

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
ANDRÉ ARIEL KUNIMURA

DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA ÀS PRÁTICAS DE COMPRAS:
um survey exploratório sobre o alinhamento estratégico aplicado à seleção de fornecedores

São Bernardo do Campo

2019

ANDRÉ ARIEL KUNIMURA

DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA ÀS PRÁTICAS DE COMPRAS:

um survey exploratório sobre o alinhamento estratégico aplicado à seleção de fornecedores

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro
Universitário da FEI para obtenção do título de
Mestre em Engenharia Mecânica, orientado
pela Prof.^a Dr.^a. Gabriela Scur.

São Bernardo do Campo

2019

Kunimura, Andre Ariel.

Da estratégia corporativa às práticas de compras: um survey sobre o alinhamento estratégico aplicado à seleção de fornecedores / André Ariel Kunimura. São Bernardo do Campo, 2019.

220 f.: il.

Dissertação - Centro Universitário da FEI.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Gabriela Scur.

1. Estratégia de Operações. 2. Prioridades Competitivas. 3. Capacidade Competitivas. 4. Compras. 5. Seleção de Fornecedores. I. Scur, Gabriela, orient.
II. Título.

Elaborada pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da FEI com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Dedico este trabalho a Deus, a amada minha família e a minha amada namorada Amanda, que me apoiaram com seu amor, paciência e incentivo à busca de desafios e obtenção de novos conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

A Prof.a Dra. Gabriela Scur pela orientação valiosa, bem como todo apoio e dedicação na elaboração dessa pesquisa.

A minha família, Armando, Berenice e Anderson pelo incentivo aos estudos.

A minha namorada Amanda pelo apoio incondicional e compreensão durante o tempo da pesquisa.

Aos respondentes da pesquisa pela colaboração prestada durante à execução desta pesquisa, bem como pelo tempo dispensado nas respostadas concedidas.

A Deus, pelas bênçãos concedidas.

“Man's mind, once stretched by a new idea,
never regains its original dimensions.”

Oliver Wendell Holmes

RESUMO

A função de compras tem sido reconhecida como tendo importância estratégica e sendo uma potencial geradora de vantagens competitivas, principalmente no que tange ao processo de gestão dos fornecedores. Com isso, tem-se observado um crescente interesse no processo de seleção de fornecedores e seu papel estratégico para com a organização, posto que apoia a estratégia corporativa ao estruturar modelos de decisão formais que suportem a estratégia de longo prazo e posicionamento estratégico. Assim, o alinhamento entre estratégia corporativa, prioridades competitivas e estratégia de compras, são elementos chave para que se atinja um bom desempenho econômico. De tal forma, a fim de entender em detalhes tal relação, o objetivo deste trabalho é propor um modelo explicativo de como a estratégia corporativa é desdobrada às práticas da função de compras, em específico à seleção de fornecedores, levando em consideração as categorias de compras, e critérios de sustentabilidade e inovação. Dez proposições referentes ao alinhamento entre estratégia corporativa e práticas da função foram identificados com base na revisão da literatura. Os dados foram coletados através de uma pesquisa do tipo survey com profissionais da função de compras através da publicação de questionário online e tabulação das respostas. Para análise dos dados coletados foram utilizadas tabelas de contingência, análise de correlação múltipla e análise de agrupamentos. Os resultados das análises sugerem que o alinhamento estratégico entre estratégia corporativa e a seleção de fornecedores ocorre, porém há uma forte influência das categorias de compras em tal processo. Isto indica que há ainda um elemento intermediário entre a estratégia de compras e o processo de seleção de fornecedores que realiza a escolha estratégica dos critérios advindos estratégia da função a serem aplicados no processo de seleção de fornecedores em cada uma das categorias de compras.

Palavras-Chave: Estratégia Operacional. Compras. Prioridades Competitivas. Capacidades Competitivas. Seleção de Fornecedores.

ABSTRACT

The purchasing function has been recognized as having strategic importance and being a potential generator of competitive advantages, especially in the process of supplier management. Thus, there has been a growing interest in the supplier selection process and its strategic role within the organization, since it supports the corporate strategy by structuring formal decision models that support the long-term strategy and strategic positioning. Therefore, the alignment between corporate strategy, competitive priorities and purchasing strategy are key elements for achieving a good economic performance. In order to understand this relationship in detail, the purpose of this article is to clarify how the corporate strategy is deployed to the practices of the purchasing function, in particular the selection of suppliers, taking into consideration criteria of sustainability and innovation. Ten propositions regarding the alignment between corporate strategy and practices of the function were presented based on the review of literature. The database was collected through a survey with professionals of the purchasing function through the publication of an online questionnaire and tabulation of the answers. To analyze the collected data, contingency tables, multiple correlation analysis, and cluster analysis were used. Results suggest that the strategic alignment between corporate strategy and supplier selection occurs, however, there is a strong influence of the procurement categories in this process. This indicates that there is still an intermediate element between the purchasing strategy and the supplier selection process, which carries out the strategic selection of the criteria coming from function strategy to be applied in the supplier selection process in each of the procurement categories.

Keywords: Operations Strategy; Purchasing; Competitive Priorities; Competitive Capabilities; Supplier Selection.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACM	Análise de Correspondência Múltipla
CISIA	<i>Centre International de Statistique et d'Informatique Appliquées</i>
GSCS	Gestão da Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos
GSF	Gestão da Sustentabilidade em Fornecedores
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
ONU	Organização das Nações Unidas
SPAD	<i>Système Portable d'Analyse des Données</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura da Dissertação	24
Figura 2 - Níveis da Estratégia proposto por Wheelwright	28
Figura 3 - Modelo Simplificado da Estratégia de Manufatura de Rosenzweig e Easton (2010)	30
Figura 4 - Modelo simplificado da relação entre os componentes das prioridades competitivas e capacidades competitivas no contexto da estratégia de operações	31
Figura 5 - Hierarquia da Estratégia: da estratégia corporativa às práticas da função.....	32
Figura 6 - A estratégia de operações deve refletir quatro perspectivas: <i>top-down</i> , <i>bottom-up</i> , requisitos de mercado e recursos operacionais	33
Figura 7 - A relação entre os conceitos do "modelo de negócio" e o "modelo operacional" ...	34
Figura 8 - A relação entre a estratégia competitiva e as estratégias das áreas funcionais.....	37
Figura 9 - Fatores que influenciam as capacidades competitivas de compras	40
Figura 10 - Categorias de compras considerando a importancia da compra e a complexidade do mercado fornecedor.....	42
Figura 11 - Modelo conceitual da estratégia de operações de compras aplicada na seleção de fornecedores (da estratégia corporativa aos critérios de seleção de fornecedores)..	55
Figura 12 - Metodologia de Pesquisa	58
Figura 13 - Mapa bibliográfico criado pelo VOSviewer® dos dados extraídos da base Web of Science, visualização de densidade.....	61
Figura 14 - Mapa bibliográfico criado pelo VOSviewer® dos dados extraídos da base Web of Science, visualização temporal	62
Figura 15 - Metodologia aplicada ao processo de seleção de palavras-chaves.....	63
Figura 16 - Resultados das buscas realizadas nas bases de dados apresentados no formato de conjuntos	65
Figura 17 - Mapa bibliográfico criado pelo VOSviewer® dos dados extraídos da base <i>Web of Science</i> , visualização temporal	66
Figura 18 - Cálculo da amostra mínima da pesquisa.....	73
Figura 19 - Representação gráfica das respostas da questão 18 (categoria Não-Crítica).....	84
Figura 20 - Representação gráfica das respostas da questão 19 (categoria Gargalo).....	85
Figura 21 - Representação gráfica das respostas da questão 20 (categoria Alavancagem).....	86
Figura 22 - Representação gráfica das respostas da questão 21 (categoria Estratégica).....	87
Figura 23 - Mapa Perceptual resultante da análise via SPAD.....	112

Figura 24 - Modelo explicativo adaptado com base nos resultados da pesquisa.	167
Figura 25 - Modelo conceitual adaptado preenchido com os resultados da pesquisa.	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estratégia de Operações: resumo da revisão da literatura	27
Tabela 2 - Indicadores de sustentabilidade aplicados à seleção de fornecedores.....	49
Tabela 3 - Tópicos de pesquisa acerca o papel do departamento de Compras para com o processo de inovação	52
Tabela 4 - Construtos e Indicadores de Compras associados ao processo de inovação	53
Tabela 5 - Resultados das buscas realizadas nas bases de dados	64
Tabela 6 - Construtos da pesquisa	68
Tabela 7 - Protocolos de pesquisa e construtos	69
Tabela 8 - Tamanho do efeito, poder estatístico e tamanho da amostra.....	71
Tabela 9 - Frequência absoluta e percentual da Questão 1.....	75
Tabela 10 - Frequência absoluta e percentual da Questão 2.....	76
Tabela 11 - Frequência absoluta e percentual da Questão 3.....	76
Tabela 12 - Frequência absoluta e percentual da Questão 5.....	77
Tabela 13 - Frequência absoluta e percentual da Questão 8.....	78
Tabela 14 - Frequência absoluta e percentual da Questão 9.....	79
Tabela 15 - Frequência absoluta e percentual da Questão 12.....	79
Tabela 16 - Frequência absoluta e percentual da Questão 13.....	80
Tabela 17 - Frequência absoluta e percentual da Questão 14.....	81
Tabela 18 - Frequência absoluta e percentual da Questão 15.....	81
Tabela 19 - Frequência absoluta e percentual da Questão 16.....	82
Tabela 20 - Frequência absoluta e percentual da Questão 17.....	82
Tabela 21 - Frequência absoluta e percentual da Questão 18 (Categoria “Não-Crítica”).....	83
Tabela 22 - Frequência absoluta e percentual da Questão 19 (Categoria “Gargalo”).....	84
Tabela 23 - Frequência absoluta e percentual da Questão 20 (Categoria “Alavancagem”).....	85
Tabela 24 - Frequência absoluta e percentual da Questão 21 (Categoria “Estratégica”).....	86
Tabela 25 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Qualidade)	88
Tabela 26 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Flexibilidade)	89
Tabela 27 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Entrega)	89

Tabela 28 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Custo)	90
Tabela 29 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Sustentabilidade)	90
Tabela 30 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Inovação).....	91
Tabela 31 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas (Critério Qualidade)	92
Tabela 32 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas (Critério Flexibilidade)	92
Tabela 33 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas (Critério Entrega)	93
Tabela 34 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas (Critério Custo)	93
Tabela 35 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas (Critério Sustentabilidade)	94
Tabela 36 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas (Critério Inovação).....	94
Tabela 37 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas (Critério Qualidade)	95
Tabela 38 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas (Critério Flexibilidade)	96
Tabela 39 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas (Critério Entrega)	96
Tabela 40 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas (Critério Custo)	97
Tabela 41 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas (Critério Sustentabilidade)	97
Tabela 42 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas (Critério Inovação).....	98
Tabela 43 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Qualidade)	99
Tabela 44 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Flexibilidade)	99

Tabela 45 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Entrega)	100
Tabela 46 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Custo)	101
Tabela 47 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Sustentabilidade)	101
Tabela 48 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Inovação)	102
Tabela 49 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Qualidade)	102
Tabela 50 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Flexibilidade)	103
Tabela 51 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Entrega)	103
Tabela 52 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Custo)	104
Tabela 53 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Sustentabilidade)	104
Tabela 54 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Inovação)	105
Tabela 55 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Qualidade)	105
Tabela 56 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Flexibilidade)	106
Tabela 57 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Entrega)	106
Tabela 58 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Custo)	107
Tabela 59 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Sustentabilidade)	107
Tabela 60 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Inovação)	108
Tabela 61 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Qualidade)	109

Tabela 62 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Flexibilidade).....	109
Tabela 63 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Entrega)	110
Tabela 64 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Custo)	110
Tabela 65 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Sustentabilidade)	111
Tabela 66 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Inovação).....	111
Tabela 67 - Comparação das variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras e suas modalidades características.....	124
Tabela 68 - Comparação das variáveis Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas e suas modalidades características.....	125
Tabela 69 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas e suas modalidades características.....	126
Tabela 70 - Comparação das variáveis Prioridades Competitivas e Capacidades Competitivas e suas modalidades características.....	127
Tabela 71 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da Categoria “Alavancagem” e suas modalidades características.....	128
Tabela 72 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da Categoria “Estratégica” e suas modalidades características.....	129
Tabela 73 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da Categoria “Gargalo” e suas modalidades características.....	130
Tabela 74 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da Categoria “Não-Crítica” e suas modalidades características.....	130
Tabela 75 - Comparação dos Critérios de Seleção das Categorias de Compras e suas modalidades características na classe 1.....	131
Tabela 76 - Comparação das variáveis Capacidades Competitivas e Critérios de Seleção da Categoria “Alavancagem” e suas modalidades características.....	134
Tabela 77 - Comparação das variáveis Capacidades Competitivas e Critérios de Seleção da Categoria “Estratégica” e suas modalidades características.....	134
Tabela 78 - Comparação das variáveis Capacidades Competitivas e Critérios de Seleção da Categoria “Gargalo” e suas modalidades características.....	135

Tabela 79 - Comparação das variáveis Capacidades Competitivas e Critérios de Seleção da Categoria “Não-Crítica” e suas modalidades características.	136
Tabela 80 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da categoria "Alavancagem"	138
Tabela 81 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da categoria "Estratégica".....	139
Tabela 82 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da categoria "Gargalo"	140
Tabela 83 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da categoria "Não-Crítica"	142
Tabela 84 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas.	145
Tabela 85 - Comparação das variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras e suas modalidades características.....	151
Tabela 86 - Comparação das variáveis Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas e suas modalidades características.....	152
Tabela 87 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas e suas modalidades características.....	153
Tabela 88 - Comparação das variáveis Prioridades Competitivas e Capacidades Competitivas e suas modalidades características.	153
Tabela 89 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da categoria "Não-Crítica".	155
Tabela 90 - Tabela resumo das avaliações das hipóteses retiradas da literatura.....	166

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	22
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES	25
3 A FUNÇÃO DE COMPRAS E SUAS CAPACIDADES COMPETITIVAS	36
3.1 CATEGORIAS DE COMPRAS	40
3.2 SELEÇÃO DE FORNECEDORES	44
3.2.1 Sustentabilidade como capacidade competitiva da função de compras	46
3.2.2 Inovação como Capacidade Competitiva da função de Compras.....	49
4 MODELO CONCEITUAL PROPOSTO.....	55
4.1 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA	56
5 METODOLOGIA.....	58
5.1 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	58
5.2 PROCESSO DE REVISÃO DA LITERATURA	59
5.2.1 Delimitação de escopo	59
5.2.2 Seleção das palavras-chave	60
5.2.3 Seleção da base de dados.....	63
5.3 ABORDAGENS DA PESQUISA CIENTÍFICA.....	66
5.4 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	67
5.4.1 Construtos e Protocolo de Pesquisa	67
5.4.2 Métodos para coleta de dados.....	69
5.5 DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA	70
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
6.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	75
6.1.1 Estratégia corporativa e estratégia de compras.....	88
6.1.2 Estratégia corporativa e prioridades competitivas	91
6.1.3 Estratégia de compras e as capacidades competitivas	95
6.1.4 Estratégia de compras e critérios na seleção de fornecedores.....	98
6.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA ANALÍTICA	112
6.2.1 Classe 1	113
<i>6.2.1.1 Estratégia corporativa e estratégia de compras</i>	<i>124</i>
<i>6.2.1.2 Estratégia corporativa e prioridades competitivas</i>	<i>125</i>

6.2.1.3 <i>Estratégia de compras e capacidades competitivas</i>	126
6.2.1.4 <i>Prioridades competitivas e capacidades competitivas</i>	127
6.2.1.5 <i>Estratégia de compras e critérios de seleção de fornecedores</i>	127
6.2.1.6 <i>Padrões e convergências entre as categorias de compras</i>	131
6.2.1.7 <i>Sustentabilidade e inovação como critérios na seleção de fornecedores</i>	133
6.2.1.8 <i>Capacidades competitivas e critérios na seleção de fornecedores</i>	133
6.2.1.9 <i>Estratégia corporativa, estratégia de compras e critérios de seleção</i>	137
6.2.2 Classe 2	142
6.2.3 Classe 3	146
6.2.3.1 <i>Estratégia corporativa e estratégia de compras</i>	151
6.2.3.2 <i>Estratégia corporativa e prioridades competitivas</i>	151
6.2.3.3 <i>Estratégia de compras e capacidades competitivas</i>	152
6.2.3.4 <i>Prioridades competitivas e capacidades competitivas</i>	153
6.2.3.5 <i>Estratégia de compras e critérios de seleção de fornecedores</i>	154
6.2.3.6 <i>Sustentabilidade e inovação como critérios na seleção de fornecedores</i>	154
6.2.3.7 <i>Estratégia corporativa, estratégia de compras e critérios de seleção</i>	154
6.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	155
7 CONCLUSÕES	169
7.1 IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA	170
7.2 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA	171
7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	171
REFERÊNCIAS	174
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PILOTO	185
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO FINAL	192
APÊNDICE C - RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES E OS CONSTRUTOS	199
APÊNDICE D - COMPARAÇÃO DAS CLASSES	212
ANEXO A – TABELA COMPLETA DE DADOS DO SPAD	216

1 INTRODUÇÃO

Conforme a competição industrial continua a se globalizar, as organizações buscaram fortalecer a sua cadeia de suprimentos local e internacional a fim de manter sua competitividade (TRAPP; SARKIS, 2016). Tal fato, somado ao aumento da terceirização das atividades, culminou no aumento da importância das operações e da função de compras nas organizações (KRAUSE *et al.*, 2001; DOU; SARKIS, 2010). Com isso, a cadeia de suprimentos tornou-se um fator crítico de sucesso, e a competição passou a ocorrer não só entre as organizações, mas também entre cadeias de suprimentos da qual fazem parte (LAMBERT; COOPER, 2000; BAI; SARKIS, 2014).

Cada vez mais as operações e a função de compras são entendidas como partes intimamente conectadas da gestão da cadeia de suprimentos, cada uma com sua habilidade de contribuir estrategicamente para com a organização (KRAUSE *et al.*, 2001). Nos últimos anos, várias pesquisas têm indicado a importância estratégica e o potencial competitivo da função de compras e do processo de gestão dos fornecedores (TRAPP; SARKIS; 2016; ALIKHANI; TORABI; ALTAY, 2019).

De tal forma, o alinhamento entre as prioridades competitivas e capacidades competitivas, bem como o alinhamento da estratégia de negócio e estratégia da função, são fundamentais para que a entrega da proposta de valor da organização seja possível (BAIER, 2008; ROSENZWEIG; EASTON, 2010; HESPING; SCHIELE, 2015), pois as estratégias funcionais agregam detalhes à estratégia de negócios e especificam como as atividades funcionais devem operacionalizar a estratégia de negócios escolhida (KRAUSE *et al.*, 2001; BAIER *et al.*, 2008). Essa interdependência entre os níveis de estratégia corporativa (ou de negócios) e funcional pode ser conceituada como uma correlação; portanto, as estratégias funcionais devem ser enquadradas e elaboradas de acordo com a estratégia de negócios (BAIER *et al.*, 2008).

A estratégia de compras é influenciada pela estratégia corporativa no que tange às prioridades e capacidades competitivas; posto isso, esta estratégia deve ser evidenciada nos critérios aplicados à seleção de fornecedores (KRAUSE *et al.*, 2001; BAIER *et al.*, 2008; CORNELIUS DU PREEZ; FOLINAS, 2019), i.e. os critérios de seleção de fornecedores devem ser a manifestação operacional das prioridades competitivas e capacidades competitivas estabelecidas pelas estratégias corporativa e estratégia de compras.

No mais, na literatura de estratégias de operações há um consenso que custo, qualidade, entrega e flexibilidade são as quatro prioridades competitivas principais; contudo, em estudos mais recentes, a “inovação” foi inserida como uma prioridade competitiva dada a sua relevância estratégica para as organizações (LUZZINI *et al.*, 2015^a; NAOUI-OUTINI; EL HILALI, 2019). A inovação tem se apresentado como fator essencial dentro das organizações atuais, nas quais se tornou fator determinante do desempenho organizacional, do sucesso e da sobrevivência em longo prazo (ANDERSON *et al.*, 2014; HOGAN; COOTE, 2014; NAOUI-OUTINI; EL HILALI, 2019).

Adicionalmente a este processo, houve também a intensificação da inclusão do conceito da "sustentabilidade" como prioridade competitiva, pois as organizações buscam associar produtos inovadores a uma cadeia de suprimento sustentável de longo prazo (AKTIN; GERGIN, 2016; ALIKHANI; TORABI; ALTAY, 2019). Assim, as organizações buscam cada vez mais associar produtos inovadores a uma cadeia de suprimento sustentável de longo prazo (GUPTA; DESAI, 2011; TRAPP; SARKIS, 2016). Para realizar esta associação e ampliar a aplicação das práticas da sustentabilidade, as organizações devem investir esforços em disseminar o valor da sustentabilidade pela cadeia de suprimentos em que se insere (BAI; SARKIS, 2010).

De tal forma, se a estratégia de compras é influenciada pela estratégia competitiva da organização no que tange o custo, qualidade, entrega, flexibilidade, sustentabilidade e inovação, tal estratégia deve ser traduzida para as práticas da função, bem como aplicada nos critérios utilizados para selecionar, desenvolver e monitorar fornecedores (WATTS *et al.*, 1995; KRAUSE *et al.*, 2001; ZIMMER *et al.*, 2015). Com isso, é necessário assegurar que a estratégia corporativa esteja alinhada com a estratégia de compras, que deve ser espelhada nas entregas operacionais da função, como na seleção de fornecedores, que possui um papel estratégico para a organização, posto que apoia a estratégia corporativa ao estruturar modelos de decisão formais que suportem a estratégia de longo prazo e posicionamento estratégico (KRAUSE *et al.*, 2001; BAI; SARKIS, 2010; CHRISTOPHER; MENA; VAN HOEK, 2018).

Portanto, as capacidades competitivas operacionais da função de compras devem alinhar-se com os objetivos estratégicos da estratégia da mesma função, bem como da estratégia corporativa (CORNELIUS DU PREEZ; FOLINAS, 2019). Por isso, ao se avaliar como as relações entre as estratégias, seleção, práticas e gerenciamento de fornecedores são influenciadas por contextos variáveis como as categorias de compras, entende-se que há uma

estratégia que melhor se ajusta ao ambiente competitivo em questão (PRAJOGO; MENA; NAIR, 2018).

Em suma, a decomposição hierárquica de estratégia ocorre por meio do desdobramento da estratégia corporativa em ações executáveis e controláveis; desdobrando a estratégia corporativa em uma estratégia de compras, em seguida em uma estratégia de categoria e, por fim aplicando-se a ações táticas, por exemplo, à seleção de fornecedores (HESPING; SCHIELE, 2015; CORNELIUS DU PREEZ; FOLINAS, 2019).

Apesar dos pontos apresentados anteriormente terem sido conceituados na literatura, não foi identificado durante a revisão um estudo compreensivo que demonstrasse efetivamente como ocorre o alinhamento estratégico da seleção de fornecedores com a estratégia da organização utilizando a estratégia da função como agente intermediário. Outro ponto também não explorado pela literatura é de que forma e com qual extensão as categorias de compras influenciam no processo de alinhamento estratégico da organização. Ou seja, não foi localizado um estudo aprofundado que esclare o papel das categorias de compra no processo de alinhamento estratégico.

Baseando-se nestes pontos anteriores citados, estabelecem-se as questões de pesquisa deste estudo: “Como a estratégia corporativa é desdobrada às práticas da função de compras, em específico à seleção de fornecedores? E de que forma outros critérios, por exemplo, categorias de compras, prioridades e capacidades competitivas, influenciam este processo de alinhamento?”

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo principal deste trabalho é propor um modelo explicativo de como a estratégia corporativa é desdobrada às práticas da função de compras, em específico à seleção de fornecedores, levando em consideração as categorias de compras, e critérios de sustentabilidade e inovação. Para tanto, foram definidos alguns objetivos específicos:

- a) Analisar a associação entre a estratégia corporativa e estratégia da função;
- b) Verificar se as organizações têm desdobrado e decomposto hierarquicamente a estratégia de compras em práticas de compras;
- c) Investigar como as prioridades competitivas e capacidades competitivas estão associadas aos processos de alinhamento entre as estratégias corporativas e funcionais, em específico à estratégia de compras;

- d) Investigar se os critérios de sustentabilidade e inovação têm sido aplicados no processo de seleção de fornecedores;
- e) Avaliar se a categoria de compras influi nas escolhas dos critérios aplicados ao processo de seleção de fornecedores.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto de sete capítulos: introdução; estratégia de operações, a função de compras e suas capacidades competitivas; modelo conceitual proposto; metodologia; apresentação e análise dos resultados; e conclusões.

O primeiro capítulo, a introdução, mostra os desafios atuais no que tange ao alinhamento de estratégia de negócio com a estratégia e prática funcional. Com base nesse cenário definem-se os objetivos da pesquisa justificando sua relevância e apresentando a organização de trabalho da pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura acerca da teoria da estratégia de operações, destacando a sua definição e detalhando os principais conceitos e principais autores, a fim de apresentar e enunciar os conceitos fundamentais de estratégia de operações aplicados ao modelo proposto.

O terceiro capítulo apresenta a revisão da literatura acerca do papel estratégico da função de compras, bem como apresentando suas capacidades competitivas. Neste capítulo também se investiga a função primordial que a seleção de fornecedores possui nestes cenários, bem como se apresenta os principais critérios de sustentabilidade e inovação aplicados à seleção de fornecedores identificados na literatura.

O quarto capítulo apresenta o modelo conceitual proposto, desenvolvido com base na revisão da literatura acerca de estratégia de operações, do papel estratégico da função de compras, e do alinhamento com as práticas da função. Este capítulo também apresenta as proposições advindas da revisão da literatura.

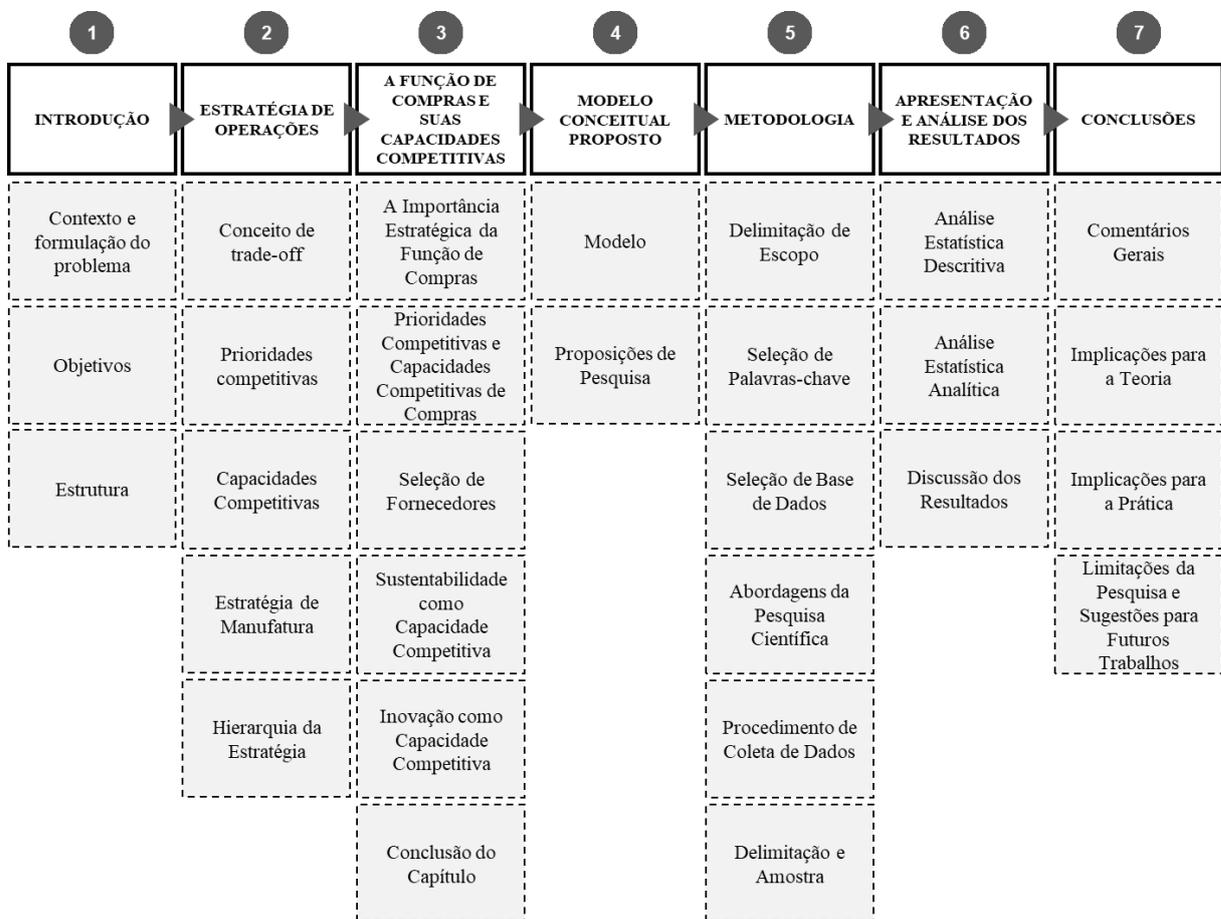
O quinto capítulo mostra os procedimentos metodológicos empregados no estudo, detalhando o método utilizado na condução. A abordagem metodológica utilizada envolverá inicialmente a revisão sistemática de literatura como alicerce para o desenvolvimento de um modelo teórico. O tipo de pesquisa aplicada será *survey* de cunho exploratório.

O sexto capítulo apresenta e descreve os resultados da pesquisa. Neste capítulo o autor procura demonstrar de que forma os principais resultados obtidos na pesquisa se relacionam com os construtos retirados da literatura e apresentados no modelo proposto.

No último capítulo são apresentadas as conclusões, considerações finais do trabalho, implicações gerais, limitações e recomendações para trabalhos futuros.

Assim sendo, o presente trabalho está estruturado em sete capítulos e contendo o conteúdo conforme apresenta a síntese na Figura 1.

Figura 1 - Estrutura da Dissertação



Fonte: Autor

2 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

Tradicionalmente, a palavra estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que possuía uma conotação militar; contudo, tanto a estratégia militar quanto a de negócios podem ser descritas de forma similares (SLACK *et al.*, 2010):

- a) Estabelece objetivos amplos que orienta uma iniciativa em direção ao seu objetivo geral;
- b) Planeja o caminho geral para o atingimento desses objetivos;
- c) Enfatiza objetivos de longo prazo e não de curto prazo;
- d) Enfatiza uma visão geral das atividades em vez de enfatizar as individuais;
- e) Retira o foco das distrações das atividades do dia-a-dia;

Quando se foca nas práticas e gestão dos negócios, algumas definições de estratégia foram postuladas. Chandler (1962) define a estratégia como a fixação de metas e objetivos de longo prazo e a adoção de ações para alocação dos recursos necessários para o atingimento das metas. Mintzberg (1978) fala que, em última instância e de forma simplificada, a estratégia é um plano. Ainda segundo este mesmo autor, a estratégia pode ser expressa pelo padrão no processo de tomada de decisão durante a adaptação da organização para com o ambiente dinâmico que a cerca, i.e., quando é possível observar consistência em uma sequência de decisões ao longo de um período. Quando isso ocorre, pode-se dizer que foi formada uma estratégia (MINTZBERG, 1978).

Assim, entende-se que a estratégia possa ser definida como a combinação de uma série de decisões e ações de uma organização com impacto no longo prazo (BARNES, 2002). As visões atuais introduziram algumas das realidades práticas dos negócios com base em observações de como as organizações realmente se dedicam a tomar decisões estratégicas (SLACK; LEWIS, 2015; PRAJOGO; MENA; NAIR, 2018). Segundo Wheelwright (1984), a estratégia aplicada ao ambiente de negócios apresenta cinco características principais: o horizonte temporal, o impacto, concentração e foco, padrões de decisão, e abrangência.

A estratégia no âmbito dos negócios trata essencialmente sobre como a organização procura sobreviver e prosperar em seu ambiente no longo prazo (STEVENSON, 2005). Neste contexto, as decisões e ações tomadas nas suas operações têm um impacto direto sobre o modo com que uma organização pode fazer isso, pois a forma na qual uma organização assegura, implementa e utiliza seus recursos determinará até que ponto ela pode perseguir objetivos

estratégicos (STEVENSON, 2005; SLACK, *et al.*, 2010; SLACK; LEWIS, 2015). Desta forma, destaca-se a importância da estratégia de operações.

A estratégia de operações refere-se ao padrão de decisões e ações estratégicas que estabelecem o papel, objetivos e atividades da operação (SLACK; LEWIS, 2015). Inicialmente, o termo "estratégia de operações" pode parecer contra intuitivo, contudo, é importante ressaltar que "operações" e "operacional" não são a mesma coisa. "Operações" são os recursos que criam produtos e serviços; "Operacional" é o oposto do estratégico, que significa o detalhamento das atividades do dia-a-dia (STEVENSON, 2005). Ou seja, a estratégia de operações lida com o processo de transformação total, com a forma como o ambiente competitivo está mudando e o que a operação tem a fazer para enfrentar os desafios atuais e futuros; bem como com o desenvolvimento a longo prazo de seus recursos e processos operacionais, de forma que possam fornecer a base para uma vantagem competitiva sustentável (STEVENSON, 2005; SLACK, *et al.*, 2010; SLACK; LEWIS, 2015; PRAJOGO; MENA; NAIR, 2018).

Um dos primeiros autores seminais sobre este tema foi Skinner (1969), ele define a estratégia de operações como sendo as políticas de operações derivadas da estratégia corporativa (ou de negócios) que definem o campo de atuação, a escala, os equipamentos, a localização, a determinação dos elementos críticos de controle, os sistemas de controle e a organização de gestão dos processos de operações. Já para Wheelwright (1984), a estratégia de operações consiste em uma sequência de decisões que possibilitarão uma organização a obter vantagem competitiva, ou seja, a principal função da estratégia operacional é desenvolver um conjunto de capacitações de operações que irão permitir ao negócio atender sua estratégia.

Na literatura foram identificados autores e conceitos principais que baseiam o conhecimento acerca das estratégias das organizações. A Tabela 1 apresenta alguns dos principais conceitos e autores citados na literatura de estratégia de operações. Estes são apresentados e descritos a seguir neste capítulo e consistem nos conceitos identificados como basais e seminais na literatura e que, mais adiante, serão utilizados como base e aplicados na construção no modelo proposto.

Há quase cinco décadas, Skinner (1969) abordou uma questão tradicionalmente ignorada pela alta diretoria das organizações, no qual indicou a importância do alinhamento da estratégia de manufatura com a estratégia corporativa, de forma com que o primeiro forneça suporte e contribua para a eficiência do segundo. Para Skinner (1969), a estratégia competitiva de uma organização demanda sua função de manufatura, e, reciprocamente, as políticas de operações e manufatura, deveriam ser especificamente projetadas para cumprir a tarefa

demandada pelo planejamento estratégico. Contudo, a manufatura era até então gerenciada de forma “*bottom-up*”, i.e., sem nenhum direcionamento estratégico e sem nenhum alinhamento com a estratégia competitiva; tendo-se ambas as estratégias alinhadas, a organização ganha uma importante adição para com sua competitividade (SKINNER, 1969), posto que a produtividade também pode ser um fator de vantagem perante os competidores (SKINNER, 1974).

Tabela 1 - Estratégia de Operações: resumo da revisão da literatura

Conceito Chave	Referência
Trade-off	SKINNER, 1969; SKINNER, 1974
Prioridade Competitiva	WHEELWRIGHT, 1984
Capacidades Competitivas e Modelo do Cone de Areia	FERDOWS <i>et al.</i> , 1986; DE MEYER <i>et al.</i> , 1989; FERDOWS; DE MEYER, 1990; NOBLE, 1995; BOYER, LEWIS, 2002
Estratégia de Manufatura	ROSENZWEIG; EASTON, 2010
Hierarquia da Estratégia	BAIER, 2008
Modelo de Negócio vs. Modelo Operacional	SLACK; LEWIS, 2015

Fonte: Autor

Skinner (1969) introduz então o conceito de “*trade-off*”, que se refere às escolhas e decisões estratégica que ocorrem devido às restrições (e.g. custo, qualidade, tempo, tecnologia etc.) que as organizações possuem; estas escolhas devem também ser baseadas na estratégica corporativa e na ênfase que a organização. De tal forma, para se alcançar o menor custo, a organização deve privilegiar escolhas que diminuam este, mesmo que signifique comprometer a qualidade. Depois dele, vários outros autores reafirmaram o potencial competitivo do alinhamento entre ambas as estratégias (HAYES; SCHMENNER, 1978; WHEELWRIGHT, 1984; ANDERSON *et al.*, 1989; FERDOWS; DE MEYER, 1990; BARNEY, 1991; KRAUSE *et al.*, 2001; FLYNN; FLYNN, 2004; KIM *et al.*, 2014; CHRISTOPHER; MENA; VAN HOEK, 2018; CORNELIUS DU PREEZ; FOLINAS, 2019).

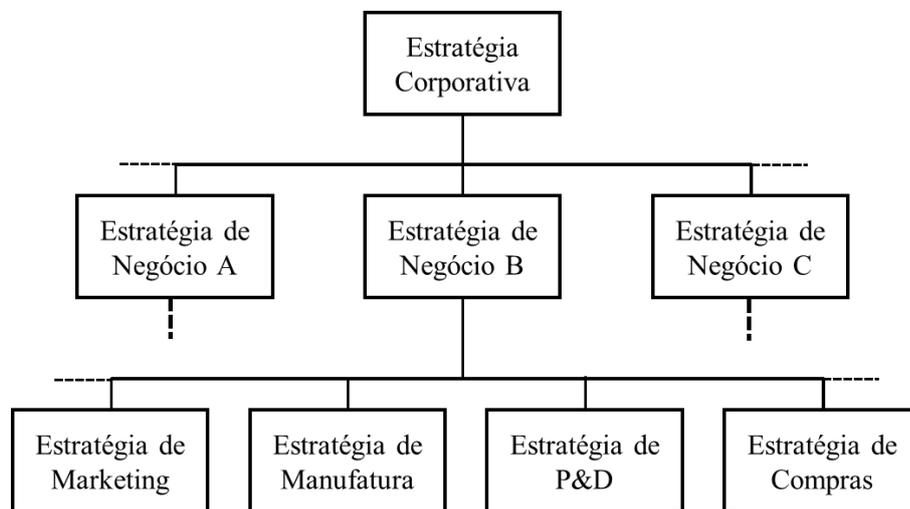
Dando assim continuidade aos conceitos básicos inseridos pioneiramente por Skinner, Wheelwright (1984) estudou a relação entre os conceitos de estratégia de manufatura e sua relação com outros níveis de estratégia, vantagem competitiva e filosofia corporativa. Um dos conceitos mais importantes que Wheelwright (1984) introduziu foi o de “prioridades competitivas”, as quais tratam de um grupo de atitudes incorporadas nas escolhas estratégicas

das organizações. Segundo este mesmo autor, há quatro dimensões de prioridades competitivas, sendo elas: o preço, a qualidade, a confiabilidade e flexibilidade.

É muito difícil e possivelmente perigoso para uma organização tentar competir em todas estas dimensões; cada organização deve definir prioridades para cada dimensão, e estas prioridades devem refletir a estratégia corporativa, bem como determinar de que forma o negócio será posicionado relativamente aos seus competidores em termos de suas vantagens competitivas (WHEELWRIGHT, 1984). O mesmo autor ainda estabelece as relações de cada nível de estratégia de uma organização (vide Figura 2):

- a) Estratégia Corporativa: define o negócio e recursos;
- b) Estratégia de Negócio: define o escopo/limitações e especifica como será atingida e mantida a vantagem competitiva; e
- c) Estratégia da Função: define como cada função da organização vai suportar, por meio de padrões consistentes de decisões e *trade-offs* sobre as prioridades competitivas, as vantagens competitivas sendo buscadas na estratégia de negócio.

Figura 2 - Níveis da Estratégia proposto por Wheelwright



Fonte: adaptado de Wheelwright (1984)

Outros autores que contribuíram significativamente com conceitos para com o entendimento da teoria da estratégia de operações das organizações foram Ferdows e De Meyer (1990); eles deram continuidade aos trabalhos de Skinner (1969) e de Wheelwright (1984), contudo contrapondo-se a estes em algumas questões que tangem os conceitos de *trade-offs*

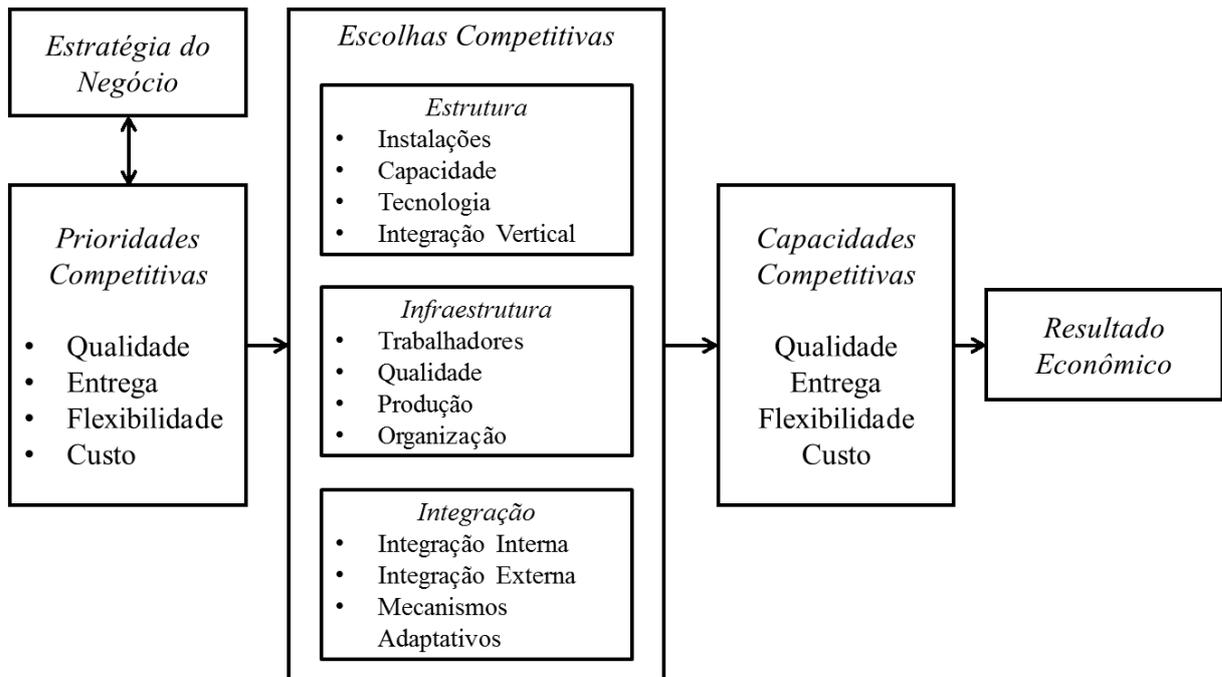
associados às prioridades competitivas. Os autores focam-se na forma como as capacidades demandadas pela estratégia da função são desenvolvidas; isto é, questionam o conceito vigente na literatura, até então, de que só seria possível melhorar uma capacidade genérica aos custos de outra, o que tornaria impossível melhorar duas ou mais capacidades simultaneamente (conceito do modelo de *trade-off*). Ferdows e De Meyer (1990) defendem que a melhora em uma das capacidades seria possível a partir do momento em que outra tivesse atingido um nível crítico, sendo que há uma ordem a ser seguida: (a) Qualidade; (b) Confiabilidade; (c) Rapidez/Flexibilidade; e (d) Custos. Em suma, as capacidades cumulativas da organização são construídas uma sob as outras, bem como se reforçam mutuamente (FERDOWS; DE MEYER, 1990; NOBLE, 1995; BOYER, LEWIS, 2002).

Criou-se um debate na literatura da estratégia de operações referente à possibilidade ou não do foco em diversas prioridades competitivas simultaneamente ou atingir força em diversas capacidades competitivas sem sacrificar o desempenho de outra (SKINNER, 1969; WHEELWRIGHT, 1984; FERDOWS; DE MEYER 1990; ROTH; MILLER, 1990; ROTH; MILLER 1992; ROTH, 1996; NOBLE, 1995; PAGELL *et al.*, 2000; SAFIZADEH *et al.*, 2000; BOYER; LEWIS 2002; FLYNN; FLYNN 2004; LAPRE; SCUDDER, 2004; ROSENZWEIG; ROTH, 2008). Contudo, em 2010, Rosenzweig e Easton apresentaram uma análise que se tornou um marco importante para a literatura, pois estes autores indicam que a divergência entre os resultados obtidos e defendidos na literatura pode estar relacionada com a questão da não delimitação clara da unidade de análise. Skinner (1969) não explicitou em seus estudos se ele se referia às prioridades competitivas ou às capacidades competitivas, tão pouco limitou estes valores às variáveis (qualidade, entrega, flexibilidade e custo).

Assim, é importante estabelecer em qual das duas instâncias os *trade-offs* ocorrem, prioridades competitivas ou capacidades competitivas; pois os resultados de seus estudos indicam que o escopo de análise entre ambas é muito diferente (ROSENZWEIG; EASTON, 2010). Conforme pode ser observado no modelo apresentado na Figura 3, Rosenzweig e Easton (2010) propõe que as prioridades competitivas e capacidades competitivas, apesar de similares, ocorrem em momentos diferentes no processo de alinhamento estratégico da organização. Os mesmos autores afirmam que a prioridade competitiva deve ser selecionada pelo *trade-off* com base na estratégia de negócios, e deve orientar as escolhas competitivas da organização. Tais escolhas devem, por sua vez, determinar as capacidades competitivas que serão aplicadas para que se atinjam os objetivos anteriormente delineados. Portanto, as capacidades competitivas e as prioridades competitivas não só são diferentes em escopo, como também apresentam uma

relação de interdependência, onde as capacidades a serem aplicadas nas operações devem ser selecionadas baseando-se na prioridade competitiva advinda da estratégia de negócios (ROSENZWEIG; EASTON, 2010).

Figura 3 - Modelo Simplificado da Estratégia de Manufatura de Rosenzweig e Easton (2010)



Fonte: Rosenzweig e Easton (2010)

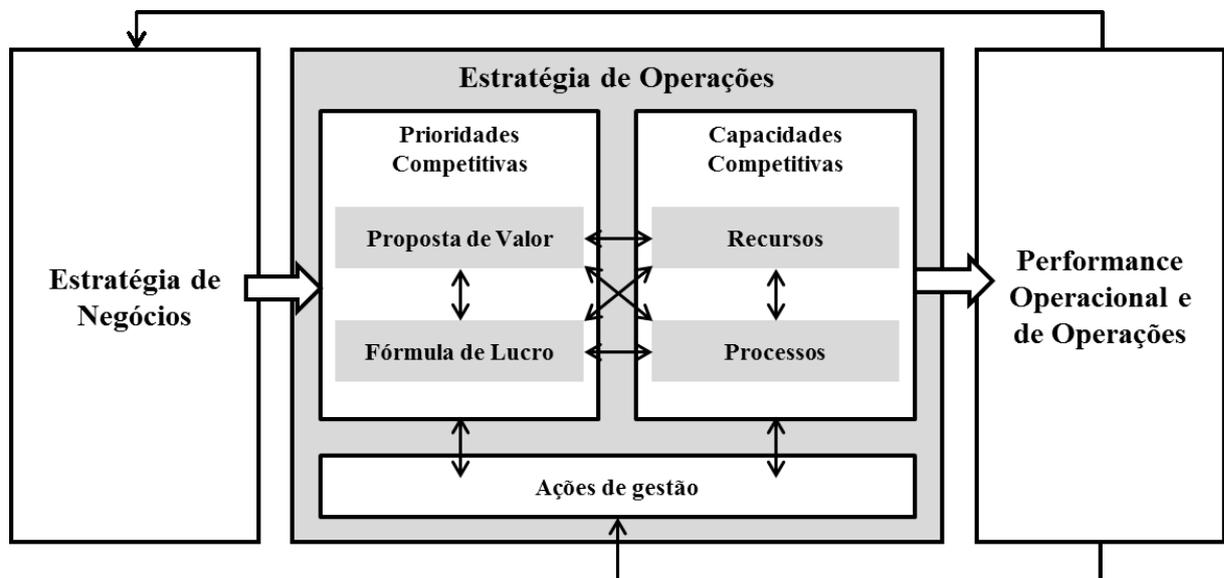
Rosenzweig e Easton (2010) observaram que havia uma grande confusão no que tange tanto à nomenclatura, quanto ao escopo de análise; e.g. em seu estudo Ferdows e De Meyer (1990) analisam as capacidades competitivas, o que se apresenta coerente com seu modelo de capacidades cumulativas. Assim, com base nas observações de Rosenzweig e Easton (2010), conclui-se que:

- Os *trade-offs* estão associados às prioridades competitivas, ou seja, deve-se privilegiar sim uma das dimensões de forma a haver o alinhamento com a estratégia do negócio;
- As capacidades competitivas são cumulativas e a fronteira do desempenho tem grande influência sobre o desenvolvimento destas.

Vale pontuar que, atualmente, há uma diferenciação suficientemente clara sobre os conceitos de prioridades competitivas e capacidades competitivas (ROSENZWEIG; EASTON, 2010; CHRISTENSEN *et al.*, 2016; SANSONE *et al.*, 2017). Prioridades competitivas referem-

se à proposta de valor que a organização gostaria de entregar ao cliente, i.e., no que tal organização gostaria de competir (e.g. custo, entrega, qualidade, rapidez, inovação ou sustentabilidade), bem como qual a “fórmula” que pretende utilizar para obter lucro; e.g. a margem de retorno, a escala e velocidade de produção (CHRISTENSEN *et al.*, 2016; SANSONE *et al.*, 2017). Já as capacidades competitivas estão associadas aos recursos e processos que a organização já possui e que pode aplicar em suas operações para consolidar a proposta de valor priorizada em sua estratégia (CHRISTENSEN *et al.*, 2016; SANSONE *et al.*, 2017). A Figura 4 apresenta a relação entre tais componentes, conforme proposto por Christensen *et al.* (2016) e Sansone *et al.* (2017). Estes autores pontuam que todos os elementos que compõem a prioridade competitiva e a capacidade competitiva devem ser congruentes, pois possuem interdependências entre si. Tal colocação é representada pelas setas bidirecionais da figura.

Figura 4 - Modelo simplificado da relação entre os componentes das prioridades competitivas e capacidades competitivas no contexto da estratégia de operações



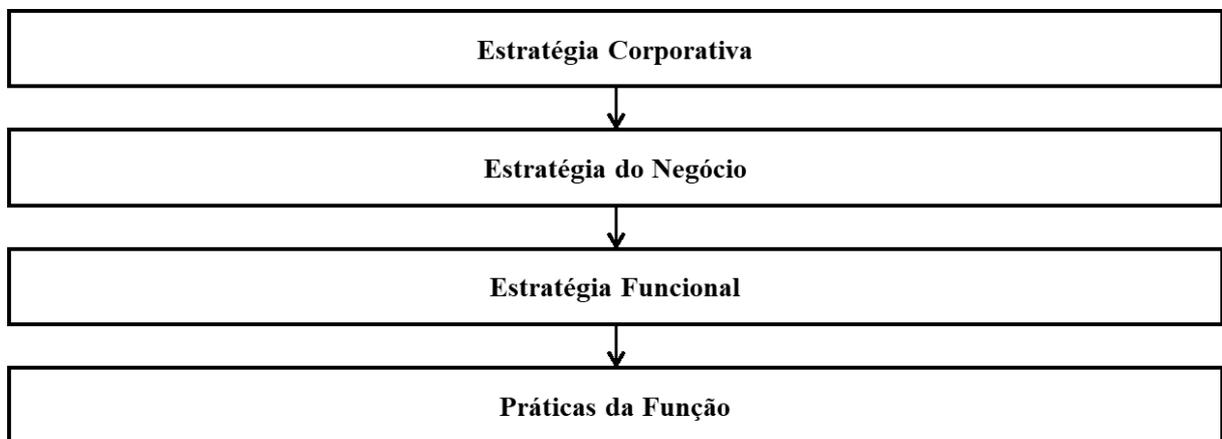
Fonte: Adaptado de Christensen *et al.* (2016) e Sansone *et al.* (2017)

Apesar do modelo de Rosenzweig e Easton (2010) consolidarem o conceito e o escopo nos quais as prioridades competitivas e capacidades competitivas devem ser analisadas e estruturadas, discute apenas a conexão entre a estratégia de negócio e estratégia da função. Com isso, fica claro que ainda há a necessidade de se esclarecer a forma como a estratégia (de negócio e função) é aplicada na operação (ROSENZWEIG; EASTON, 2010; ZAREMBA *et al.*, 2016). Assim, no que se refere à estratégia da organização e a forma como ela é desdobrada

às práticas da função, Baier (2008) propôs que diferentes estratégias podem ser agrupadas em uma hierarquia da estratégia, segundo seu nível organizacional; i.e., a elaboração da estratégia de uma empresa acontece ao longo de uma cadeia hierárquica de estratégias.

A priori, a direção geral da organização articula a nível corporativo e define os negócios nos quais a organização competirá, bem como determina a alocação dos recursos. Em seguida, os gestores das unidades de negócios desenvolvem as estratégias de negócios em consonância com seus novos desafios corporativos, determinando a forma como a empresa posicionar-se-á no mercado escolhido. Em um terceiro nível, gerentes funcionais adicionam detalhes à estratégia de negócios, especificando quais recursos e capacidades precisam ser aplicados, a fim de suportar de forma eficaz a vantagem competitiva da empresa. As estratégias e ideias descritas neste processo de planejamento são então implementadas por meio de práticas e atividades específicas no nível funcional (BAIER, 2008). A Figura 5 apresenta uma representação gráfica do processo de decomposição hierárquica da estratégia corporativa em estratégia funcional e práticas funcionais.

Figura 5 - Hierarquia da Estratégia: da estratégia corporativa às práticas da função



Fonte: adaptado de Baier (2008)

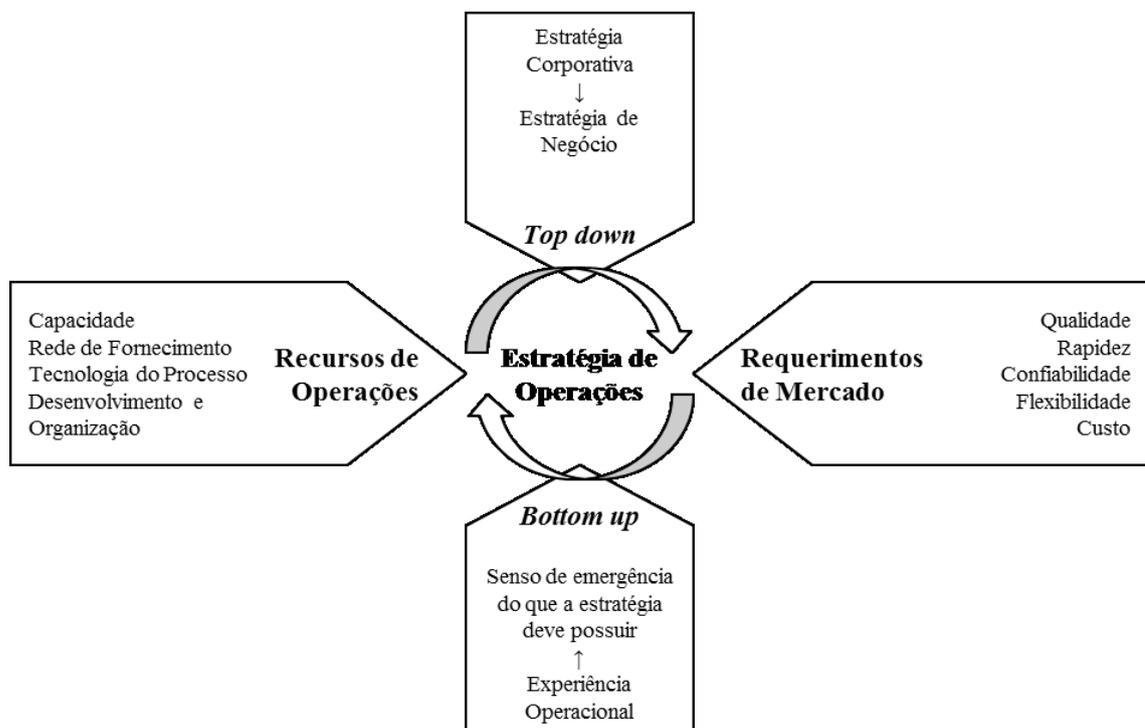
Para Slack (2015) a estratégia de operações deve apresentar um conteúdo e um processo. O conteúdo da estratégia de operações é composto pelas decisões e ações específicas que estabelecem o papel, os objetivos e as atividades das operações. O processo de estratégia de operações é o método que é usado para tomar as decisões específicas de "conteúdo". Contudo, não há um consenso entre os autores sobre o que constitui a estratégia de operações ou como deve ser descrita. Todavia, há quatro perspectivas amplamente aceitas sobre o que a estratégia

de operações deve refletir (STEVENSON, 2005; SLACK; LEWIS, 2015; CHRISTOPHER; MENA; VAN HOEK, 2018):

- a) Estratégia de operação é um reflexo de cima para baixo (*Top-Down*) daquilo que todo o grupo ou empresa quer fazer;
- b) Estratégia de operações é uma atividade de baixo (*Bottom-Up*) para cima onde as melhorias de operações acumulam uma estratégia consistente;
- c) A estratégia de operações envolve a tradução dos requisitos do mercado nas decisões de operações;
- d) A estratégia de operações envolve a exploração das capacidades dos recursos operacionais em mercados escolhidos.

Entende-se que a estratégia de operações tem a função de conciliar os requisitos do mercado, as capacidades dos recursos da organização, a perspectiva *top-down* e *bottom-up*, bem como formar o padrão de decisão que define as capacitações de longo prazo para qualquer tipo de operação e sua contribuição para a estratégia de negócios (SILVA, 2008; SLACK; LEWIS, 2015). A Figura 6 esquematiza o papel conciliatório da estratégia de operações.

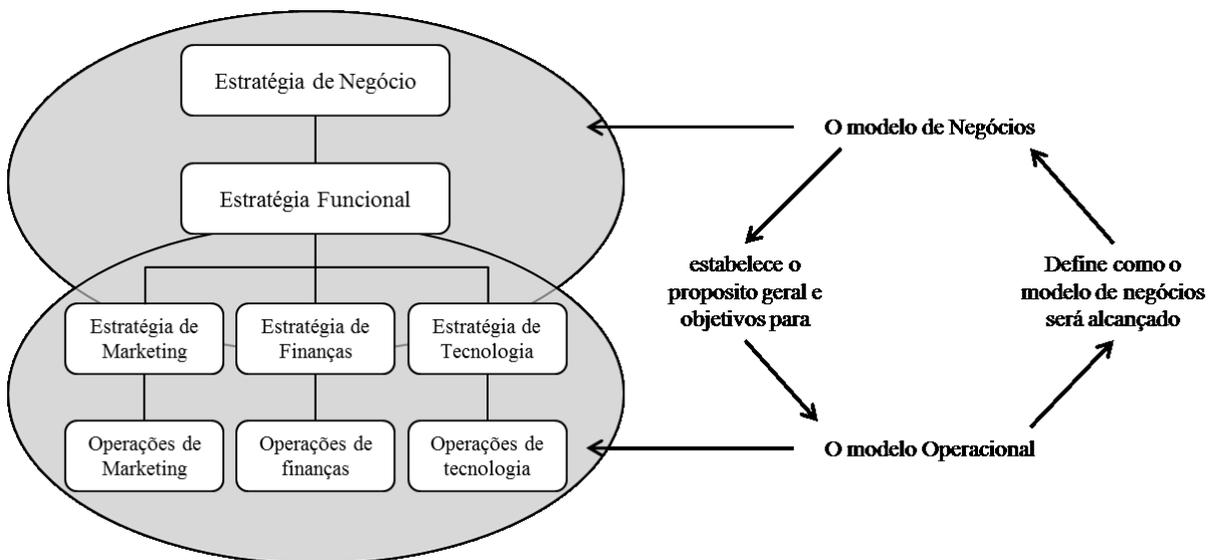
Figura 6 - A estratégia de operações deve refletir quatro perspectivas: *top-down*, *bottom-up*, requisitos de mercado e recursos operacionais



Fonte: Slack e Lewis (2015)

A estratégia de operações é geralmente apresentada associada à ideia de um modelo operacional, que é um projeto geral da organização que define a estrutura e o estilo que lhe permitirá atingir seus objetivos comerciais; ou seja, descrever em termos das relações-chave entre as funções de negócios, processos e estruturas que são necessárias para a organização cumprir sua missão (SLACK, LEWIS; 2015). Tal relação consta ilustrada na Figura 7.

Figura 7 - A relação entre os conceitos do "modelo de negócio" e o "modelo operacional"



Fonte: Slack e Lewis (2015)

Slack e Lewis (2015) afirmam que há uma relação entre os modelos empresariais e operacionais, onde um modelo operacional é semelhante a uma estratégia de operações, mas aplicado em todas as funções e domínios da organização. Assim, conclui-se que o modelo operacional define como os objetivos estabelecidos pelo modelo de negócios serão operacionalizados de forma a assegurar o sucesso.

Pode se perceber que Baier (2008) e Slack (2015) avançam sobre os modelos discutidos dos autores precedentes ao afirmar que a estratégia funcional é implementada por meio de práticas e atividades específicas no nível funcional, apresentado a necessidade de alinhamento entre a estratégia corporativa, estratégia de negócio, estratégia funcional e práticas da função (SKINNER, 1969; WHEELWRIGHT, 1984; FERDOWS; DE MEYER 1990; ROTH; MILLER, 1992; FLYNN; FLYNN 2004). Tal conceito é relevante para o modelo proposto nesta pesquisa, pois exalta a conexão entre a estratégia da função e suas práticas associadas

(BAIER, 2008). Em sua pesquisa, Baier (2008) utiliza como unidade de análise a função de Compras, por isso, suas idéias serão detalhas no capítulo seguinte.

3 A FUNÇÃO DE COMPRAS E SUAS CAPACIDADES COMPETITIVAS

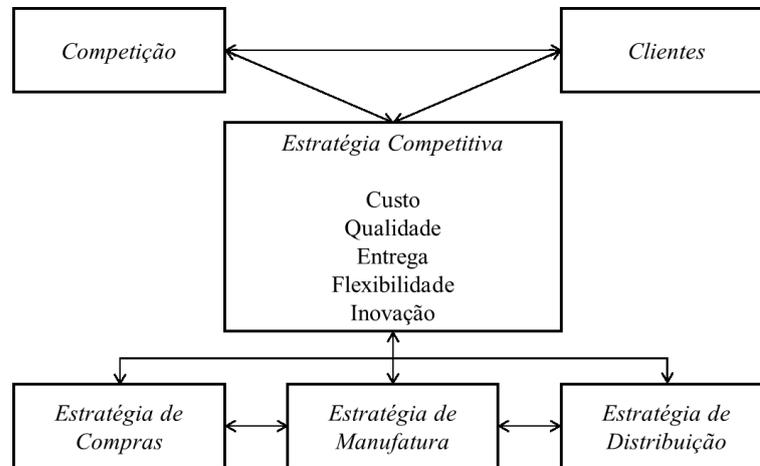
Conforme a competição entre organizações continua a se globalizar, essas buscam fortalecer a sua cadeia de suprimentos, local e internacional, a fim de manter sua competitividade (TRAPP; SARKIS, 2016). Isto, somado ao aumento da terceirização das atividades, culminou no aumento da importância da função de compras nas organizações (DOU; SARKIS, 2010). Com isso, a cadeia de suprimentos tornou-se um fator crítico de sucesso (HANDFIELD *et al.* 2002), e a competição passou a ocorrer não só entre as organizações, mas também entre cadeias de suprimentos (LAMBERT; COOPER, 2000; BAI; SARKIS, 2014), da qual a função de compras é elemento fundamental pois orquestra a interação entre as partes que a compõem.

Cada vez mais a função de operações e a função de compras são entendidas como partes intimamente conectadas da gestão da cadeia de suprimentos, cada uma com sua habilidade de contribuir estrategicamente para com a organização (KRAUSE *et al.*, 2001; NAIR *et al.*, 2015). Nos últimos anos, vários artigos têm indicado a importância estratégica e o potencial competitivo da função de compras (NAIR *et al.*, 2015; ZAREMBA *et al.*, 2016) e até mesmo visaram a sua importância crescente no futuro (CARTER; NARASIMHAN, 1996; TRENT; MONCZKA *et al.*, 2015). Ainda na década de 80, Porter (1986) indicou que os fornecedores representam elementos chave para a compreensão da concorrência, bem como o sucesso dos sistemas de produção. Tais elementos chave foram gatilhos iniciais de uma maior valorização da compra como uma arma estratégica da organização (WATTS *et al.*, 1995; KRAUSE *et al.*, 2001).

Conforme sugerido por Krause *et al.* (2001), se as diferentes funções possuem os mesmos objetivos estratégicos, eles deveriam possuir estratégias competitivas no nível funcional que possuem prioridades e estratégias corporativas similares; tal conceito é apresentado na Figura 8.

Pode-se perceber que Krause *et al.* (2001) avança sobre os modelos discutidos dos autores precedentes (WHEELWRIGHT, 1984; WATTS *et al.*, 1995) ao afirmar que, não só a estratégia competitiva deve ser comum e orientar as estratégias de compras e das funções que compõem as operações, mas também que a estratégia de compras deve suportar a prioridade competitiva selecionada pela organização.

Figura 8 - A relação entre a estratégia competitiva e as estratégias das áreas funcionais



Fonte: Krause *et al.* (2001)

Na literatura de estratégias de operações, há um consenso que custo, qualidade, entrega e flexibilidade são as quatro prioridades competitivas principais; contudo em estudos mais recentes a “inovação” foi inserida como uma prioridade competitiva dada a sua relevância estratégica para com as organizações (KRAUSE *et al.*, 2001; REBOLLEDO; JOBIN, 2013). Adicionalmente a este processo, houve também a intensificação da inclusão do conceito da "sustentabilidade" como prioridade competitiva, pois as organizações buscam associar produtos inovadores a uma cadeia de suprimento sustentável de longo prazo (AKTIN; GERGIN, 2016; TRAPP; SARKIS; 2016). Ambos os conceitos serão discutidos em detalhes a seguir.

As estratégias funcionais agregam detalhes à estratégia de negócios e especificam como as atividades funcionais devem operacionalizar a estratégia de negócios escolhida (KRAUSE *et al.*, 2001; BAIER *et al.*, 2008). Essa interdependência entre os níveis de estratégia comercial e funcional pode ser conceituada como uma relação de agenciamento; portanto, as estratégias funcionais devem ser enquadradas e devem ser elaboradas de acordo com a estratégia de negócios (BAIER *et al.*, 2008). Assim, se a estratégia de compras é influenciada pela estratégia competitiva da organização no que tangem custo, qualidade, entrega, flexibilidade, sustentabilidade e inovação, então tal estratégia deve ser traduzida de forma evidente nos critérios que utilizados para selecionar, desenvolver e monitorar fornecedores (WATTS *et al.*, 1995; KRAUSE *et al.*, 2001; ZIMMER *et al.*, 2015).

Segundo Baier (2008), o alinhamento entre a estratégia de negócios e estratégias de compras, bem como entre as estratégias de compras e práticas de compras, é fundamental para que seja possível entregar a proposta de valor da organização; pois o alinhamento estratégico

deve ser implementado do fornecedor ao cliente final, a fim de aumentar o posicionamento competitivo da organização (MORGAN, 1997; GREEN; MCGAUGHEY; CASEY, 2006; CORNELIUS DU PREEZ; FOLINAS, 2019). Assim, uma organização estará estrategicamente alinhada quando os objetivos da estratégia corporativa (ou de negócios) estiverem espelhados na estratégia da função de compras, permitindo que as atividades operacionais que a compõem atinjam os resultados estipulados (GONZÁLEZ-BENITO, 2007a; PROVINES, 2017; ABOLBASHARI *et al.*, 2018).

De tal forma, a estratégia corporativa indica a direção para toda a organização, incluindo as atividades que compõem a estratégia de compras, como seleção e desenvolvimento de fornecedores, que são algumas das práticas e ações específicas da função de compras, bem como elementos base do alinhamento estratégico (GONZÁLEZ-BENITO, 2010; SEPEHRI, 2013).

A natureza estratégica da função de compras inclui a seleção de fornecedores ao incorporar o gerenciamento do relacionamento com o fornecedor (e.g. seleção de fornecedores, medidas de desempenho do fornecedor, estratégias de fornecimento, desempenho de qualidade, implementação de políticas, criação de produtos e integração interfuncional), possibilitando que os objetivos operacionais de compras possam também estar alinhados com a estratégia corporativa (CORNELIUS DU PREEZ; FOLINAS, 2019).

É importante ressaltar que as prioridades estratégicas da função de compras precisam corresponder às capacidades competitivas da função de compras. Estas devem, então, alinhar-se com os objetivos estratégicos da estratégia da função de compras e da estratégia corporativa, inferindo, portanto, que as estratégias de compras devem estar alinhadas com a estratégia corporativa (ATEŞ; VAN RAAIJ; WYNSTRA, 2018).

Portanto, explorando a ligação entre as práticas de compras, estratégias de compras e prioridades competitivas, evidencia-se que diferentes prioridades competitivas são associadas a diferentes estratégias, que por sua vez afetam a forma como as práticas são conduzidas e como as capacidades competitivas são aplicadas (NARASIMHAN; CARTER, 1998; KRAUSE *et al.*, 2001; REBOLLEDO; JOBIN, 2013).

A contribuição da função de compras para a realização da estratégia da organização depende do grau de adequação e suporte que as capacidades competitivas de compra proveem para a estratégia corporativa ou de negócios (GONZÁLEZ-BENITO, 2007a; BAIER *et al.*, 2008). Portanto, a estratégia de compras é fundamental como elemento intermediário entre a

estratégia de negócios e as capacidades competitivas de compra (BAIER *et al.*, 2008). González-Benito (2007a) segmenta tal conceito em dois níveis de adequação:

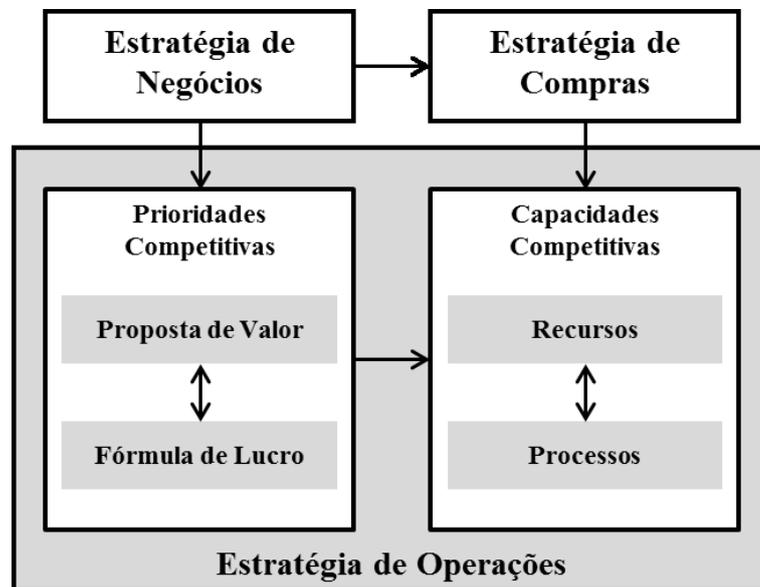
- a) O alinhamento estratégico, que se refere à adequação entre a estratégia de negócio e objetivos estratégicos de compras (i.e., estratégia da função de compras);
- b) A eficácia de compras, que descreve o ajuste entre objetivos estratégicos de compras (i.e., estratégia da função de compras) e as atividades de compras; reflete a capacidade dos recursos e práticas da função de compras para alcançar seus objetivos funcionais.

Baier *et al.* (2008) concluem que somente se as capacidades competitivas de compras forem adaptadas e suportarem os requisitos específicos da estratégia de negócios, a função de compras pode efetivamente contribuir para a vantagem competitiva da organização. No mais, segundo os mesmos autores, pode argumentar-se que as práticas de compras dependem da combinação selecionada das capacidades competitivas de compras; ou seja, as práticas de compra devem, fundamentalmente, derivar e ser ligadas à estratégia de compras escolhida para que a função de compras suporte a estratégia corporativa ou de negócio de forma bem-sucedida.

Com isso, conclui-se que as capacidades competitivas de compras são advindas da estratégia de operações, pois a estratégia do departamento de compras pode ser entendida como um padrão de decisões relacionadas à aquisição de materiais e serviços que suportem as atividades operacionais que são, por sua vez, consistentes com a estratégia corporativa (WATTS *et al.*, 1995; KRAUSE *et al.*, 2001).

Em suma, a decomposição hierárquica, ou alinhamento, de estratégia ocorre por meio do desdobramento da estratégia corporativa em ações executáveis e controláveis; desdobrando a estratégia corporativa (ou de negócios) em uma estratégia de compras, em seguida em uma estratégia de categoria e, por fim aplicando-se a ações táticas, por exemplo, à seleção de fornecedores (HESPING; SCHIELE, 2015). De tal forma, os resultados da pesquisa de Hespig e Schiele (2015) reforçam os resultados de Baier (2008), que estabelecem que a estratégia corporativa deve ser refletida na estratégia da função de compras, que por sua vez influencia as práticas da função. Portanto, apoiando-se em tais resultados e no conceito de Christensen *et al.* (2016) anteriormente apresentados, as capacidades competitivas de compras, devem ser determinadas considerando-se dois fatores (Figura 9).

Figura 9 - Fatores que influenciam as capacidades competitivas de compras



Fonte: adaptado de Baier (2008) e Hesping e Schiele (2015)

O primeiro fator é a prioridade competitiva, uma vez que determina os recursos e processos a serem aplicados na função para que seja possível entregar a proposta de valor da organização e “fórmula” de lucro (CHRISTENSEN *et al.*, 2016). O segundo fator é a estratégia da função de compras, dado que a estratégia da função de compras deve orientar como as práticas da função sejam conduzidas (BAIER, 2008; HESPING; SCHIELE, 2015)

3.1 CATEGORIAS DE COMPRAS

Hesping e Schiele (2015) argumentam que a estratégia corporativa e a estratégia de compra (sendo esta uma das estratégias funcionais de uma empresa) podem ser estendidas às estratégias de categoria por meio dos critérios de compras, ou seja, ações táticas aplicadas para especificar estratégias de categoria e estratégias de fornecedores. Hesping e Schiele (2015) também comentam o papel decisivo que as categorias de compras possuem no desdobramento da estratégia e para com as práticas da função, pois a estratégia aplicada à categoria de compras varia de acordo com a própria estratégia da função; de tal forma, a própria prática da função também é afetada pela categoria.

Entende-se que é necessário assegurar que a estratégia corporativa (ou de negócios) esteja alinhada com a estratégia de compras, que deve ser espelhada nas entregas operacionais

da função. Portanto, as capacidades competitivas operacionais da função de compras devem alinhar-se com os objetivos estratégicos da estratégia da mesma função, bem como da estratégia corporativa (CORNELIUS DU PREEZ; FOLINAS, 2019). Por isso, avaliar como as relações entre as estratégias, seleção, práticas e gerenciamento de fornecedores são influenciadas por contextos variáveis (e.g. categorias de compras), mostra que, frente ao macro e microambientes dinâmicos (e.g. mercado fornecedor e importância do item para a organização), há uma estratégia que melhor se ajusta ao ambiente competitivo em questão (PRAJOGO; MENA; NAIR, 2018).

Uma categoria de compra é definida como um conjunto homogêneo de produtos e serviços que são comprados do mesmo mercado de suprimentos e têm características similares de produtos e gastos (VAN WEELE, 2009; LUZZINI *et al.*, 2012). As organizações realizam diversos tipos diferentes de compras (e.g. desde o fornecimento de materiais de escritório, até matérias-primas críticas) e os objetivos de compra mudam entre tais categorias (VAN WEELE, 2009; ATEŞ; VAN RAAIJ; WYNSTRA, 2018).

É possível observar na função de compras que determinadas categorias que estão inseridas em mercados mais estáveis e previsíveis, estratégias que maximizam a eficiência possuem um melhor ajuste. Por outro lado, categorias referentes a mercados mais dinâmicos, com características de competição diferentes, estruturas orgânicas que sacrificam a eficiência pela flexibilidade se encaixam melhor (PRAJOGO; MENA; NAIR, 2018). Portanto, as estratégias da função de compras devem se adequar aos ambientes de negócios subjacentes e, por sua vez, as práticas de gerenciamento de fornecedores (i.e., seleção, relacionamentos de longo prazo, avaliação e integração) devem se adequar às estratégias da função de compras escolhidas (TRAUTMANN *et al.*, 2009; PRAJOGO; MENA; NAIR, 2018).

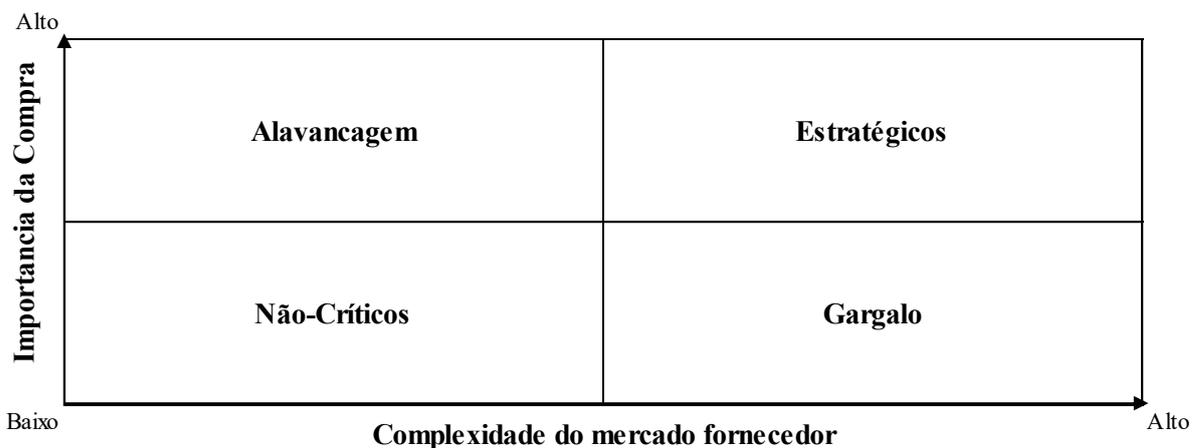
Com isso, é possível afirmar que as organizações não só possuem estratégias de compra no nível geral de funções, elas também têm estratégias de compra em um nível mais operacional: no nível da categoria de compra (TRAUTMANN *et al.*, 2009; ATEŞ; VAN RAAIJ; WYNSTRA, 2018).

Portanto, a categoria de compras é um componente fundamental a ser avaliado ao se analisar as práticas aplicadas e seu alinhamento estratégico. Nesta pesquisa, foi adotada a categorização propostas por Kraljic (1983) por ser extensivamente utilizada no âmbito corporativo, bem como em pesquisas científicas anteriores (DABHILKAR *et al.*, 2016; MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018).

Kraljic (1983) criou um meio de segmentar os itens sendo comprados em categorias, que por sua vez determinam a estratégia de fornecimento aplicada. Ele argumentou que a estratégia de fornecimento depende de duas variáveis: a importância estratégica da compra em termos de valor agregado; e a complexidade do mercado de fornecedor, medida pela escassez de oferta, ritmo de tecnologia e/ou substituição de materiais, barreiras à entrada, custo ou complexidade logística e condições de monopólio ou oligopólio (Figura 10). Ao avaliar a situação da empresa em termos dessas duas variáveis, é possível determinar o tipo de estratégia de compras que a empresa precisa aplicar para explorar seu poder de compra frente aos fornecedores e reduzir seus riscos (KRALJIC, 1983).

A importância estratégica da compra de um determinado item e seu impacto no lucro pode ser definido em termos de volume comprado, porcentagem do custo total de compra ou impacto na qualidade do produto ou no crescimento do negócio. Já a complexidade do mercado de fornecedor e risco de fornecimento associado é analisado em termos de disponibilidade, quantidade de fornecedores, demanda competitiva, oportunidades de *make-or-buy*, riscos de armazenamento e possibilidades de substituição (KRALJIC, 1983; DE BOER; LABRO; MORLACCHI, 2001; VAN WEELE, 2009; BRINDLEY, 2017; MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018). Considerando-se essas duas dimensões produz-se uma matriz apresentada na Figura 10.

Figura 10 - Categorias de compras considerando a importancia da compra e a complexidade do mercado fornecedor



Fonte: adaptado de Kraljic (1983)

Cada uma dessas caixas representa um tipo de relacionamento comprador-fornecedor diferente e sugere um conjunto de estratégias de fornecimento distintas:

- a) Itens não críticos: esses itens são de baixo risco e têm baixo impacto sobre a lucratividade organizacional, isto é, não têm um impacto significativo sobre os negócios, nem sua ausência representa uma séria ameaça. As estratégias de compras implantadas aqui concentram-se na eficiência e na redução da carga administrativa (KRALJIC, 1983; MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018). Técnicas como leilão eletrônico e catálogos são um excelente meio para redirecionar as responsabilidades diretamente aos fornecedores ou aos clientes internos que estão requisitando as mercadorias (DE BOER; LABRO; MORLACCHI, 2001; VAN WEELE, 2009).
- b) Itens de alavancagem: itens com alto impacto para a organização compradora, mas um baixo fator de risco, os compradores possuem maior poder no relacionamento e alavancam essa força para obter maiores retornos (KRALJIC, 1983). Tradicionalmente, os profissionais de compras têm explorado esse status para baixar os preços, mas empresas cada vez mais avançadas estão buscando desbloquear o potencial de seus fornecedores no que tange à inovação e sustentabilidade. A dinâmica de mercado desta relação repousa sobre uma abundância de fornecimento, ou seja, fornecedores podem ser facilmente substituídos, pois suas ofertas são praticamente as mesmas (KRALJIC, 1983; VAN WEELE, 2009; MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018).
- c) Itens gargalo: itens com risco de fornecimento alto, mas a importância da compra é baixa. Aqui, o poder está nas mãos do fornecedor, pois o mercado geralmente consiste em poucos fornecedores que podem se comportar de forma oligopolista. Assim, a estrutura do mercado força as organizações compradoras a aceitar possíveis acordos desfavoráveis, sendo por isso a principal estratégia de compras a redução de tais impactos negativos (KRALJIC, 1983; VAN WEELE, 2009; MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018). A função de compras deve reconhecer que poucas oportunidades surgirão dessa categoria, contudo estratégias de redesenho dos requisitos do produto, de forma que o material possa ser substituído por outro e de preferência fornecido por um fornecedor que recaia sobre a categoria de alavancagem (KRALJIC, 1983; VAN WEELE, 2009; BRINDLEY, 2017).
- d) Itens estratégicos: itens de alto risco de fornecimento e alta importância para compra. Estes são itens críticos para o negócio e que impactam em sua

lucratividade; em geral, esta categoria é composta por poucos itens (KRALJIC, 1983; VAN WEELE, 2009; BRINDLEY, 2017). Cada negociação é única, e, portanto, a estratégia de compras deve ser personalizada, concentrando-se em ganhos compartilhados que os parceiros desfrutem em um relacionamento colaborativo. Os parceiros estratégicos devem buscar inovações (em produtos e processos) bem como um comprometimento de longo prazo por ambas as partes (VAN WEELE, 2009; BRINDLEY, 2017; MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018).

Neste contexto, fica claro que o departamento de compras possui um papel essencial para o sucesso da estratégia corporativa por meio de suas práticas, como por exemplo, a gestão e seleção de fornecedores, e de suas capacidades competitivas, dado que suportam a operacionalização da estratégia de longo prazo da organização, bem como seu posicionamento estratégico; permitindo que a organização obtenha vantagens competitivas sustentáveis, entregando sua proposta de valor (ELLRAM; CARR, 1994; REBOLLEDO; JOBIN, 2013; TRAPP; SARKIS, 2016).

O processo de gestão de fornecedores pode ser compreendido como o processo de gestão de todas as atividades realizadas a montante na cadeia de suprimentos referente ao componente comprado; este pode possuir diversos propósitos como: (a) seleção de fornecedores; (b) desenvolvimento de fornecedores; e (c) monitoramento de fornecedores (ZIMMER *et al.*, 2015). Nesta pesquisa, focar-se-á no propósito da seleção de fornecedores como prática específica da função de compras, tal escolha se deu pela importância estratégica que esta possui por ser uma das primeiras etapas e necessária para que as outras duas previamente citadas possam acontecer (BRANDENBURG *et al.*, 2014; ZIMMER *et al.*, 2015; TRAPP; SARKIS; 2016). Este processo é discutido a seguir.

3.2 SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Em resposta ao reconhecimento da importância do fornecedor e da função de compras para com a competitividade da organização focal, tem-se observado um crescente interesse e foco no processo de seleção de fornecedores e seu papel estratégico para com a organização (BAI; SARKIS, 2010; BRANDENBURG *et al.*, 2014; TRAPP; SARKIS; 2016), posto que as organizações necessitam adquirir os produtos e serviços nos melhores preços, qualidade, com alta flexibilidade e provenientes de fornecedores socialmente e ambientalmente responsáveis

(HANDFIELD *et al.* 2002; MONCZKA *et al.*, 2015). Isto implica que a seleção de fornecedores é de importância primordial, pois apoia a estratégia corporativa ao estruturar modelos de decisão formais que suportem a estratégia de longo prazo e posicionamento estratégico (ELLRAM; CARR, 1994; KRAUSE *et al.*, 2001; CHOU; CHANG, 2008).

Os modelos de decisão formais emergiram como forma de suporte à organização compradora na definição e escolha do fornecedor (ou cadeia) mais adequado (GENOVESE *et al.*, 2013; GOVINDAN *et al.*, 2013). Contudo, a revisão da literatura mostra que modelos de decisão formais ainda são escassos; e que ainda há uma falta de estudos de processos específicos associados à seleção de fornecedores (ZIMMER *et al.*, 2015). Chou e Chang (2008) afirmam que os modelos de seleção de fornecedores devem ser consistentes com a estratégia competitiva e que a maioria destes modelos ignora o fato de que os critérios de avaliação devem ser alinhados com a estratégia da empresa.

O processo de seleção de fornecedores consiste em diversas etapas; tipicamente inicia-se na identificação e especificação de necessidades, e segue-se até a decisão final dos fornecedores que proverão o material ou prestarão serviço, passando pelo processo de formulação de critérios de avaliação. Tradicionalmente estes critérios servem de base para o processo de seleção de fornecedores; onde, após uma primeira rodada de qualificação, detalhada avaliação e seleção são realizadas entre os fornecedores qualificados (KRALJIC, 1983; DE BOER, 2001; IGARASHI *et al.*, 2013).

Segundo Krause *et al.* (2001), a literatura sobre seleção de fornecedores pode ser categorizada em duas áreas distintas:

- a) Ferramentas de seleção de fornecedores; e
- b) Pesquisas que buscam determinar a importância relativa entre os critérios de seleção de fornecedores (e.g. qualidade, entrega, custo e flexibilidade).

A segunda área indicada é o foco desta pesquisa e de especial interesse, pois, se a estratégia de compras é influenciada pela estratégia competitiva corporativa no que tange às capacidades competitivas, então esta estratégia deve ser evidenciada nos critérios aplicados à seleção de fornecedores (WATTS *et al.*, 1995; KRAUSE *et al.*, 2001; NAIR *et al.*, 2015; ZIMMER *et al.*, 2015); i.e. a seleção de fornecedores deve ser a manifestação operacional das prioridades competitivas e capacidades competitivas estabelecidas pelas estratégias corporativas e de compras.

Na literatura, há um consenso de que as capacidades “tradicionais” (i.e., custo, qualidade, entrega e flexibilidade) são os quatro critérios principais; todavia a

"sustentabilidade" e a "inovação" têm sido apontadas em estudos recentes como critérios relevantes para o processo de seleção de fornecedores e ainda pouco explorados neste escopo (KRAUSE *et al.*, 2001; REBOLLEDO; JOBIN, 2013; ZIMMER *et al.*, 2015; TRAPP; SARKIS; 2016; NAOUI-OUTINI; EL HILALI, 2019). Portanto, tais critérios serão descritos em detalhes a seguir.

Dada a importância que os critérios sustentabilidade e inovação apresentam para com a atual conjuntura da gestão da cadeia de suprimento e para todo o processo de compras, entende-se que a sustentabilidade e a inovação são capacidades competitivas necessárias para as organizações nos dias de hoje, bem como podem ser prioridades competitivas; de tal forma, este estudo considera que as prioridades competitivas e capacidades competitivas requeridas para o departamento de compras, organizações e cadeia de suprimentos são: custo, qualidade, entrega, flexibilidade, inovação e sustentabilidade (KRAUSE *et al.*, 2001; SEURING; MÜLLER; 2008; PAGELL; WU, 2009; MEEHAN; BRYDE, 2011; GHADIMI *et al.*, 2015; LUZZINI *et al.*, 2015a; ZIMMER *et al.*, 2015; AKTIN; GERGIN, 2016; TRAPP; SARKIS, 2016).

3.2.1 Sustentabilidade como capacidade competitiva da função de compras

Nos últimos anos houve a intensificação da requisição por parte dos *stakeholders*, de que as dimensões sociais e ambientais também fossem endereçadas pelas organizações no processo de gestão da cadeia de suprimentos (AKTIN; GERGIN, 2016). Assim, as organizações buscam cada vez mais associar produtos inovadores a uma cadeia de suprimento sustentável de longo prazo (GUPTA; DESAI, 2011; TRAPP; SARKIS, 2016). De tal forma, enquanto a abordagem clássica considera custos como componente principal, tal abordagem emergente demanda que o conceito de "sustentabilidade" seja associado ao processo de tomada de decisão de seleção de fornecedores (AKTIN; GERGIN, 2016; TRAPP; SARKIS; 2016).

Para realizar essa associação e ampliar a aplicação das práticas da sustentabilidade, as organizações devem investir esforços em disseminar tais valores na cadeia de suprimentos em que se insere (BAI; SARKIS, 2010). Tal fenômeno tem sido chamado na literatura por Gestão da Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos, GSCS, (SRIVASTAVA, 2007; SEURING; MÜLLER; 2008; GUPTA; DESAI, 2011; SARKIS *et al.*, 2011; SCHALTEGGER; BURRITT, 2014), e torna-se cada vez mais relevante na manutenção de vantagem competitiva (RAO; HOLT, 2005; BELL *et al.*, 2015), sendo considerado uma megatendência revolucionária para

com a cadeia de suprimentos (STANK, 2015). O escopo da GSCS é bastante amplo, considerando desde a compra sustentável, até a associação e integração entre os membros da cadeia de suprimento (DIAS *et al.*, 2012).

O interesse e necessidade das organizações, governos e academia em endereçar e investigar a questão da sustentabilidade tem se mostrado cada vez mais crescente (SEURING; MÜLLER; 2008; PAGELL; WU, 2009; MEEHAN; BRYDE, 2011; AKTIN; GERGIN, 2016); por isso a literatura referente à GSCS está em pleno desenvolvimento. Apesar do tema GSCS ser recente, por ter sido um ponto de interesse comum já houve a construção de uma fundamentação teórica sólida; todavia, ainda pouco se considerou sobre o detalhamento e estudo de processos específicos referentes à Gestão da Sustentabilidade em Fornecedores (GSF), um campo de estudo contido dentro da GSCS, havendo ainda poucos estudos que investiguem as práticas de sustentabilidade na conexão entre membros da cadeia de suprimentos (LEE *et al.*, 2012; ZIMMER *et al.*, 2015).

Zimmer, Fröhling e Schultmann (2015) argumentam que mais da metade dos artigos publicados sobre o tema de GFS foram publicados entre os anos de 2012 e 2014, o que indica o recente desenvolvimento de tal tema e que ainda há muitas oportunidades de pesquisa. A literatura sobre GSF inicia-se nos anos 1960 com a pesquisa sobre seleção de fornecedores de Dickson (1966), entretanto, outros temas também se inserem no contexto de gestão de fornecedores, como o monitoramento, avaliação e desenvolvimento de fornecedores. Desde então, diversos artigos foram publicados sobre a gestão de fornecedores, sendo que poucos deles abordam o tema sob a ótica da sustentabilidade (ZIMMER *et al.*, 2015). Recentemente, autores como Trapp e Sarkis (2016) e Aktin e Gergin (2016) também afirmaram a importância da avaliação das práticas de gestão de fornecedores e práticas de compras considerando-se fatores de sustentabilidade. Isso justifica a análise do processo de seleção de fornecedores sob a ótica da sustentabilidade.

Pode-se definir a seleção de fornecedores sustentáveis como o processo pelo qual organizações identificam e avaliam os fornecedores e suas respectivas cadeias de suprimentos com o objetivo de selecionar as opções que possuem o melhor desempenho no que se refere às três dimensões da sustentabilidade (GENOVESE *et al.*, 2013; IGARASHI *et al.*, 2013; NIELSEN *et al.*, 2014; GHADIMI *et al.*, 2015; ZIMMER *et al.*, 2015).

Estas novas dimensões de sustentabilidade trouxeram grande complexidade ao processo de seleção de fornecedores (HASSINI *et al.*, 2012), pois culminaram em um maior número de variáveis e funções da organização focal envolvidas, resultando em um cenário bastante

dinâmico (TRAPP; SARKIS; 2016). Com isso, modelos que suportam a tomada de decisão relacionada a questões de sustentabilidade são cada vez mais desejáveis (BRANDENBURG *et al.*, 2014), dado que as organizações necessitam incorporar tais fatores tangíveis e intangíveis em tais análises (BAI; SARKIS, 2010).

Na literatura referente à seleção de fornecedores, a abordagem tradicional considerou por muitos anos apenas aspectos econômicos (AMINDOUST *et al.*, 2012). Contudo, tal abordagem não se mostrou suficiente, dada a nova conjuntura global, tendências, competitividade de mercado e demandas dos *stakeholders* (BAI; SARKIS, 2010; AKTIN; GERGIN, 2016; TRAPP; SARKIS, 2016). As organizações devem incluir os aspectos sustentáveis com os critérios de seleção de fornecedores tradicionais, tais como qualidade, custo, entrega e serviço para permanecer na cadeia de fornecimento sustentável (SRIVASTAVA, 2007; AMINDOUST *et al.*, 2012; TRAPP; SARKIS, 2016).

As empresas que visam evitar a perda de competitividade, mitigar riscos de reputação e melhorar o seu desempenho no que tange sustentabilidade por meio da seleção de fornecedores sustentáveis, devem basear a suas escolhas de produtos e serviços sob os três aspectos da sustentabilidade, econômico, ambiental e social (SEURING; MÜLLER, 2008; BAI; SARKIS, 2010; FOERSTL *et al.*, 2010; BUYUKOZKAN; ÇIFÇI, 2011), pois materiais adquiridos ou processos terceirizados constituem a maior parte do processo de adição de valor da organização, e o verdadeiro impacto ambiental de uma organização é principalmente uma função entre seus fornecedores (e sua cadeia de suprimentos) e de seus requisitos solicitados (TATE *et al.*, 2012). Contudo, a pesquisa no campo de seleção de fornecedores sustentáveis e compras sustentáveis ainda são incipientes, e é necessário endereçar os vínculos e compromissos entre diferentes elementos de sustentabilidade neste contexto, pois ainda há um hiato de conhecimento (MEEHAN; BRYDE, 2011; WALKER *et al.*, 2012).

A identificação de indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators*, KPI) sustentável quantificáveis é vital para a inclusão da sustentabilidade no processo de seleção de fornecedores sustentáveis (BAI; SARKIS, 2014). A partir da revisão da literatura sobre seleção de fornecedores sustentáveis, apenas 16 artigos que apresentavam indicadores-chave de desempenho sustentável. O resultado desta análise é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Indicadores de sustentabilidade aplicados à seleção de fornecedores

Critérios	Econômico										Ambiental										Social										
	Qualidade	Custo/Preço	Entrega	Capacidade técnica	Organização e Gestão	Capacidade Financeira	Serviços	Relacionamento	Capacidade e infraestrutura de Produção	Flexibilidade	Sistema de Gestão Ambiental	Design Verde	Controle de Poluição	Competências Ambientais	Consumo de Recursos	Produtos Verdes	Custos ambientais	P&D Verde	Gestão de Cadeia de Suprimentos Verde	Consumo de químicos nocivos ao Meio Ambiente	Produção de Poluição	Reciclagem	Inovação	Direitos e interesses dos funcionários	Saúde e Segurança no Trabalho	Respeito às Políticas Sociais e Trabalhistas	Direitos dos stakeholders	Supporte e Influência sobre a Comunidade Local	Divulgação de Informação		
Referências	AKTIN; GERGIN, 2015.					X		X			X			X	X				X	X	X			X	X	X		X			
	AWASTHI, et al., 2010.									X	X	X					X														
	BAI; SARKIS, 2010.	X	X	X	X	X			X	X	X			X							X				X	X	X	X	X		
	BAI; SARKIS, 2014.	X	X	X	X				X	X				X	X	X	X							X							
	BÜYÜKÖZKAN; ÇİFÇİ, 2011.	X			X	X	X						X																		
	GOVINDAN et al., 2013	X	X	X	X						X	X	X													X	X	X	X		
	HSU; HU, 2009.										X			X																	
	HUMPHREYS, et al., 2003.										X	X		X			X														
	KESKIN et al., 2010.		X		X		X			X			X													X					
	KUO et al., 2010.	X	X	X				X			X			X						X					X		X	X	X		
	LEE et al. 2009.	X									X		X	X		X													X		
	MAFAKHERI et al., 2011.	X	X	X							X	X		X			X														
	PUNNIAMOORTHY et al., 2011.	X	X		X	X	X	X	X	X																					
	TSENG; CHIU, 2013.	X	X	X		X		X	X	X	X	X				X		X	X					X							
YEH; CHUANG, 2011.	X	X	X							X	X			X	X		X	X				X									
ZHU, et al., 2010.	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X																
Contagem	11	9	8	7	5	4	3	6	3	4	11	8	6	5	5	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	1

Fonte: Autor

Existem diversos modelos de avaliação e seleção de fornecedores, todavia há uma lacuna neste contexto, pois a maior parte dos indicadores-chave de desempenho focam-se em medidas financeiras e de mercado ou ainda baseado em múltiplos atributos de fornecedores (DE BOER *et al.*, 2001; HUANG; KESKAR, 2007; HO *et al.*, 2010; GOVINDAN *et al.*, 2013).

3.2.2 Inovação como Capacidade Competitiva da função de Compras

A inovação tem se apresentado como critério fundamental dentro das organizações atuais, onde se tornou fator determinante do desempenho organizacional, do sucesso e da sobrevivência em longo prazo (ANDERSON *et al.*, 2014; HOGAN; COOTE, 2014; NAOUI-OUTINI; EL HILALI, 2019). A medida que as organizações buscaram aproveitar as ideias e sugestões de seus funcionários, é axiomático que o processo de geração e implementação de ideias se tornou uma fonte de vantagem competitiva (ANDERSON *et al.*, 2004; WEST, 2002; ZHOU; SHALLEY, 2003).

Conforme apresentado anteriormente, na literatura referente à seleção de fornecedores, a abordagem tradicional considera, em geral, apenas aspectos econômicos, não obstante, tal

abordagem não se mostra mais suficiente para com a nova conjuntura global (BAI; SARKIS, 2010; AMINDOUST *et al.*, 2012; AKTIN; GERGIN, 2016; TRAPP; SARKIS, 2016). As organizações devem incluir os aspectos referentes à inovação com critérios de seleção de fornecedores para permanecer competitiva perante o mercado, pois a inovação é resultado da rede na qual a organização está inserida, o que está diretamente associado ao processo de seleção de fornecedores e ao papel de compras dentro da organização (CHESBROUGH; CROWTHER, 2006; LUZZINI *et al.*, 2015a).

As organizações raramente inovam sozinhas (EDQUIST, 1997); isto é, a inovação nas organizações é, em geral, produto de uma rede e não de um único agente (TRAUTRIMS *et al.*, 2017). De tal forma, a inovação colaborativa (ou *open innovation*) representa uma maneira de acessar recursos ou competências externas que podem faltar à organização focal (e.g. conhecimento, tecnologia, força de trabalho) e por isso a cadeia de suprimentos é tão importante e em geral é responsável por boa parte das inovações (CHESBROUGH; CROWTHER, 2006; PISANO; VERGANTI, 2008; TRAUTRIMS *et al.*, 2017). Ou seja, as organizações reconhecem que a inovação não pode ser totalmente alcançada utilizando apenas recursos internos, mas também deve aproveitar a expertise do fornecedor no desenvolvimento de inovações. Além disso, com base na crescente disponibilidade de informações sobre as forças que afetam a oferta e a demanda da indústria, as estruturas de custos e as capacidades dos fornecedores, as empresas buscam formas para alavancar estrategicamente as principais capacidades de fornecedor para inovação (LUZZINI *et al.*, 2015a; MONCZKA *et al.*, 2015).

As organizações precisaram usar a colaboração com seus fornecedores para manter seu pipeline de inovação preenchido. Contudo, vincular as necessidades do cliente aos recursos do fornecedor continua a ser complexo, exigindo aprimoramentos de abordagens e atitudes em relação à colaboração. Assim, é necessário assegurar a adequação das estratégias da função de compras e do fornecimento como meio de acelerar a obtenção da inovação advinda dos fornecedores. (MONCZKA *et al.*, 2015). Com isso, a função de compras, mais conhecida por conter custos com uma matriz predeterminada de fornecedores está agora em posição privilegiada para acelerar a inovação e, assim, impulsionar o crescimento da empresa (BILLINGTON; DAVIDSON, 2013), com isso a função de compras deve ser considerada - e se considerar - como impulsionadora da receita por meio da inovação (BILLINGTON; JAGER, 2008).

De fato, promover a inovação é agora uma nova “obrigação” das funções de compras e que, um dia, será julgada por sua capacidade de agregar valor desta maneira, pois sem o suporte

de processo ativo desta função, as empresas correm o risco de ter processos de inovação não competitivos (e demasiadamente caros). Devido às habilidades e competências da função de compras em terceirização e gerenciamento de fornecedores, os membros desta função precisam estar na vanguarda do aprimoramento dessas competências para fornecer a orientação do processo necessária para gerenciar a troca de conhecimento por meio de redes de fornecimento (BILLINGTON; JAGER, 2008).

A colaboração advinda da rede de fornecedores pode ter um efeito sobre o desempenho de inovação das empresas, bem como as características das capacidades competitivas de sua função de compra (MCMULLEN *et al.*, 2014; SLOWINSKI *et al.*, 2015). Isto porque a função de compras é geralmente a interface principal entre a empresa e seus fornecedores, o que pode, portanto pode afetar muito o esforço de inovação e de aquisição de conhecimento; este por sua vez é uma questão associada à estratégia de compras aplicada à seleção (MCMULLEN *et al.*, 2014; LUZZINI *et al.*, 2015b).

Portanto, as metas da função de compras, e por consequência as capacidades competitivas, vão muito além da economia e redução de custos. Embora as categorias de compras genéricas e não-críticas ainda busquem a minimização de custos, categorias críticas enfatizam outras capacidades competitivas, como qualidade, flexibilidade e inovação (LUZZINI *et al.*, 2015b). Para isso, critérios essenciais são necessários para a identificação de fornecedores inovadores. Um relacionamento de longo prazo com um fornecedor baseado em compromisso mútuo permitirá que o comprador tire proveito da capacidade inovadora de seu fornecedor. Outro critério é a existência de um plano que inclua marcos apropriados com o fornecedor com base na melhoria da qualidade do produto ou serviço a montante e a jusante. Esses critérios permitirão aproveitar essa capacidade inovadora a longo prazo (SCHIELE, 2006; NAOUI-OUTINI; EL HILALI, 2019). Assim, o envolvimento da função de compras no processo de inovação dentro das organizações tem sido reconhecido como uma fonte de vantagem competitiva sustentável (MCGINNIS; VALLOPRA, 2001; LUZZINI *et al.*, 2015b). No que tange às possíveis fontes de inovação externas à organização, os fornecedores desempenham uma função fundamental na melhoria do processo de inovação (HANDFIELD, *et al.*, 1999). De fato, a literatura reconhece que o departamento de compras pode representar uma pedra angular para com o processo de inovações da organização, especialmente no que tange inovações advindas dos fornecedores (CLARK; STAUNTON, 1989; HANDFIELD, *et al.*, 1999; MCGINNIS; VALLOPRA, 2001; LUZZINI *et al.*, 2015a). A Tabela 3 resume alguns

dos tópicos de pesquisa descritos na literatura acerca do papel do departamento de Compras para com o processo de inovação.

Tabela 3 - Tópicos de pesquisa acerca o papel do departamento de Compras para com o processo de inovação

Tópicos	Construto
Inovação aberta e colaborativa	A inovação é o resultado de um esforço coletivo em vez de ser o produto de uma única pessoa ou firma.
Papel dos fornecedores em inovação	Entre as possíveis fontes de inovação fora dos limites da empresa, os fornecedores são um dos mais valiosos. O envolvimento dos fornecedores pode ter diferentes formas, tais como: <ul style="list-style-type: none"> a) Envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos; b) Desenvolvimento de fornecedores; c) Integração de fornecedores.
Papel do departamento de Compra na inovação	O departamento de compras é a interface / coordenadora natural da base de fornecedores.
Papel do fornecedor e envolvimento das compras	O envolvimento conjunto de fornecedores e Compras é compreendido como um instrumento estratégico que influencia o desempenho financeiro, as configurações organizacionais e/ou as melhorias no processo de produção.

Fonte: Adaptado de LUZZINI *et al.* (2015a)

Conforme observa Luzzini *et al.* (2015b), quando se busca integrar a estratégia de inovação da organização na estratégia de compras, a categoria de compras é uma variável que deve ser observada; ou seja, é necessário considerar-se os objetivos individuais e, por vezes, conflitantes no nível de categoria correspondente. Espera-se que as categorias mais sujeitas às capacidades tecnológicas, complexidade de mercado de fornecimento e/ou estratégicas para a organização demandem um maior alinhamento para com a inovação formal esperada dos fornecedores, quando comparadas às categorias de itens considerados “não críticos” e “alavancagem” (KRALJIC, 1983; LUZZINI *et al.*, 2015b).

Buscando traduzir objetivos estratégicos de compras em resultados reais, Luzzini *et al.* (2015a) buscou associar construtos da estratégia de compras, bem como seus indicadores, com o processo de inovação bem-sucedido nas organizações. A Tabela 4 apresenta os construtos e indicadores resultantes de sua pesquisa.

Tabela 4 - Construtos e Indicadores de Compras associados ao processo de inovação

Construto	Indicador
Incerteza Tecnológica	Tecnologias da categoria são novas para a organização Mudança de tecnologia na categoria Produtos/Serviços são novos para a organização
Estratégia de Inovação	Tempo de colocação no mercado com fornecedores (<i>Time-to-market</i>) Taxas de introdução de produtos/serviços novos/melhorados
Colaboração com Fornecedores	Desenvolvimento de fornecedores Envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos Integração do fornecedor no processo de compra
Compras Estratégicas	Análise do mercado de suprimentos Análise de gastos Estratégia de Compras Seleção de fornecedores
Conhecimento de Compras	Conhecimento de compras ao tomar decisões de negócios Conhecimento de compras ao lidar com novas tecnologias Conhecimento de compras ao gerenciar as operações diárias Conhecimento de compras ao lidar com questões humanas
Desempenho da Inovação	Time-to-market do fornecedor para introdução de produtos/serviços novos/melhorados Nível de inovação em produtos / serviços advindos de fornecedores

Fonte: Adaptado de Luzzini *et al.* (2015a)

Os resultados da pesquisa de Luzzini *et al.* (2015a) mostram que a inovação, como prioridade de categoria, leva a enfatizar a colaboração entre fornecedores e reforça a estratégia de compras, o que, por sua vez garante melhor desempenho da organização no quesito inovação. A evidência empírica de tal estudo demonstrou que:

- a) O conhecimento apropriado do processo de Compras permite maior colaboração de fornecedores e suporta a realização da estratégia da função;
- b) Sob a incerteza tecnológica, há uma demanda por maior ênfase na estratégia de inovação, bem como uma maior necessidade de alinhamento desta com a estratégia da função.

Tais observações complementam a visão identificada na literatura, que apresenta o departamento de compras como o catalisador da inovação colaborativa (CLARK; STAUNTON, 1989; HANDFIELD, *et al.*, 1999; LUZZINI *et al.*, 2015b). De tal forma, o papel do fornecedor é considerado uma variável base para se ampliar a possibilidade de inovação, este desempenha tal papel por meio de sua colaboração e como fonte de inovações; já o papel

do departamento de Compras é modelado através da estratégia de compras, também conhecido pelo termo em inglês *Strategic Sourcing* (MCGINNIS; VALLOPRA, 2001; LUZZINI *et al.*, 2015b). Assim, o conhecimento que o departamento de Compras aplica no processo de seleção e desenvolvimento de fornecedores é fundamental para aproveitar ao máximo a base de fornecimento da empresa, dado que este catalisa e facilita a colaboração, reforçando os esforços estratégicos da função (LUZZINI *et al.*, 2015b).

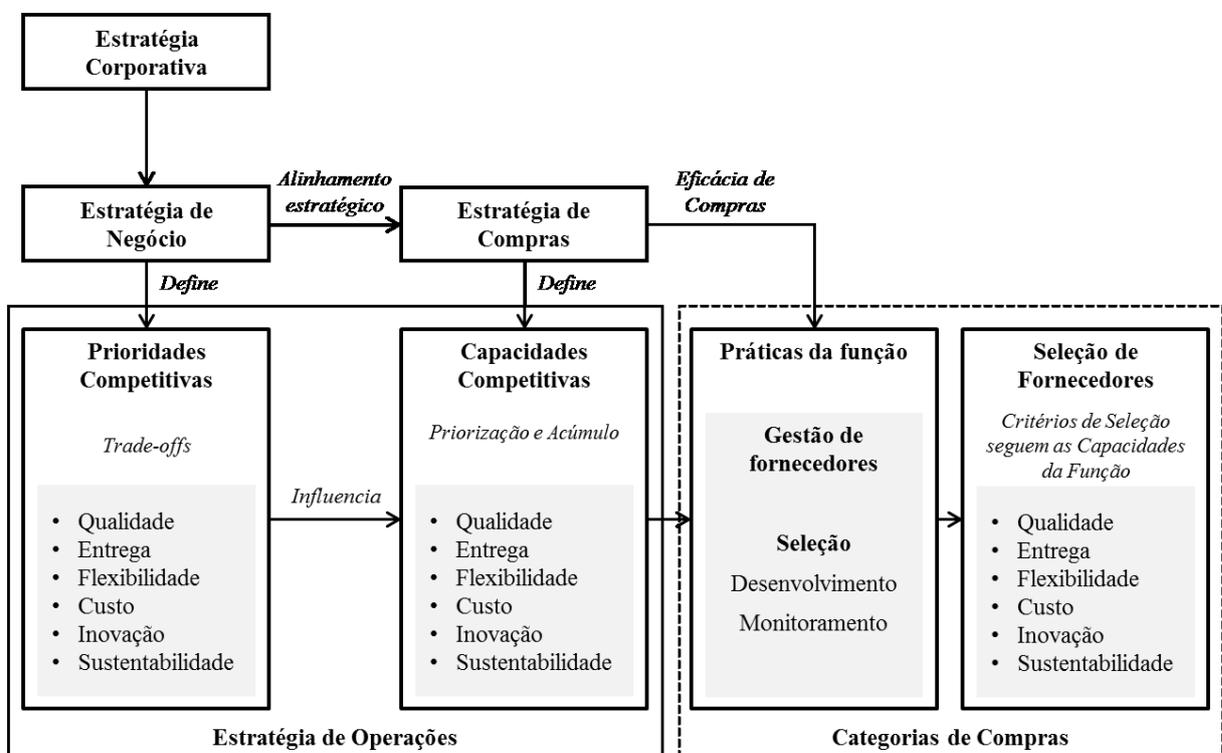
Com isso conclui-se que o processo de seleção de fornecedores possui grande influência sobre o processo de inovação da organização e, por consequência, é fator determinante do desempenho organizacional, do sucesso e da sobrevivência em longo prazo, e é, portanto, uma fonte sustentável de vantagem competitiva (ANDERSON *et al.*, 2004; ANDERSON *et al.*, 2014; HOGAN; COOTE, 2014; LUZZINI *et al.*, 2015b). Contudo, apesar dos pontos apresentados neste capítulo terem sido conceituados na literatura, não foi identificado durante a revisão um estudo compreensivo que demonstrasse efetivamente como ocorre o alinhamento estratégico da seleção de fornecedores com a estratégia da organização utilizando a estratégia da função como agente intermediário.

4 MODELO CONCEITUAL PROPOSTO

Com base na análise das teorias apresentadas anteriormente, pode-se observar que a conexão entre a estratégia e gestão de operações no que tange à função de Compras e suas práticas ainda não consta claramente explicitada (KRAUSE *et al.*, 2001; BAIER, 2008; GOVINDAN *et al.*, 2013; NAIR *et al.*, 2015; TRAPP; SARKIS; 2016). Portanto, a presente pesquisa busca apresentar um modelo que apresente a ligação da estratégia corporativa aos critérios de seleção de fornecedores, buscando comprovar que os critérios de seleção de fornecedores devem seguir as capacidades competitivas definidas pela estratégia da função e prioridades competitivas da organização.

A Figura 11 unifica as teorias de estratégias de operações aplicadas ao departamento de compras anteriormente descritas e também apresenta a conexão e desdobramento da estratégia corporativa até o nível operacional. Em específico, como tal questão deve ser considerada no departamento de compras para a escolha dos critérios de seleção dos fornecedores.

Figura 11 - Modelo conceitual da estratégia de operações de compras aplicada na seleção de fornecedores (da estratégia corporativa aos critérios de seleção de fornecedores)



Fonte: Autor

Propõe-se que, a partir do alinhamento da prioridade competitiva com as estratégias de compras, as capacidades competitivas são definidas, priorizadas e acumuladas, o que deve ser desdobrado para as atividades desempenhadas pela função, dentre elas: (a) seleção de fornecedores; (b) desenvolvimento de fornecedores; e (c) monitoramento de fornecedores (ZIMMER *et al.*, 2015). O presente estudo foca-se no processo de seleção de fornecedores. Adicionalmente, conforme apresentado anteriormente, dada a importância que o fator sustentabilidade e inovação apresentam na atual conjuntura para com a gestão de fornecedores e cadeia de suprimento, inclui-se essas como capacidades competitivas necessárias para as organizações.

4.1 PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

A pesquisa científica tem início em um problema e, por conseguinte, uma possível solução mediante uma proposição ou uma hipótese, ou seja, uma expressão verbal passível de validação ou falseabilidade (GIL, 2002). Somente a questão de pesquisa não aponta a direção correta do que se deve estudar e, desta maneira, as proposições se mostram importantes por serem teses expostas para serem demonstradas e defendidas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Este estudo estrutura algumas proposições retiradas de pesquisas anteriores e, assim, buscou-se construir o modelo explicativo proposto com base nestas afirmações da literatura. Sendo assim, consideram-se as seguintes proposições:

P1. Ocorre o “alinhamento estratégico”, que se refere à adequação entre a estratégia de negócio e a estratégia da função de compras; i.e., a decomposição hierárquica de estratégia inicia-se por meio do desdobramento da estratégia corporativa em uma estratégia da função de compras (GONZÁLEZ-BENITO, 2007a; BAIER, 2008; HESPING; SCHIELE, 2015).

P2. A organização realiza um trade-off ao selecionar uma prioridade competitiva de forma a alinha-la com a estratégia corporativa ou de negócios (ROSENZWEIG; EASTON, 2010).

*P3. As capacidades competitivas de compras são influenciadas pela estratégia da função de compras, dado que devem se adaptar e suportar os requisitos específicos da função (BAIER *et al.*, 2008; HESPING; SCHIELE, 2015).*

P4. Ocorre a “eficácia de compras”, que descreve o ajuste entre a estratégia da função de compras e as práticas da função de compras; i.e., o desdobramento da estratégia de compras em ações táticas (GONZÁLEZ-BENITO, 2007b; HESPING; SCHIELE, 2015).

P5. A seleção de fornecedores, uma das práticas da função de compras, apoia a estratégia ao estruturar modelos de decisão formais que suportem a estratégia de longo prazo e posicionamento estratégico (ELLRAM; CARR, 1994; KRAUSE et al., 2001; CHOU; CHANG; 2008).

P6. As capacidades competitivas de compras, são influenciadas pelas prioridades competitivas, dado que determinam os recursos e processos a serem aplicados na função para que seja possível entregar a proposta de valor da organização e “fórmula” de lucro (CHRISTENSEN et al., 2016).

P7. As práticas de compras dependem da combinação selecionada das capacidades competitivas de compras; ou seja, as práticas de compra devem, fundamentalmente, derivar e ser ligadas à estratégia de compras escolhida para que a função de compras suporte a estratégia corporativa ou de negócio de forma bem-sucedida (BAIER et al., 2008).

P8. Os critérios de sustentabilidade são critérios aplicados no processo de seleção de fornecedores (GOVINDAN et al., 2013; ZIMMER et al., 2015).

P9. Os critérios de inovação são critérios aplicados no processo de seleção de fornecedores (LUZZINI et al., 2015a).

P10. A categoria de compras influencia no desdobramento da estratégia da função em ações táticas (HESPING; SCHIELE, 2015).

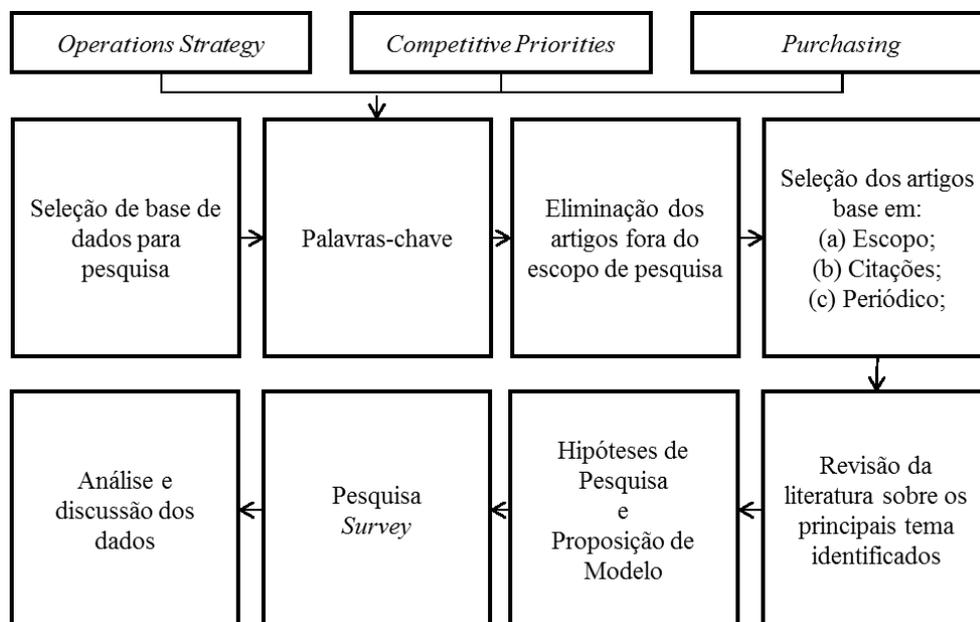
5 METODOLOGIA

O conhecimento em metodologia científica possibilita ao pesquisador desenvolver procedimentos sistemáticos e racionais ao considerar tanto a elaboração daquilo que deve ser realizado quanto a deliberação embasada no que se revela mais lógico, racional, eficiente e eficaz (MARCONI; LAKATOS, 2003). Neste capítulo será apresentada a estrutura e metodologia da pesquisa, elucidando os detalhes das principais etapas que a compõem.

5.1 ESTRUTURA DA PESQUISA

A concepção de uma pesquisa científica é desenvolvida mediante a execução de algumas etapas, a organização de tais etapas é flexível, cabendo ao pesquisador a adaptação conforme o tipo de problema identificado (GIL, 2002). A metodologia de pesquisa e as etapas deste estudo apresentam-se estruturadas na Figura 12.

Figura 12 - Metodologia de Pesquisa



Fonte: Autor

Esta pesquisa foi estruturada de forma a se realizar uma revisão sistemática da literatura seguida de uma pesquisa survey, para tal, as seguintes etapas foram seguidas:

- a) Seleção de base de dados para pesquisa;
- b) Seleção de palavras-chaves (com auxílio do VOSviewer®);

- c) Seleção de base de artigos para revisão, i.e., eliminação dos artigos considerados fora do escopo de pesquisa com base no escopo, citações e periódico (com auxílio do VOSviewer®);
- d) Revisão da literatura;
- e) Levantamento de proposições de pesquisa (conforme descrito no capítulo 4);
- f) Desenvolvimento do questionário e realização da pesquisa (*survey*);
- g) Análise e discussão dos dados obtidos na pesquisa.

Nos seguintes itens serão primeiramente expostos os métodos aplicados na seleção da base de artigos utilizados no processo sistemático de revisão da literatura, seguido pela abordagem da pesquisa científica e, na sequência, serão descritos o plano de coleta de dados e a delimitação do universo amostral. Depois de elucidados tais métodos, serão apresentados nos capítulos seguintes a análise descritiva dos dados obtidos na pesquisa *survey* e conclusões finais.

5.2 PROCESSO DE REVISÃO DA LITERATURA

Este trabalho segue um processo sistemático de revisão da literatura, o resultado deste processo foi apresentado no segundo e terceiro capítulos. Para a seleção da base de dados o seguinte processo foi seguido:

- a) Delimitação de escopo;
- b) Seleção das palavras-chave; e
- c) Seleção da base de artigos.

Descreve-se a seguir as etapas anteriormente citadas.

5.2.1 Delimitação de escopo

Definir limites claros com relação ao conteúdo analisado é um dos alicerces da revisão da literatura (SEURING; MÜLLER, 2008). Sendo assim, limitou-se a pesquisa aos seguintes pontos:

- a) A análise considera apenas publicações em periódicos científicos que focam seu escopo no processo de Compras (i.e., “*purchasing*”);

- b) Artigos e outros trabalhos desenvolvidos com foco em outro processo da cadeia de suprimento que não seja o processo de Compras, e.g. rede logística ou logística reversa, também foram excluídos desta análise;
- c) Consideraram-se apenas artigos aceitos por publicações científicas (i.e., “*articles*” e “*proceeding papers*”); e
- d) Delimitou-se a busca nas bases de dados *Web of Science*, pois concentra apenas periódicos indexados com fator de impacto; bem como por ser uma das bases onde é possível a análise utilizando a ferramenta VOSviewer®.

Em geral, há quatro métodos de selecionar materiais para realizar a revisão da literatura (IGARASHI *et al.*, 2013; BRANDENBURG *et al.*, 2014):

- a) Pesquisa em bases eletrônicas baseadas em palavras-chave;
- b) Pesquisa em periódicos específicos;
- c) Análise de literatura de temática similar; e
- d) Referência cruzada.

Neste trabalho, optou-se por utilizar a primeira abordagem citada anteriormente, i.e., a pesquisa em bases eletrônicas baseadas em palavras-chave. Contudo, para se determinar as palavras-chave a serem utilizadas na pesquisa foi utilizado o auxílio do software VOSviewer®. Tal processo encontra-se descrito a seguir.

5.2.2 Seleção das palavras-chave

Para a seleção das palavras-chave, foi utilizado o processo de revisão horizontal da literatura com suporte do sistema VOSviewer®. Assim, inicialmente, realizou-se uma pesquisa preliminar nas bases de dados eletrônicas *Scopus* e *Web of Science*. Em seguida, compararam-se os resultados.

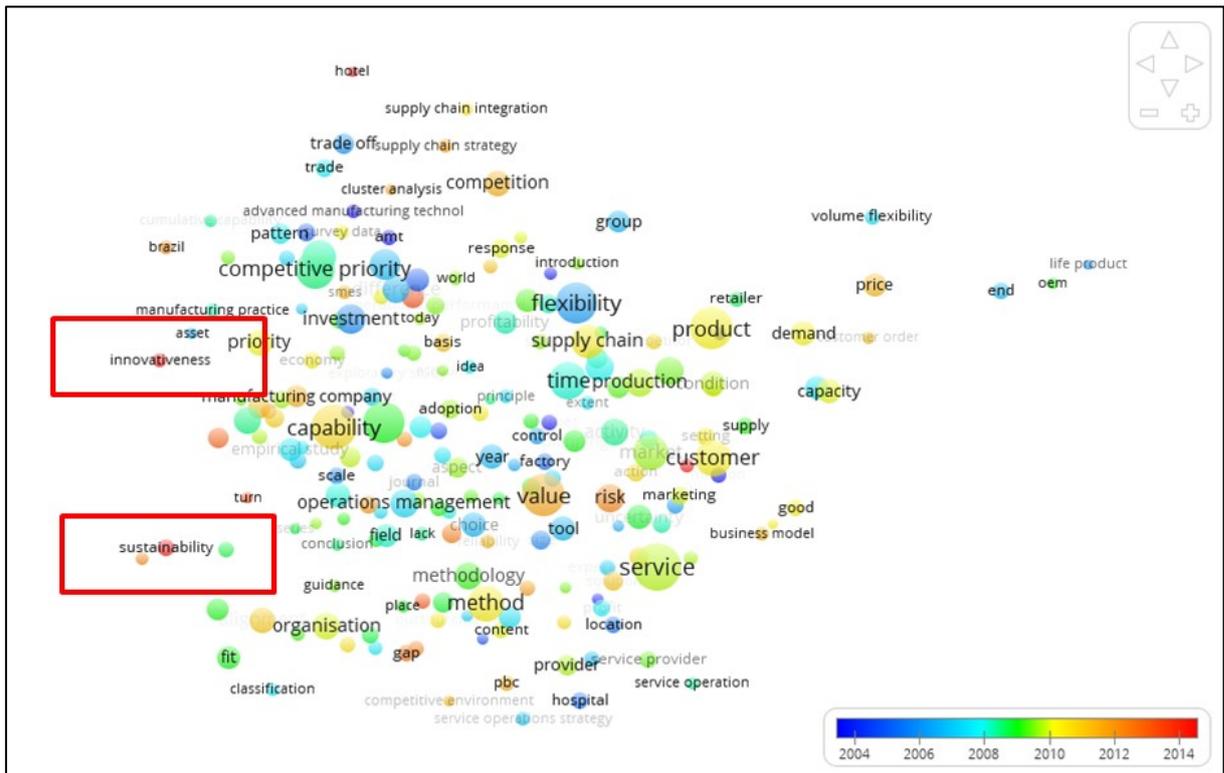
Devido a maior abrangência dos resultados obtidos na segunda, bem como os motivos elucidados na seção 5.2.1, optou-se por utilizar a *Web of Science* para esta fase, i.e., determinação das palavras-chave.

Depois de selecionada a base de dados, realizou-se o download dos dados resultante da pesquisa da palavra-chave “*Operations Strategy*” da base de dados eletrônica onde foram aplicados os seguintes filtros:

- a) Em tipos de documentos, consideraram-se apenas artigos e artigos em impressão;

estudado de estratégia de operações são “*innovativeness*” e “*sustainability*”. Tal resultado corrobora com as conclusões apresentadas nos capítulos 3.2.1 e 3.2.2 deste estudo referentes à sustentabilidade e inovação como capacidades competitivas da nova conjuntura.

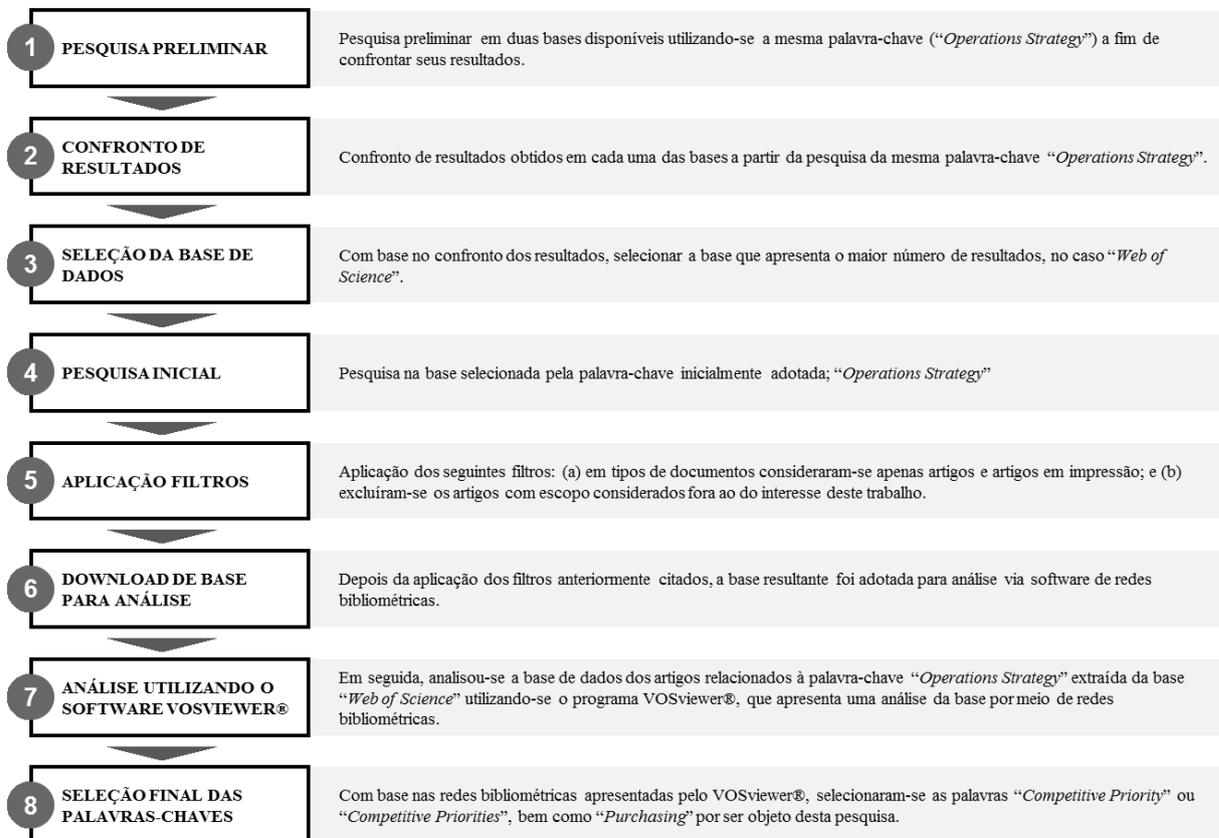
Figura 14 - Mapa bibliográfico criado pelo VOSviewer® dos dados extraídos da base Web of Science, visualização temporal



Fonte: Autor

Desta forma, selecionaram-se as seguintes palavras-chaves complementares para dar continuidade à pesquisa: “*Competitive Priority*” ou “*Competitive Priorities*”, forma singular e plural, respectivamente. No mais, como objetivo desta pesquisa visa desenvolver um recorte da estratégia de operações com construto focado na estrutura do departamento de Compras, também se selecionou a palavra-chave “*Purchasing*”. O processo de seleção das palavras-chave aqui descrito encontra-se esquematizado na Figura 15.

Figura 15 - Metodologia aplicada ao processo de seleção de palavras-chaves



Fonte: Autor

5.2.3 Seleção da base de dados

Como fonte de informação para esta pesquisa, a base de dados *Web of Science* foi selecionada para a busca de artigos acerca do tema de pesquisa, conforme já enunciado anteriormente. Nesta nova busca foram estabelecidas as seguintes palavras chaves: (a) *Operations Strategy*; (b) *Competitive Priority* ou *Competitive Priorities*; (c) *Purchasing*. A esta nova pesquisa, também se aplicaram os seguintes filtros: (a) apenas artigos aceitos por publicações científicas; e (b) novamente excluíram-se os artigos com escopo considerados fora do interesse deste trabalho ("*Psychology*", "*Nursing*" e "*Hospital*").

A busca ocorreu relacionando-se estas palavras-chaves duas-a-duas, bem como relacionando-se as três ao mesmo tempo. Com isso foram identificados 436 artigos, contudo alguns artigos se encontravam duplicados entre as buscas, resultando-se em 379 artigos. A fim de selecionar os artigos base para o estudo, os seguintes critérios foram aplicados para limpeza da base de artigos:

- a) Análise do título e resumo, a fim de selecionar artigos aderentes ao escopo de pesquisa;
 - i. Buscou-se restringir a base à artigos que apresentavam o tema Estratégia de Operações no contexto da função de Compras;
 - ii. Palavras equivalentes ao termo “*Purchasing*” também foram aceitas, e.g. “*Procurement*”;
- b) Periódico em que fora publicado, a fim de selecionar artigos com maior impacto
 - i. Apenas periódicos Qualis Capes com classificação A1, A2, B1 e B2 foram considerados;
 - ii. No caso do periódico analisado não possuir classificação Qualis Capes, o Fator de Impacto do periódico foi considerado. Classificações acima de 1,299 foram mantidos.
- c) Quantidade de citações, a fim de selecionar artigos mais relevantes
 - i. Artigos anteriores à 2016 sem citações à data da análise foram desconsiderados.

A seleção resultou em um total de 67 artigos, que foram tomados como base para o estudo. Os resultados das buscas encontram-se dispostos na Tabela 5.

Tabela 5 - Resultados das buscas realizadas nas bases de dados

Palavra-chave 1	Palavra-chave 2	Palavra-chave 3	Quantidade de artigos	Quantidade de artigos selecionados
Operations Strategy	Competitive Priority	-	324	45
Competitive Priority	Purchasing	-	97	29
Operations Strategy	Purchasing		15	10
Operations Strategy	Competitive Priority	Purchasing	30	3
Total*				67

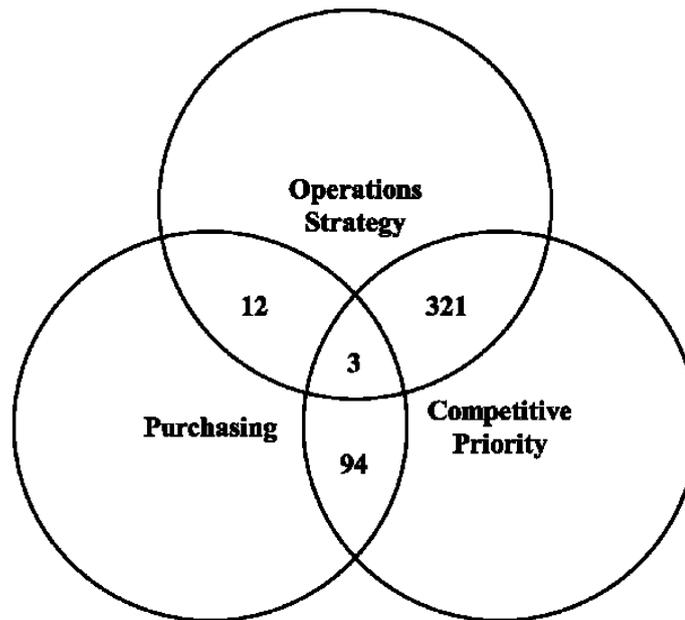
* *Excluindo-se os artigos duplicados (17)*

Fonte: Autor

Os resultados das buscas na base de dados *Web of Science* citados anteriormente, também são apresentados na Figura 16 no formato de conjuntos a fim de proporcionar uma

visão das quantidades de artigos localizados em cada uma de suas intersecções entre as pesquisas das palavras-chaves tomadas duas a duas.

Figura 16 - Resultados das buscas realizadas nas bases de dados apresentados no formato de conjuntos

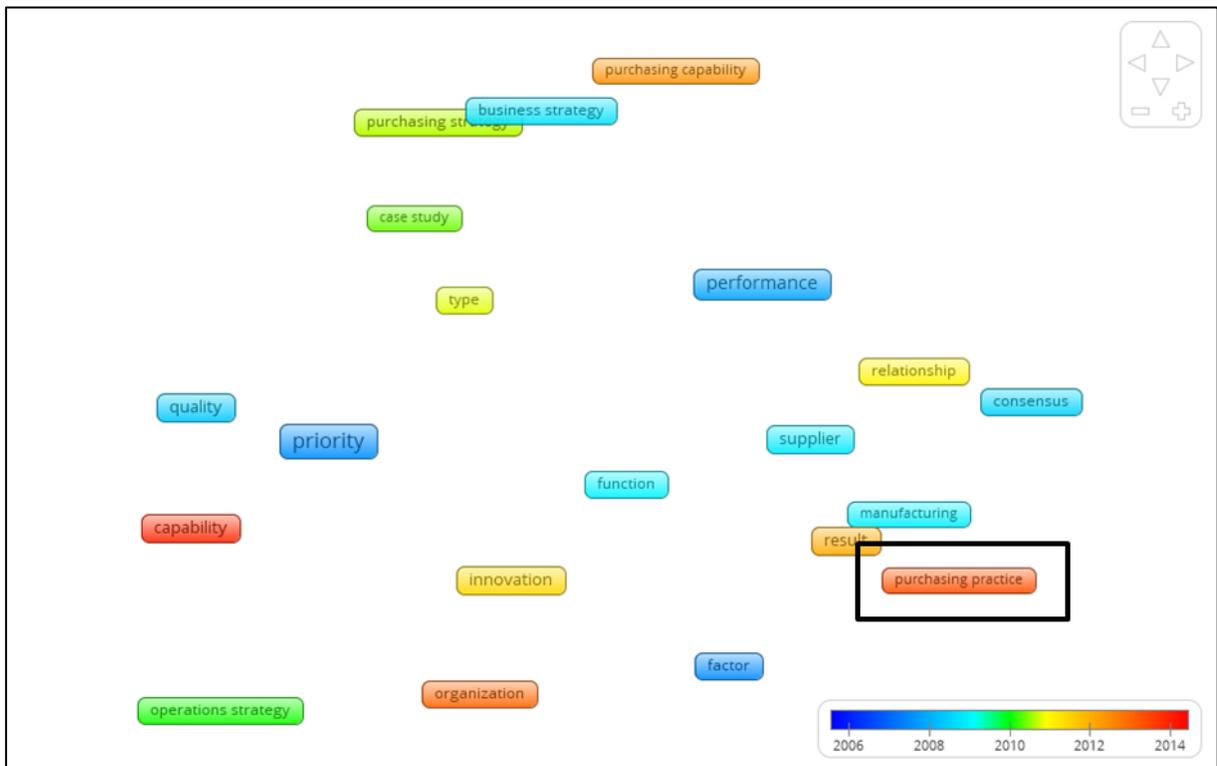


Fonte: Autor

Com o objetivo de se obter uma visão geral do conteúdo desta base, realizou-se o download dos dados resultante da pesquisa da palavra-chave “*Operations Strategy*” associada à “*Competitive Priority*” ou “*Competitive Priorities*” e “*Purchasing*” na base de dados *Web of Science*, e em seguida, analisou-se esta nova base de dados, utilizando novamente o programa VOSviewer® a fim de verificar os temas mais presentes neste recorte da literatura. Como pode ser observado na Figura 17, por meio de tal mapeamento, um dos temas considerados recentes identificado foi “*purchasing practice*”. Tal fato conota que uma das preocupações atuais da literatura é estudar como a estratégia de operações são traduzidas em práticas de Compras.

Adicionalmente, baseando-se na revisão da literatura destes artigos, alguns conceitos fundamentais para o entendimento do modelo conceitual foram identificados. Tais conceitos principais foram revisados nos capítulos 2 e 3. Com base nesta revisão, entendeu-se também que havia pouca literatura dedicada à explicação ou conceituação do desdobramento da estratégia para a operação, associado das capacidades competitivas na função de compras; i.e., há uma lacuna na literatura, posto que nenhum dos artigos localizados abordava o tema conforme o recorte proposto nesta pesquisa.

Figura 17 - Mapa bibliográfico criado pelo VOSviewer® dos dados extraídos da base *Web of Science*, visualização temporal



Fonte: Autor

5.3 ABORDAGENS DA PESQUISA CIENTÍFICA

O processo associado à realização da pesquisa deve constar descrito na metodologia científica, e pode variar de acordo com particularidades de cada pesquisa (GIL, 2002). No processo de pesquisa deve-se transformar os conhecimentos existentes de forma a avançá-lo, isto é, a criação do conhecimento não deve ser descolada daquilo que já foi criado (MIGUEL, 2010). Para tanto é necessário escolher um método para a transformação dos conhecimentos existentes. De tal forma, os métodos de investigação (o que inclui, mas não se limita ao processo de coleta, análise e interpretação dos dados), são pilares essenciais dos pesquisadores na proposição de seus estudos (CRESWELL, 2009). Os resultados gerados devem ser utilizados para complementar ou negar os conhecimentos existentes.

Conforme apontado anteriormente, o objetivo do presente trabalho é propor um modelo conceitual que apresente como a estratégia corporativa é desdobrada às práticas da função de compras, em específico à seleção de fornecedores, levando em consideração critérios de

sustentabilidade e inovação, e de que forma as prioridades e capacidades competitivas apoiam este processo de alinhamento.

Segundo Freitas *et al.* (2000), uma pesquisa do tipo *survey* é adequada quando se visa compreender “o que está acontecendo” ou “como e por que está acontecendo”, não há interesse no controle das variáveis e o objeto de interesse transcorre no presente ou passado recente. O método *survey* inclui a coleta de informações e a utilização destas para generalização dos resultados para as populações escolhidas. Adicionalmente, de acordo com Forza (2002), uma pesquisa do tipo *survey* envolve a coleção de informações capturadas de indivíduos sobre si mesmos ou sobre as unidades sociais as quais pertencem e podem ser divididas em exploratória, confirmação e descritiva. A pesquisa de cunho exploratório é realizada em estágios iniciais de pesquisa de um fenômeno, na qual o objetivo é se obter *insights* sobre um tópico e fornecer a base para uma pesquisa mais profunda.

Com base nessas concepções, o método de investigação aplicado na presente pesquisa será do tipo *survey* de cunho exploratório por meio de questionário desenvolvido a partir da literatura pesquisada. A escolha deste método se deu em decorrência de que a pesquisa visa descrever as características de determinado fenômeno ou população ou as relações entre variáveis, utilizando para isto técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2002). O questionário será a principal ferramenta para obtenção dos dados a respeito do processo de desdobramento da estratégia às práticas da função de compras, em específico à seleção de fornecedores.

5.4 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Forza (2002) afirma que o planejamento é uma etapa fundamental do processo de pesquisa e que assegura sua qualidade. Sendo assim, a fase de planejamento inclui delineamento das atividades como protocolo de pesquisa, estruturação dos construtos e aplicação de questionário piloto, de forma a assegurar que a forma de condução da pesquisa endosse os resultados.

5.4.1 Construtos e Protocolo de Pesquisa

A fim de explorar o modelo teórico, é necessário definir-se os elementos conceituais (construtos) relevantes a serem testados (MIGUEL *et al.*, 2012). Por isso, a definição dos

construtos é de relevância vital para conferir precisão aos enunciados científicos (GIL, 2002). No mais, a tradução dos conceitos teóricos para definições operacionais pode variar de entre diferentes construtos (FORZA, 2002). O modelo conceitual do presente trabalho, fundamentado no capítulo 4, apresenta os construtos. A Tabela 6 apresenta um resumo de tais construtos, bem como a relação com as proposições levantadas. O questionário piloto consta no apêndice A.

Tabela 6 - Construtos da pesquisa

Construto	Descrição	Proposições	Referência
Alinhamento Estratégico	Refere-se à adequação entre a estratégia de negócio e a estratégia da função de compras.	P1	GONZÁLEZ-BENITO, 2007a; BAIER, 2008; HESPING; SCHIELE, 2015
Trade-off das prioridades competitivas	Refere-se à escolha uma prioridade competitiva em detrimento de outras a fim de privilegiar a estratégia corporativa ou de negócios.	P2	ROSENZWEIG; EASTON, 2010
Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas	Influência da estratégia da função de compras nas capacidades competitivas da função.	P3	BAIER <i>et al.</i> , 2008; HESPING; SCHIELE, 2015
Eficácia de compras	Refere-se ao ajuste entre a estratégia da função de compras e as práticas da função de compras.	P4	GONZÁLEZ-BENITO, 2007b; HESPING; SCHIELE, 2015
Seleção de fornecedores	A seleção de fornecedores, uma das práticas da função de compras, apoia a estratégia ao estruturar modelos de decisão formais que suportem a estratégia de longo prazo e posicionamento estratégico	P5	ELLRAM; CARR, 1994; KRAUSE <i>et al.</i> , 2001; CHOU; CHANG. 2008
Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	As capacidades competitivas de compras, são influenciadas pelas prioridades competitivas, dado que determinam os recursos e processos a serem aplicados na função para que seja possível entregar a proposta de valor da organização e “fórmula” de lucro.	P6	CHRISTENSEN <i>et al.</i> , 2016
Práticas de Compras	As práticas de compras dependem da combinação selecionada das capacidades competitivas de compras; ou seja, as práticas de compra devem, fundamentalmente, derivar e ser ligadas à estratégia de compras escolhida para que a função de compras suporte a estratégia corporativa ou de negócio de forma bem sucedida	P7	BAIER <i>et al.</i> , 2008
Critérios de sustentabilidade	Os critérios de sustentabilidade são critérios aplicados no processo de seleção de fornecedores	P8	GOVINDAN <i>et al.</i> , 2013; ZIMMER <i>et al.</i> , 2015
Critérios de inovação	Os critérios de inovação são critérios aplicados no processo de seleção de fornecedores	P9	LUZZINI <i>et al.</i> , 2015a
Categorias de Compras	A categoria de compras influencia no desdobramento da estratégia da função em ações táticas	P10	HESPING; SCHIELE, 2015

Fonte: Autor

A Tabela 7 apresenta de forma resumida os protocolos de pesquisa para o desenvolvimento do questionário, isto é, a relação das questões com os construtos. A tabela completa consta no apêndice C.

Tabela 7 - Protocolos de pesquisa e construtos

Bloco	Questão	Escala	Construto	Proposições
Bloco I	1	Opções (6)	N.A.	N.A.
Bloco I	2	Opções (4)	N.A.	N.A.
Bloco I	3	Opções (22)	N.A.	N.A.
Bloco I	4	Opções (5)	N.A.	N.A.
Bloco I	5	Opções (+200)	N.A.	N.A.
Bloco II	6	Opções (2)	Alinhamento Estratégico	P1
Bloco II	7	Opções (2)	Alinhamento Estratégico	P1
Bloco II	8	Likert (6)	Alinhamento Estratégico; Trade-off das prioridades competitivas	P1 e P2
Bloco II	9	Likert (6)	Trade-off das prioridades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P2 e P6
Bloco II	10	Opções (2)	Alinhamento Estratégico; Seleção de fornecedores	P1 e P5
Bloco II	11	Opções (2)	Alinhamento Estratégico; Seleção de fornecedores	P1 e P5
Bloco II	12	Likert (6)	Alinhamento Estratégico; Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P1, P3, P5 e P10
Bloco II	13	Likert (6)	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P3 e P6
Bloco II	14	Likert (6)	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras; Práticas de Compras	P3, P6 e P7
Bloco II	15	Likert (6)	Eficácia de compras; Práticas de Compras	P4 e P7
Bloco II	16	Likert (6)	Seleção de fornecedores	P5
Bloco II	17	Likert (6)	Seleção de fornecedores	P5
Bloco II	18	Likert (6)	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Critérios de sustentabilidade; Critérios de inovação; Categorias de Compras	P4, P5, P7, P8, P9 e P10
Bloco II	19	Likert (6)	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Critérios de sustentabilidade; Critérios de inovação; Categorias de Compras	P4, P5, P7, P8, P9 e P10
Bloco II	20	Likert (6)	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Critérios de sustentabilidade; Critérios de inovação; Categorias de Compras	P4, P5, P7, P8, P9 e P10
Bloco II	21	Likert (6)	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Critérios de sustentabilidade; Critérios de inovação; Categorias de Compras	P4, P5, P7, P8, P9 e P10

Fonte: Autor

5.4.2 Métodos para coleta de dados

O processo de coleta de dados utilizado para a obtenção dos dados-base, bem como o processo de análise aplicado, constam descritos a seguir:

- a) Elaboração de questionário piloto (vide apêndice A), com uso majoritário da escala Likert, em inglês e português, baseado nos construtos enunciados na teoria;

- b) Aplicação de teste-piloto, para a identificação pontos nos quais é possível haver melhorias no questionário;
- c) Elaboração final de questionário (vide apêndice B), com uso de escala Likert, em inglês, baseado nos construtos enunciados na teoria e com os ajustes identificados na etapa anterior (outro motivo para o uso do instrumento em inglês foi para utilização do texto advindo da literatura, bem como para o uso de algumas de questões já validadas anteriormente);
- d) Montagem de questionário online utilizando a ferramenta eletrônica *Survey Monkey*;
- e) Publicação do questionário por intermédio de link distribuído via rede social *Linkedin*, bem como envio do questionário por intermédio de link distribuído via correio eletrônico (*e-mail*).
- f) Tabulação das respostas, limpeza da base de dados e análise estatística;
- g) Análise dos resultados e elaboração da conclusão, contribuições para a teoria e prática, bem como limitações e proposições para estudos futuros.

Na etapa de aplicação do teste-piloto o questionário é aplicado a uma pequena amostra dos potenciais respondentes a fim de avaliar e esclarecer aspectos como detalhamento das instruções, clareza das questões, e potenciais problemas de entendimento das questões (FORZA, 2002); visando assegurar que o questionário cumpra com o objetivo da pesquisa.

O processo de coleta de dados é realizado fazendo uso da internet e correio eletrônico para obtenção das respostas do questionário via formulários disponíveis no *Survey Monkey*. Uma das vantagens das pesquisas realizadas por meios eletrônicos é o menor custo e a segurança do anonimato, o que reduz o viés do pesquisador; não obstante, questionários por correios tendem a ter uma baixa taxa de respostas (FORZA, 2002).

5.5 DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é uma parte da população e o processo de amostragem consiste em selecionar um número suficiente de elementos da população capaz de representar estas características e propriedades. Desta forma, o pesquisador poderá generalizar os padrões encontrados para a população.

O perfil dos profissionais escolhidos para responder esta pesquisa é composto por especialistas e gestores da função de compras de grandes indústrias multinacionais. Os contatos

serão obtidos através da rede social *LinkedIn*, bem como enviados diretamente para contatos da função compras que o autor possui. Para cada um dos entrevistados potenciais será enviado um convite para participar da pesquisa (pode ser visto no Apêndice B).

O tamanho da amostra refere-se à quantidade mínima de respostas válidas para obtenção de resultado confiável (FREITAS *et al.*, 2000). Esse tamanho está associado aos procedimentos de análise de dados e modelos estatísticos adotados (MIGUEL *et al.*, 2012), bem como ao tipo de pesquisa (DEVANE; BEGLEY; CLARKE, 2004). Isto é, há diversos fatores que influenciam o processo de se estimar o tamanho da amostra necessária para uma pesquisa ((MALHOTRA; GROVER, 1998; JONES; CARLEY; HARRISON, 2003).

Em geral, o poder de um teste estatístico depende de três fatores: o nível de significância (α), tamanho do efeito¹ e tamanho da amostra. Contudo, o tamanho da amostra é o mais utilizado para controlar o poder, pois o nível α^2 , em geral, é fixado em 5% ou 1% (HAIR *et al.*, 2009) e o tamanho do efeito também pode ser considerado fixo dependendo do tipo de pesquisa (HERTZOG, 2008). Os tamanhos de amostra necessários, com poderes estatísticos desejados de 80% e 60% em função do tamanho do efeito e níveis de significância são apresentados na Tabela 8. Pode-se perceber que o tamanho da amostra requerido aumenta conforme aumenta o poder estatístico e conforme diminui-se o nível de significância; no mais, o tamanho da amostra também aumenta conforme diminui-se o tamanho do efeito pesquisado.

Tabela 8 - Tamanho do efeito, poder estatístico e tamanho da amostra

Tamanho do efeito	Poder estatístico = 0,6		Poder estatístico = 0,8	
	$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
Efeito grande (e.g. associação forte)	12	18	17	24
Efeito médio (e.g. associação média)	30	45	44	62
Efeito pequeno (e.g. associação baixa)	179	274	271	385

Fonte: Forza (2002)

Conforme mencionado antes, neste estudo decidiu-se por realizar uma pesquisa quantitativa exploratória do tipo *survey*. A pesquisa de pesquisa exploratória ocorre durante as fases iniciais da pesquisa em um fenômeno, quando o objetivo é obter uma visão preliminar sobre um tópico e fornece as bases para uma pesquisa mais aprofundada. Nesta fase, as pesquisas exploratórias podem ajudar a determinar os conceitos a serem medidos em relação

¹ *Effect size*

² Nível de significância

ao fenômeno de interesse, a melhor forma de mensurá-los e como descobrir novas facetas do fenômeno em estudo. Posteriormente, pode ajudar a descobrir ou fornecer evidências preliminares de associação entre conceitos, dado que pode ajudar a explorar a validade de uma teoria (FORZA, 2002).

Sendo esta pesquisa de cunho exploratório considerou-se o tamanho do efeito como sendo médio (i.e., uma associação média), bem como adotou-se um poder estatístico de 80% e um nível de significância de 5%. De tal forma, o tamanho da amostra que se observa como mínima são de 44 respostas válidas.

Este número de respostas está de acordo com as constatações Hertzog (2008) em sua pesquisa, onde constatou que se as estimativas forem usadas como informação preliminar, serão necessários de 30 a 40 participantes por grupo para gerar intervalos de confiança cujos limites inferiores podem ajudar a definir o intervalo de valores plausíveis para uma análise de potência subsequente.

A fim de confirmar o valor obtido por meio da Tabela 8, decidiu-se por realizar o cálculo com o suporte de uma ferramenta estatística. Para tal análise foi utilizado o software G*Power, versão 3.1.9.4 (FAUL *et al.*, 2017), uma ferramenta estatística gratuita que pode ser utilizada para cálculo de amostra mínima de uma pesquisa. Adotando-se o tamanho do efeito³ de 30%, considerado como médio (COHEN, 1992), o α ⁴ de 5% e o poder estatístico⁵ de 80% (HAIR *et al.*, 2009), o software calculou uma amostra mínima de 64 respondentes (Figura 18).

Considerando os valores mínimos advindos dos comentários de Forza (2002) e do cálculo realizado utilizando-se o sistema G*POWER, o tamanho da amostra que se postulou como objetivo desta pesquisa foi de no mínimo 64 respostas válidas.

Considerando a base obtida, a fim de se analisar dos dados, optou-se por realizar o tratamento dos dados usando-se dois métodos de análise:

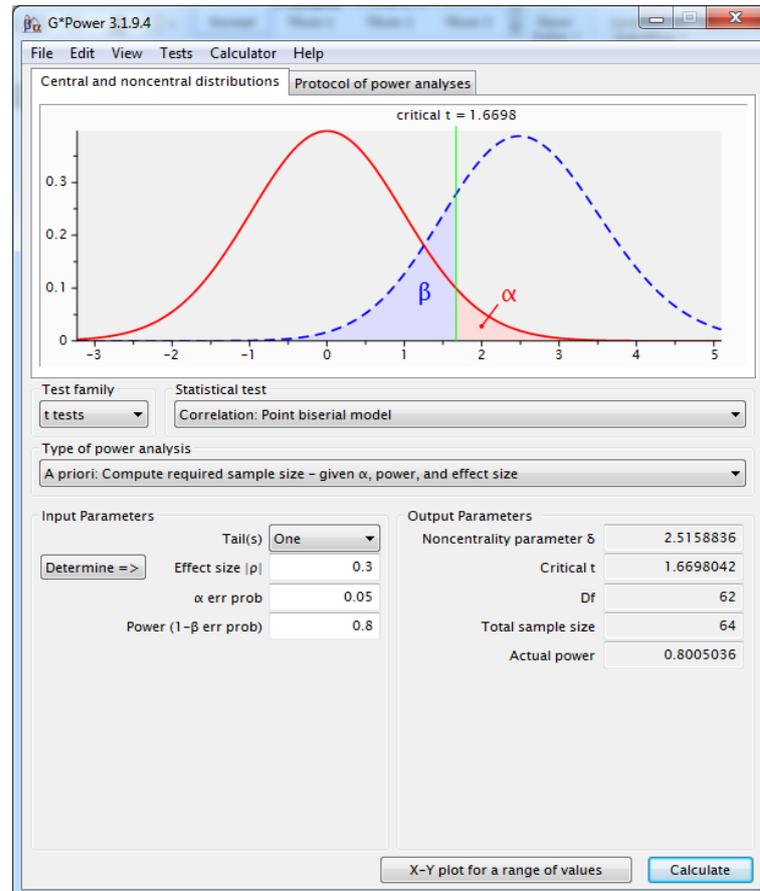
- a) Análise de Correspondência Múltipla (ACM); e
- b) Análise de Agrupamentos

³ *Effect size.*

⁴ Nível de significância.

⁵ Poder estatístico.

Figura 18 - Cálculo da amostra mínima da pesquisa



Fonte: Tela do G*POWER 3.1.9.4

A escolha da ACM se deu pelo fato de que a esta é bastante adequada para pesquisas exploratórias, apesar de não permitir o teste de hipóteses. A análise de correspondência mostra a extensão de associação para cada categoria individualmente com cada uma das dimensões. Ela é uma técnica composicional, dado que o mapa perceptual é baseado na associação entre objetos e um conjunto de características descritivas. No mais, uma das vantagens do uso da análise de correspondência neste estudo caso é que ela pode ser usada com dados nominais. Ainda, a análise de correspondência cria mapas perceptuais em um único passo, onde variáveis e objetos são simultaneamente representados no mapa perceptual com base diretamente na associação de variáveis e objetos (HAIR *et al.*, 2009).

Já a análise de agrupamentos foi selecionada pois executa o reconhecimento de padrões e agrupamento; que pode se tornar bastante complexo à medida que tentamos reproduzir o processo através desta técnica multivariada. Com a aplicação de tal técnica foi possível analisar grupos de observações semelhantes e maior associação entre si, em vez de todas as observações

individuais. No mais, a estrutura simplificada da análise de agrupamentos retrata relações não reveladas de outra forma (HAIR *et al.*, 2009).

De tal forma, apesar da técnica de ACM ser uma técnica útil para disponibilizar associação entre variáveis categóricas, mas ao utilizar apenas o resultado gráfico desta técnica, pode-se resultar em conclusões equivocadas, em razão da comparação equivocada de variáveis não associadas (FÁVERO *et al.*, 2009; HAIR *et al.*, 2009). A combinação de outra técnica multivariada, no caso a análise de agrupamentos, melhorou de forma significativa a interpretação gráfica da ACM.

Para a realização de tal análise conjunta utilizou o *software* SPAD (*Systeme Portable d'Analyse des Données*), versão 3.5, produzido pelo Centro Internacional de Estatística e Informática Aplicada (*Centre International de Statistique et d'Informatique Appliquées*, CISIA), da França. Este *software* possuiu como grande vantagem sobre outras alternativas pelo fato de apresentar como saída, além do mapa perceptual, as tabelas de valores já separadas em agrupamentos.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram realizadas as etapas de análise descritiva da amostra, bem como análise estatística dos dados, seguida da verificação dos ajustes do modelo permitindo, assim, às análises e conclusões.

6.1 ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Foram obtidos um total de 87 respostas do questionário disponibilizado online via *Survey Monkey*. Contudo, deste total de respostas, 7 foram descartadas por serem consideradas fora do escopo delimitado para a pesquisa (conforme descrito no capítulo anterior). Com isso, obteve-se um tamanho amostral de 80 respostas válidas, que está de acordo com o que se postulou como objetivo desta pesquisa no capítulo anterior, i.e., um mínimo 64 respostas válidas. A seguir realizar-se-á a descrição das respostas obtidas.

A fim de se obter uma caracterização geral dos respondentes da pesquisa, alguns dados gerais foram solicitados; as questões de 1 a 5 dedicavam-se a coletar tais dados. A primeira questão buscava saber os cargos atuais que os respondentes ocupavam nas suas respectivas organizações. A análise preliminar dos dados desta primeira questão mostra que cerca de 61% dos respondentes possuem cargos gerenciais (gerente, diretor ou vice-presidente), enquanto 39% possuem cargos operacionais (analista e coordenador). A distribuição detalhada dos cargos pode ser observada na Tabela 9.

Tabela 9 - Frequência absoluta e percentual da Questão 1

Cargo atual	Frequência	Percentual (%)
Analista	19	23,75%
Coordenador	12	15,00%
Gerente	31	38,75%
Diretor	16	20,00%
Vice-presidente	2	2,50%
Presidente	0	0,00%
Total	80	100,00%

Fonte: Autor

A segunda questão buscava saber o tempo de experiência que os respondentes possuíam na função de Compras. No que tange ao tempo de experiência na função de compras, cerca de 82,50% dos respondentes responderam que possuem mais de 5 anos de experiência na função, os outros 17,50% possuem menos de 5 anos de experiência. A distribuição referente ao tempo de experiência na função de compras entre as faixas adotadas é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10 - Frequência absoluta e percentual da Questão 2

Tempo de experiência	Frequência	Percentual (%)
Menos de 3 anos	9	11,25%
Entre 3 e 5 anos	5	6,25%
Entre 5 e 10 anos	37	46,25%
Mais de 10 anos	29	36,25%
Total	80	100,00%

Fonte: Autor

A terceira questão buscava avaliar as atividades econômica a qual a organização se dedica. Observa-se que cerca de 37% das organizações respondentes atuam na Manufatura, 31% na Agricultura, Silvicultura e Pesca, 16% em atividades voltadas para Saúde Humana e Atividades de Trabalho Social. Os restantes 15% apresentam diversas outras atividades econômicas. A lista de opções de atividades econômicas foi baseada na classificação “*International Standard Industrial Classification of All Economic Activities*”, padrão desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU). A distribuição referente à atividade econômica da organização é apresentada na Tabela 11.

Tabela 11 - Frequência absoluta e percentual da Questão 3

Atividade Econômica da organização	Frequência	Percentual (%)
Agricultura, silvicultura e pesca	25	31,25%
Atividades de agregados familiares como empregadores; atividades indiferenciadas de produção de bens e serviços das famílias para uso próprio	1	1,25%
Atividades de serviços administrativos e de suporte	2	2,50%
Atividades profissionais, científicas e técnicas	3	3,75%

Informação e comunicação	1	1,25%
Manufatura	30	37,50%
Outras atividades de serviço	5	6,25%
Saúde humana e atividades de trabalho social	13	16,25%
Total	80	100,00%

Fonte: Autor

No que tange ao tamanho das organizações, todas as respostas consideradas como válidas foram referentes a organizações de grande porte, sendo esta uma das questões utilizadas para excluir respostas consideradas fora do escopo da pesquisa. Tal dado foi verificado na quarta questão.

Dado que a pesquisa foi conduzida globalmente, ou seja, recebeu-se respostas de diversas localidades do globo, a quinta questão buscava verificar o país onde o respondente está alocado. Dos 80 respondentes, aproximadamente 36% estão atualmente alocados no Brasil, 26% na Alemanha, 14% nos Estados Unidos, 9% na Argentina; os 15% restantes são advindos de países da América Latina, Europa e Japão. A distribuição detalhada referente aos países onde o respondente está atualmente alocado é apresentada na Tabela 12.

Tabela 12 - Frequência absoluta e percentual da Questão 5

País onde o respondente está alocado	Frequência	Percentual (%)
Alemanha	21	26,25%
Argentina	7	8,75%
Brasil	29	36,25%
Colômbia	2	2,50%
Estados Unidos	11	13,75%
Japão	3	3,75%
México	5	6,25%
Portugal	1	1,25%
Reino Unido	1	1,25%
Total	80	100,00%

Fonte: Autor

Todos os respondentes afirmaram que sua organização possui uma estratégia corporativa formal de longo prazo e que estão familiarizados com tal estratégia (Questões 6 e 7). Conforme disposto no capítulo anterior, conhecer a estratégia corporativa foi um dos

critérios de seleção aplicados às respostas recebidas a fim de considerar a resposta como válida, dado que tal conhecimento é fator crítico de sucesso para assegurar a qualidade das respostas.

A questão 8, utilizando uma escala de *Likert* de 6 níveis, questionava os respondentes quais dentre os 6 critérios (Qualidade, Flexibilidade, Entrega, Custo, Sustentabilidade e Inovação) a estratégia corporativa de sua organização priorizava. Calculando-se a média ponderada dos dados obtidos, observa-se que Inovação (5,74), Sustentabilidade (5,54) e Qualidade (5,54) se apresentam como principais critérios priorizados pelas suas respectivas estratégias corporativas, seguidos por Entrega (4,99), Flexibilidade (4,45), e tendo Custo como o menos priorizado (4,14). Importante ressaltar que o critério Custo foi o único que teve respostas “Discordo Fortemente”. A distribuição referente à ênfase da estratégia corporativa é apresentada na Tabela 13.

Tabela 13 - Frequência absoluta e percentual da Questão 8

Escala	Discordo Fortemente		Discordo Parcialmente		Concordo Parcialmente		Concordo Fortemente		ΣF	\bar{x}_P				
	%	F	%	F	%	F	%	F						
Qualidade	0,00%	0	0,00%	0	1,25%	1	8,75%	7	25,00%	20	65,00%	52	80	5,54
Flexibilidade	0,00%	0	8,75%	7	12,50%	10	25,00%	20	32,50%	26	21,25%	17	80	4,45
Entrega	0,00%	0	0,00%	0	5,00%	4	20,00%	16	46,25%	37	28,75%	23	80	4,99
Custo	11,25%	9	8,75%	7	7,50%	6	23,75%	19	25,00%	20	23,75%	19	80	4,14
Sustentabilidade	0,00%	0	0,00%	0	3,75%	3	6,25%	5	22,50%	18	67,50%	54	80	5,54
Inovação	0,00%	0	0,00%	0	1,25%	1	2,50%	2	17,50%	14	78,75%	63	80	5,74

Fonte: Autor

Na questão 9, utilizando um ranque de 6 níveis, solicitou-se aos respondentes que classificassem as 6 prioridades competitiva da organização (i.e. Qualidade, Flexibilidade, Entrega, Custo, Sustentabilidade e Inovação). Calculando-se a média ponderada dos dados obtidos, observa-se que Inovação (5,14), Qualidade (4,68) e Sustentabilidade (3,61) se apresentam como as prioridades competitivas dominantes das organizações, seguidos por Entrega (2,86), Flexibilidade (2,29) e tendo Custo novamente como o menos priorizado (4,14). Importante ressaltar que o critério Custo foi classificado em cerca de 44% das respostas como sendo o 6º em nível de classificação. Baseado neste dado, pode-se afirmar que as organizações respondentes não demonstram possuir uma estratégia corporativa baseada na concorrência pelo custo. A distribuição referente à prioridade competitiva é apresentada na Tabela 14.

Tabela 14 - Frequência absoluta e percentual da Questão 9

Escala	6°		5°		4°		3°		2°		1°		Σ	\bar{x}_p
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F		
Qualidade	3,75%	3	6,25%	5	2,50%	2	20,00%	16	41,25%	33	26,25%	21	80	4,68
Flexibilidade	22,50%	18	40,00%	32	20,00%	16	7,50%	6	10,00%	8	0,00%	0	80	2,42
Entrega	15,00%	12	18,75%	15	45,00%	36	12,50%	10	3,75%	3	5,00%	4	80	2,86
Custo	43,75%	35	17,50%	14	16,25%	13	13,75%	11	6,25%	5	2,50%	2	80	2,29
Sustentabilidade	10,00%	8	12,50%	10	12,50%	10	38,75%	31	23,75%	19	2,50%	2	80	3,61
Inovação	5,00%	4	5,00%	4	3,75%	3	7,50%	6	15,00%	12	63,75%	51	80	5,14

Fonte: Autor

Todos os respondentes afirmaram que a função de Compras possui uma estratégia formal de longo prazo e que estão familiarizados com tal estratégia (Questões 10 e 11). Conforme disposto no capítulo anterior, conhecer a estratégia da função de compras foi um dos critérios de seleção aplicados às respostas recebidas a fim de considerar a resposta como válida, dado que tal conhecimento é fator crítico de sucesso para assegurar a qualidade das respostas.

A questão 12, utilizando uma escala de *Likert* de 6 níveis, questionava os respondentes quais dentre os 6 critérios (i.e. Qualidade, Flexibilidade, Entrega, Custo, Sustentabilidade e Inovação) são enfatizados pela estratégia da função de Compras. Calculando-se a média ponderada dos dados obtidos nesta questão, observa-se que Custo (5,55), Inovação (5,38) e Qualidade (5,25) se apresentam como critérios priorizados, seguidos por Sustentabilidade (5,2), Entrega (5,11), e tendo Flexibilidade como o menos priorizado (4,26). Importante ressaltar que o critério Flexibilidade foi o único que teve respostas “Discordo Fortemente”. A distribuição referente à ênfase da estratégia de Compras é apresentada na Tabela 15.

Tabela 15 - Frequência absoluta e percentual da Questão 12

Escala	Discordo Fortemente		Discordo		Discordo Parcialmente		Concordo Parcialmente		Concordo		Concordo Fortemente		ΣF	\bar{x}_p
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F		
Qualidade	0,00%	0	2,50%	2	3,75%	3	13,75%	11	26,25%	21	53,75%	43	80	5,25
Flexibilidade	3,75%	3	2,50%	2	17,50%	14	26,25%	21	40,00%	32	10,00%	8	80	4,26
Entrega	0,00%	0	2,50%	2	0,00%	0	13,75%	11	51,25%	41	32,50%	26	80	5,11
Custo	0,00%	0	1,25%	1	2,50%	2	6,25%	5	20,00%	16	70,00%	56	80	5,55
Sustentabilidade	0,00%	0	1,25%	1	5,00%	4	11,25%	9	37,50%	30	45,00%	36	80	5,20
Inovação	0,00%	0	3,75%	3	2,50%	2	6,25%	5	27,50%	22	60,00%	48	80	5,38

Fonte: Autor

Utilizando uma escala de *Likert* de 6 níveis, a questão 13 interrogava os respondentes quais dentre as 6 capacidades competitivas (i.e. Qualidade, Flexibilidade, Entrega, Custo, Sustentabilidade e Inovação) são consideradas como fundamentais na função de Compras. Calculando-se a média ponderada dos dados obtidos, observa-se que Custo (5,51), Qualidade (5,31) e Entrega (5,09) se apresentam como principais capacidades competitivas de Compras, seguidos por Inovação (4,41), Sustentabilidade (4,18), e tendo Flexibilidade como o menos priorizado (4,08). A distribuição referente às capacidades competitivas da função de Compras é apresentada na Tabela 16.

Tabela 16 - Frequência absoluta e percentual da Questão 13

Escala	Discordo Fortemente		Discordo		Discordo Parcialmente		Concordo Parcialmente		Concordo		Concordo Fortemente		Σ	\bar{x}_p
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F		
Qualidade	0,00%	0	2,50%	2	0,00%	0	15,00%	12	28,75%	23	53,75%	43	80	5,31
Flexibilidade	6,25%	5	5,00%	4	18,75%	15	27,50%	22	30,00%	24	12,50%	10	80	4,08
Entrega	0,00%	0	0,00%	0	2,50%	2	16,25%	13	51,25%	41	30,00%	24	80	5,09
Custo	1,25%	1	1,25%	1	0,00%	0	7,50%	6	22,50%	18	67,50%	54	80	5,51
Sustentabilidade	3,75%	3	12,50%	10	11,25%	9	23,75%	19	32,50%	26	16,25%	13	80	4,18
Inovação	1,25%	1	7,50%	6	8,75%	7	31,25%	25	33,75%	27	17,50%	14	80	4,41

Fonte: Autor

Na questão 14, utilizando um ranque de 6 níveis, solicitou-se aos respondentes que classificassem as 6 capacidades competitivas da função de Compras (Qualidade, Flexibilidade, Entrega, Custo, Sustentabilidade e Inovação) da mais desenvolvida para a menos desenvolvida. Calculando-se a média ponderada dos dados obtidos, observa-se que Custo (4,96) aparece como a capacidade mais desenvolvida, seguido por Qualidade (4,38) e Entrega (4,15), Inovação (2,55), Sustentabilidade (2,54), e Flexibilidade (2,42). Podemos observar que a ordem obtida nesta análise coincide com a ordem observada na questão anterior. A distribuição referente à classificação das capacidades competitivas de compras é apresentada na Tabela 17.

Dado a natureza da função de Compras de salvaguardar os custos organizacionais, já era esperado que o critério Custo seja apresentado tanto como critério priorizado pela estratégia da função, bem como capacidade competitiva fundamental. Tal resultado corrobora as expectativas do autor e demonstra o entendimento dos respondentes às perguntas do questionário.

Tabela 17 - Frequência absoluta e percentual da Questão 14

Escala	6°		5°		4°		3°		2°		1°		Σ	\bar{x}_p
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F		
Qualidade	2,50%	2	10,00%	8	10,00%	8	16,25%	13	47,50%	38	13,75%	11	80	4,38
Flexibilidade	20,00%	16	38,75%	31	27,50%	22	7,50%	6	5,00%	4	1,25%	1	80	2,42
Entrega	5,00%	4	0,00%	0	13,75%	11	50,00%	40	18,75%	15	12,50%	10	80	4,15
Custo	5,00%	4	6,25%	5	5,00%	4	12,50%	10	13,75%	11	57,50%	46	80	4,96
Sustentabilidade	40,00%	32	20,00%	16	13,75%	11	6,25%	5	12,50%	10	7,50%	6	80	2,54
Inovação	27,50%	22	25,00%	20	30,00%	24	7,50%	6	2,50%	2	7,50%	6	80	2,55

Fonte: Autor

Utilizando uma escala de *Likert* de 6 níveis, a questão 15 indagou os respondentes se as práticas da função de Compras estão claramente associadas à ênfase indicada na estratégia de Compras, isto é, se as atividades, recursos e processos gerais estão alinhados e derivam diretamente do conteúdo declarado na estratégia da função. Cerca de 98% dos respondentes responderam favoravelmente a esta questão, onde observa-se uma concentração de 51% das respostas como “Concordo”. Tais resultados são apresentados na Tabela 18.

Tabela 18 - Frequência absoluta e percentual da Questão 15

Respostas	Frequência	Percentual (%)
Discordo Fortemente	0	0,00%
Discordo	0	0,00%
Discordo Parcialmente	1	1,25%
Concordo Parcialmente	28	35,00%
Concordo	41	51,25%
Concordo Fortemente	10	12,50%
Total	80	100,00%

Fonte: Autor

Utilizando uma escala de *Likert* de 6 níveis, questionou-se os respondentes se suas organizações possuíam um processo de seleção de fornecedores. Tal questionamento foi realizado na questão 16. Um total de 95% dos respondentes respondeu favoravelmente a esta questão, na qual se observa uma concentração de apenas 6,25% das respostas como “Concordo Parcialmente”. Isto demonstra que a grande maioria das organizações respondentes possuem um processo de seleção de fornecedores implementado. Tais resultados são apresentados na Tabela 19.

Tabela 19 - Frequência absoluta e percentual da Questão 16

Respostas	Frequência	Percentual (%)
Discordo Fortemente	1	1,25%
Discordo	1	1,25%
Discordo Parcialmente	2	2,50%
Concordo Parcialmente	5	6,25%
Concordo	26	32,50%
Concordo Fortemente	45	56,25%
Total	80	100,00%

Fonte: Autor

Na questão 17, utilizando uma escala de *Likert* de 6 níveis, questionou-se os respondentes se este processo de seleção de fornecedores representa um modelo de decisão formal reconhecido pela organização. Novamente, um total de 95% dos respondentes respondeu favoravelmente a esta questão, contudo observa-se uma distribuição das respostas entre as opções de “Concordo Parcialmente” (24%), “Concordo” (39%) e “Concordo Fortemente” (32%). Tais resultados são apresentados na Tabela 20.

Tabela 20 - Frequência absoluta e percentual da Questão 17

Respostas	Frequência	Percentual (%)
Discordo Fortemente	0	0,00%
Discordo	1	1,25%
Discordo Parcialmente	3	3,75%
Concordo Parcialmente	19	23,75%
Concordo	31	38,75%
Concordo Fortemente	26	32,50%
Total	80	100,00%

Fonte: Autor

As questões 18, 19, 20 e 21 buscavam verificar a influência da categoria de compra no processo de seleção de fornecedores, isto é, quais dentre os 6 critérios pesquisados (i.e. Qualidade, Flexibilidade, Entrega, Custo, Sustentabilidade e Inovação) eram usualmente aplicados no processo de seleção de cada uma das categorias de compras e quais eram mais importantes em cada. A questão 18 realizava este questionamento em relação à categoria de compra “Não-Crítica”; a questão 19 em relação à categoria de compra “Gargalo”; a questão 20

em relação à categoria de compra “Alavancagem”; e a questão 21 em relação à categoria de compra “Estratégica”. A seguir, serão apresentados os resultados obtidos em cada uma destas questões.

Na questão 18 (referente à categoria “Não-Crítica”), por meio do cálculo da média ponderada das respostas, observa-se que os critérios de Custo (5,06), Entrega (4,66) e Qualidade (4,18) são priorizados no processo de seleção de fornecedores, ao passo que os critérios de Flexibilidade (3,16), Sustentabilidade (2,16) e Inovação (1,78) não tem uma forte presença e/ou priorização no processo de seleção de fornecedores. De tal forma, podemos afirmar que, para a categoria “Não-Crítica”, os critérios mais tradicionais são os mais comumente aplicados e relevantes para com a seleção de fornecedores no escopo pesquisado. Tais resultados são apresentados na Tabela 21.

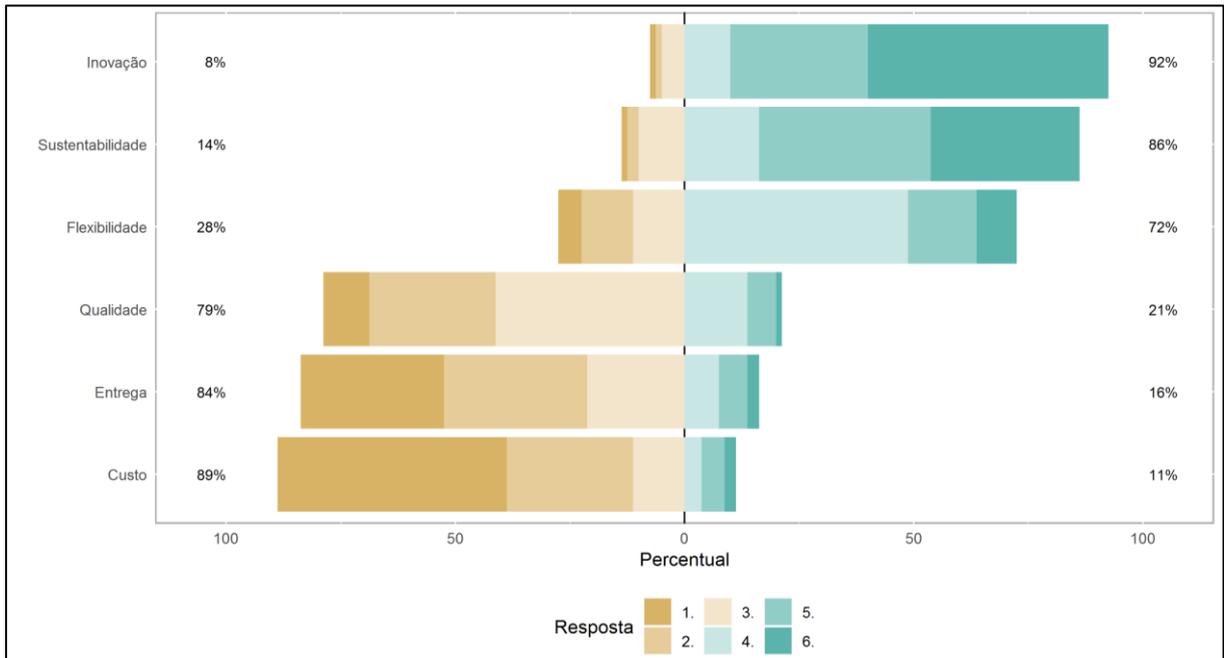
Tabela 21 - Frequência absoluta e percentual da Questão 18 (Categoria “Não-Crítica”)

Escala	6°		5°		4°		3°		2°		1°		Σ	\bar{x}_p
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F		
Qualidade	1,25%	1	6,25%	5	13,75%	11	41,25%	33	27,50%	22	10,00%	8	80	4,18
Flexibilidade	8,75%	7	15,00%	12	48,75%	39	11,25%	9	11,25%	9	5,00%	4	80	3,16
Entrega	2,50%	2	6,25%	5	7,50%	6	21,25%	17	31,25%	25	31,25%	25	80	4,66
Custo	2,50%	2	5,00%	4	3,75%	3	11,25%	9	27,50%	22	50,00%	40	80	5,06
Sustentabilidade	32,50%	26	37,50%	30	16,25%	13	10,00%	8	2,50%	2	1,25%	1	80	2,16
Inovação	52,50%	42	30,00%	24	10,00%	8	5,00%	4	0,00%	0	2,50%	2	80	1,78

Fonte: Autor

A Figura 19 apresenta graficamente estes resultados da questão 18, onde os respondentes foram questionados sobre a priorização dos critérios pesquisados no processo de tomada de decisão para seleção de fornecedores para a categoria “Não-Crítica”. Nela é possível notar a clara priorização dos critérios “Custo” e “Entrega” pela maior parte dos respondentes.

Figura 19 - Representação gráfica das respostas da questão 18 (categoria Não-Crítica)



Fonte: Autor

Na questão 19 (referente à categoria “Gargalo”), por meio do cálculo da média ponderada das respostas, observa-se que os critérios de Entrega (5,10), Qualidade (4,50) e Custo (3,41) são priorizados no processo de seleção de fornecedores, ao passo que os critérios de Qualidade (2,98), Inovação (2,88) e Sustentabilidade (2,14) não tem uma forte presença e/ou priorização no processo de seleção de fornecedores. De tal forma, podemos afirmar que, para a categoria “Gargalo”, os critérios mais tradicionais são os mais comumente aplicados na seleção de fornecedores da amostra em questão. Tais resultados são apresentados na Tabela 22.

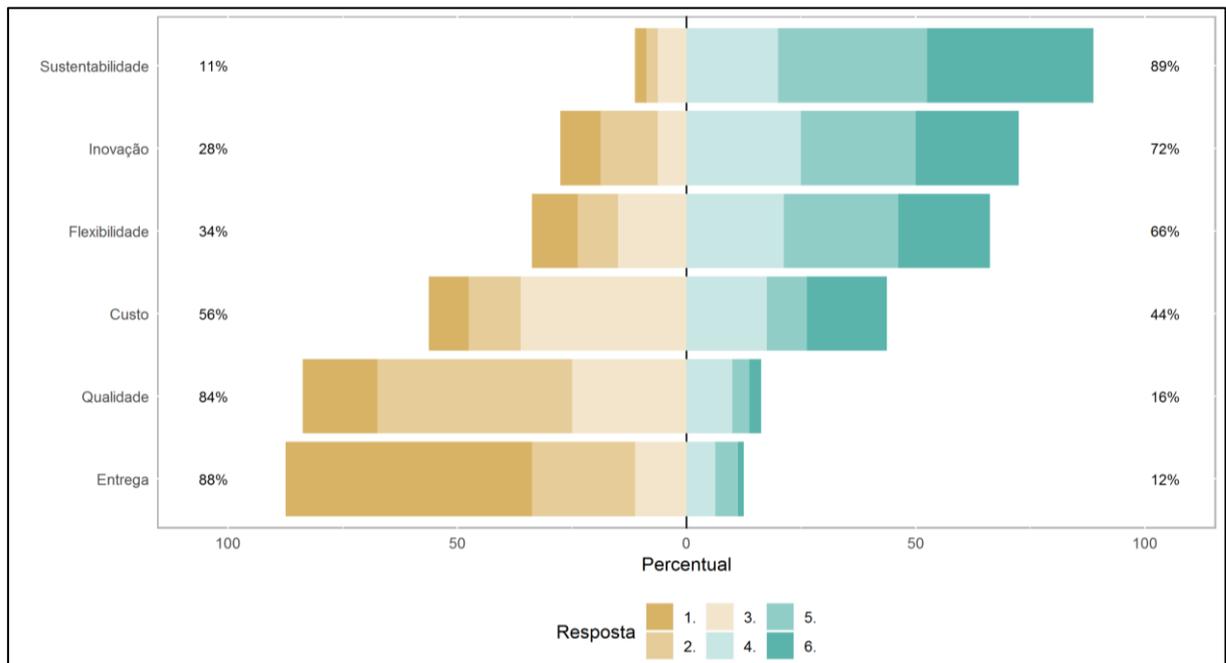
Tabela 22 - Frequência absoluta e percentual da Questão 19 (Categoria “Gargalo”)

Escala	6°		5°		4°		3°		2°		1°		Σ	\bar{x}_p
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F		
Qualidade	2,50%	2	3,75%	3	10,00%	8	25,00%	20	42,50%	34	16,25%	13	80	4,50
Flexibilidade	20,00%	16	25,00%	20	21,25%	17	15,00%	12	8,75%	7	10,00%	8	80	2,98
Entrega	1,25%	1	5,00%	4	6,25%	5	11,25%	9	22,50%	18	53,75%	43	80	5,10
Custo	17,50%	14	8,75%	7	17,50%	14	36,25%	29	11,25%	9	8,75%	7	80	3,41
Sustentabilidade	36,25%	29	32,50%	26	20,00%	16	6,25%	5	2,50%	2	2,50%	2	80	2,14
Inovação	22,50%	18	25,00%	20	25,00%	20	6,25%	5	12,50%	10	8,75%	7	80	2,88

Fonte: Autor

A Figura 20 apresenta graficamente estes resultados da questão 19, onde os respondentes foram questionados sobre a priorização dos critérios pesquisados no processo de tomada de decisão para seleção de fornecedores para a categoria “Gargalo”. Nota-se a clara priorização dos critérios “Entrega” e “Qualidade” pela maior parte dos respondentes.

Figura 20 - Representação gráfica das respostas da questão 19 (categoria Gargalo)



Fonte: Autor

Na questão 20 (referente à categoria “Alavancagem”), por meio do cálculo da média ponderada das respostas, observa-se que os critérios de Custo (5,55), Qualidade (4,24) e Entrega (3,91) são priorizados no processo de seleção de fornecedores, ao passo que os critérios de Flexibilidade (2,64), Inovação (2,39) e Sustentabilidade (2,28) não apresentam priorização no processo de seleção de fornecedores. Tais resultados são apresentados na Tabela 23.

Tabela 23 - Frequência absoluta e percentual da Questão 20 (Categoria “Alavancagem”)

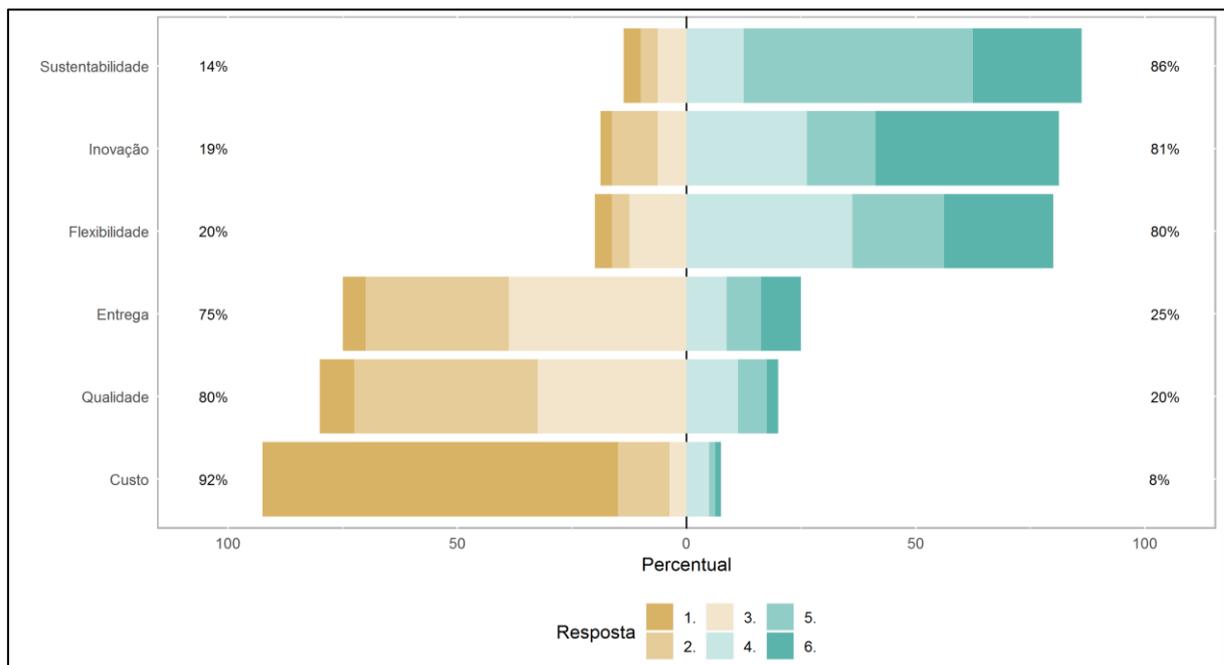
Escala	6°		5°		4°		3°		2°		1°		Σ	\bar{x}_p
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F		
Critério														
Qualidade	2,50%	2	6,25%	5	11,25%	9	32,50%	26	40,00%	32	7,50%	6	80	4,24
Flexibilidade	23,75%	19	20,00%	16	36,25%	29	12,50%	10	3,75%	3	3,75%	3	80	2,64
Entrega	8,75%	7	7,50%	6	8,75%	7	38,75%	31	31,25%	25	5,00%	4	80	3,91
Custo	1,25%	1	1,25%	1	5,00%	4	3,75%	3	11,25%	9	77,50%	62	80	5,55

Sustentabilidade	23,75%	19	50,00%	40	12,50%	10	6,25%	5	3,75%	3	3,75%	3	80	2,28
Inovação	40,00%	32	15,00%	12	26,25%	21	6,25%	5	10,00%	8	2,50%	2	80	2,39

Fonte: Autor

A Figura 21 apresenta graficamente os resultados da questão 20, referente à categoria “Alavancagem”, onde nota-se a clara priorização do critério “Custo”.

Figura 21 - Representação gráfica das respostas da questão 20 (categoria Alavancagem)



Fonte: Autor

Na questão 21 (referente à categoria “Estratégica”), por meio do cálculo da média ponderada das respostas, observa-se que os critérios de Inovação (4,74), Qualidade (4,46), Entrega (3,50) e Sustentabilidade (3,11) são claramente priorizados no processo de seleção de fornecedores, ao passo que os critérios de Custo (2,73) e Flexibilidade (2,46) não tem uma forte presença e/ou priorização no processo de seleção de fornecedores. Tais resultados são apresentados na Tabela 24.

Tabela 24 - Frequência absoluta e percentual da Questão 21 (Categoria “Estratégica”)

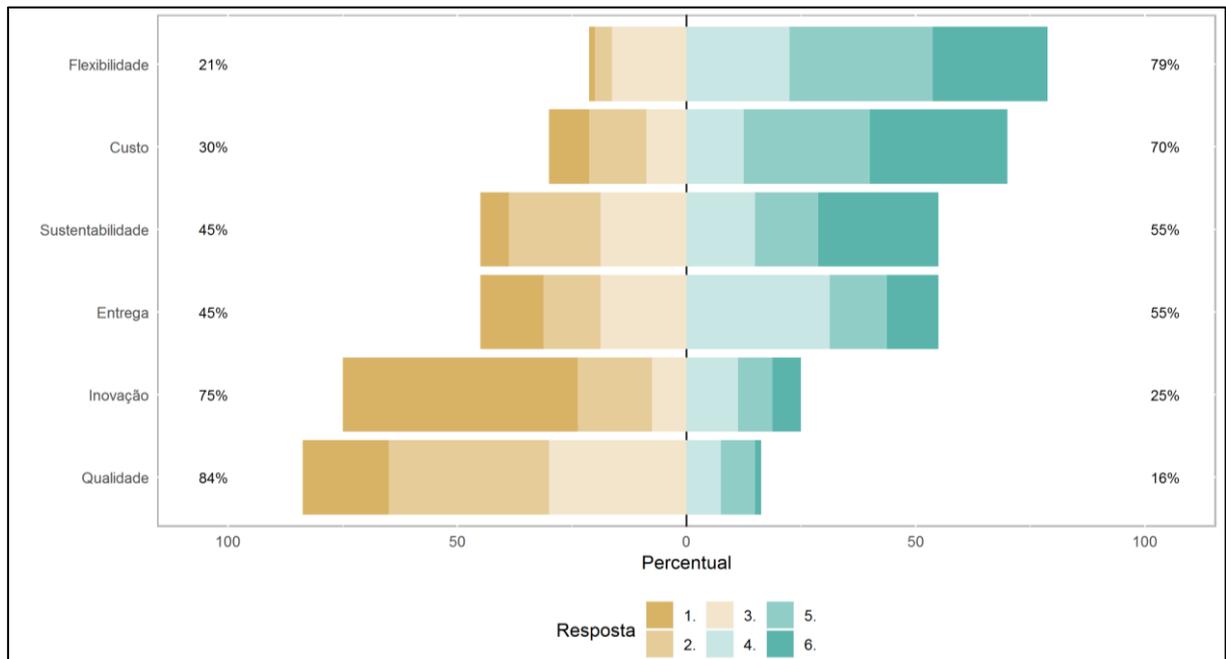
Escala	6°		5°		4°		3°		2°		1°		Σ	x̄ _p
	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F		
Critério														
Qualidade	1,25%	1	7,50%	6	7,50%	6	30,00%	24	35,00%	28	18,75%	15	80	4,46

Flexibilidade	25,00%	20	31,25%	25	22,50%	18	16,25%	13	3,75%	3	1,25%	1	80	2,46
Entrega	11,25%	9	12,50%	10	31,25%	25	18,75%	15	12,50%	10	13,75%	11	80	3,50
Custo	30,00%	24	27,50%	22	12,50%	10	8,75%	7	12,50%	10	8,75%	7	80	2,73
Sustentabilidade	26,25%	21	13,75%	11	15,00%	12	18,75%	15	20,00%	16	6,25%	5	80	3,11
Inovação	6,25%	5	7,50%	6	11,25%	9	7,50%	6	16,25%	13	51,25%	41	80	4,74

Fonte: Autor

A Figura 22 apresenta graficamente estes resultados da questão 21, referente à categoria “Estratégica”. Nela é possível notar a priorização dos critérios “Qualidade” e “Inovação” pela maior parte dos respondentes, sendo que “Inovação” teve a maior frequência de respostas “1”.

Figura 22 - Representação gráfica das respostas da questão 21 (categoria Estratégica)



Fonte: Autor

Considerando os resultados obtidos pela análise descritiva referentes às categorias de Compras, observa-se a priorização de critérios diferentes para cada categoria; o que demonstra que as categorias de Compras influenciam no processo de seleção de fornecedores.

A fim de complementar e enriquecer a análise descritiva dos dados, realizou-se algumas análises adicionais no que tange ao cruzamento dos dados obtidos pela pesquisa. Para tal, aplicou-se o teste Exato de Fisher nas questões nas quais se desejava observar tais associações, i.e., foram construídas as tabelas de contingência contendo a tabulação cruzada das variáveis não métricas observadas (HAIR *et al.*, 2009).

6.1.1 Estratégia corporativa e estratégia de compras

Para verificar o alinhamento entre a estratégia de compras e a estratégia corporativa, foram construídas as tabelas de contingências entre as variáveis das questões 8 e 12 do questionário. É importante pontuar que, apesar do tamanho da amostra ser limitado, para todas as tabelas de contingência o Valor-*P*, nível de significância, calculado é inferior à 0,01.

Quando se avalia a tabulação cruzada das questões 8 e 12 para o critério “Qualidade”, é possível notar que do universo total de 80 respondentes, 37 (equivalente a 46,25% do total) responderam “concordo plenamente” em ambas as questões. No mais, 58,75% das respostas, i.e., 47 respondentes, encontram-se na diagonal principal da tabela, sugerindo uma convergência nas respostas deste critério. A Tabela 25 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Qualidade”.

Tabela 25 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Qualidade)

A estratégia corporativa enfatiza: Qualidade	A estratégia de Compras enfatiza: Qualidade					
	Discordo plenamente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo plenamente
Discordo plenamente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Discordo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Discordo parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%
Concordo parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	3,8%	0,0%
Concordo	0,0%	0,0%	2,5%	7,5%	7,5%	7,5%
Concordo plenamente	0,0%	2,5%	1,3%	1,3%	13,8%	46,3%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Quando se avalia o critério “Flexibilidade”, é possível notar que do universo total de 80 respondentes, 38 respondentes (equivalente a 47,50% do total) encontram-se na diagonal principal da tabela. Dentre eles, 17 respondentes, 21,30% do total, responderam “Concordo” em ambas as questões. Tal resultado, quando comparado com a distribuição de respostas nas outras células da tabela, também sugere uma convergência nas respostas deste critério. A Tabela 26 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Flexibilidade”.

Tabela 26 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Flexibilidade)

A estratégia corporativa enfatiza: Flexibilidade	A estratégia de Compras enfatiza: Flexibilidade					
	Discordo plenamente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo plenamente
Discordo plenamente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Discordo	0,0%	2,5%	3,8%	0,0%	2,5%	0,0%
Discordo parcialmente	1,3%	0,0%	6,3%	3,8%	1,3%	0,0%
Concordo parcialmente	1,3%	0,0%	6,3%	10,0%	6,3%	1,3%
Concordo	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	21,3%	1,3%
Concordo plenamente	1,3%	0,0%	1,3%	2,5%	8,8%	7,5%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Quando se avalia o critério “Entrega”, 44 respondentes (55% do total) encontram-se na diagonal principal da tabela. Dentre eles, 15 (18,80%) responderam “Concordo plenamente” em ambas as questões; 26 (32,50%) responderam “Concordo” em ambas as questões, e 3 (3,75%) responderam “Concordo parcialmente” em ambas as questões. Tal resultado sugere uma convergência nas respostas deste critério. A Tabela 27 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Entrega”.

Tabela 27 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Entrega)

A estratégia corporativa enfatiza: Entrega	A estratégia de Compras enfatiza: Entrega					
	Discordo plenamente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo plenamente
Discordo plenamente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Discordo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Discordo parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	1,3%	1,3%
Concordo parcialmente	0,0%	0,0%	1,3%	3,8%	11,3%	3,8%
Concordo	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	32,5%	8,8%
Concordo plenamente	0,0%	0,0%	1,3%	2,5%	6,3%	18,8%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

O critério “Custo”, é o único critério no qual encontramos uma maior divergência, contudo isso é esperado, pois conforme indicado anteriormente na análise descritiva, dada a natureza da função de compras, é natural (e até esperado) que a estratégia da função de compras priorize o critério “Custo” mesmo que a estratégia corporativa não o faça, posto que Compras

é o responsável por salvaguardar os interesses da organização no que tange aos seus custos. No que tange a este critério na variável Estratégia de Compras, 56 respondentes (70% do total), concentram-se na coluna “Concordo plenamente”. Porém, apenas 17 (21,30% do total) responderam “Concordo plenamente” em ambas as questões. A Tabela 28 apresenta a tabulação cruzada do critério “Custo”.

Tabela 28 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Custo)

A estratégia corporativa enfatiza: Custo	A estratégia de Compras enfatiza: Custo					
	Discordo plenamente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo plenamente
Discordo plenamente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,3%
Discordo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	7,5%
Discordo parcialmente	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	6,3%
Concordo parcialmente	0,0%	0,0%	1,3%	3,8%	10,0%	8,8%
Concordo	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	8,8%	15,0%
Concordo plenamente	0,0%	1,3%	1,3%	0,0%	0,0%	21,3%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

Quando se avalia o critério “Sustentabilidade”, 49 respondentes (equivalente a 61,25% do total) encontram-se na diagonal principal da tabela. Dentre eles, 32 (40% do total) responderam “Concordo plenamente” em ambas as questões; 12 (15% do total) responderam “Concordo” em ambas as questões, e 3 (3,75% do total) responderam “Concordo parcialmente” em ambas as questões, e 2 (2,50% do total) responderam “Discordo parcialmente” em ambas as questões. Tal resultado também sugere uma convergência nas respostas. A Tabela 29 apresenta a tabulação cruzada do critério “Sustentabilidade”.

Tabela 29 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Sustentabilidade)

A estratégia corporativa enfatiza: Sustentabilidade	A estratégia de Compras enfatiza: Sustentabilidade					
	Discordo plenamente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo plenamente
Discordo plenamente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Discordo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Discordo parcialmente	0,0%	1,3%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Concordo parcialmente	0,0%	0,0%	1,3%	3,8%	1,3%	0,0%
Concordo	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	15,0%	5,0%

Concordo plenamente	0,0%	0,0%	1,3%	5,0%	21,3%	40,0%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Quando se avalia o critério “Inovação”, 54 respondentes (equivalente a 67,50% do total) encontram-se na diagonal principal da tabela. Dentre eles, 45 (56,25% do total) responderam “Concordo plenamente” em ambas as questões. Tal resultado sugere que há uma convergência nas respostas do critério “Inovação” entre as questões 8 e 12. A Tabela 30 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Inovação”.

Tabela 30 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras (Critério Inovação)

A estratégia corporativa enfatiza: Inovação	A estratégia de Compras enfatiza: Inovação					
	Discordo plenamente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo plenamente
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%
Concordo	0,00%	1,25%	1,25%	2,50%	10,00%	2,50%
Concordo plenamente	0,00%	1,25%	0,00%	3,75%	17,50%	56,25%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

De tal forma, com base nas observações apresentadas na comparação dos critérios das questões 8 e 12, é possível afirmar que há uma sugestão de alinhamento entre estes construtos. Contudo, tal análise será aprofundada na próxima seção por meio da análise de correspondência múltipla e análise de agrupamentos.

6.1.2 Estratégia corporativa e prioridades competitivas

Para verificar o alinhamento entre a estratégia corporativa e prioridades competitivas, foram construídas as tabelas de contingências entre as variáveis das questões 8 e 9 do questionário. É importante pontuar que, apesar do tamanho da amostra ser limitado, para todas as tabelas de contingência o Valor-*P*, nível de significância, calculado é inferior a 0,01; com exceção do critério “Entrega” que obteve um Valor-*P* de 0,02.

Quando se avalia a tabulação cruzada das questões 8 e 9 para o critério “Qualidade”, é possível notar que do universo total de 80 respondentes, 70 (equivalente a 83,75% do total) responderam positivamente em ambas as questões; isto é, daqueles que indicaram respostas entre “Concordo parcialmente”, “Concordo” e “Concordo plenamente”, também colocaram o critério em 1º, 2º, ou 3º lugar no ranque. No mais, 51 respondentes, 63,75% das respostas, que indicaram “Concordo plenamente” para este critério na questão 8, indicaram este critério em uma das primeiras 3 posições do ranque na questão 9. Isto, portanto, sugere uma convergência nas respostas do critério “Qualidade”. A Tabela 31 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Qualidade”.

Tabela 31 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas (Critério Qualidade)

A estratégia corporativa enfatiza: Qualidade	As principais "prioridades competitivas" da empresa são: Qualidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	1,25%	2,50%	1,25%	1,25%	0,00%	2,50%
Concordo	1,25%	2,50%	1,25%	5,00%	6,25%	8,75%
Concordo plenamente	0,00%	1,25%	0,00%	13,75%	35,00%	15,00%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Quando se avalia o critério “Flexibilidade”, é possível notar que do universo total de 80 respondentes, 50 deles (equivalente a 62,50% do total) indicaram o critério “Flexibilidade” entre 5º e 6º lugar no ranque de prioridades competitivas. Ainda, quando avaliamos a distribuição das respostas observamos que estas se apresentam bastante dispersas. A Tabela 32 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Flexibilidade”.

Tabela 32 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas (Critério Flexibilidade)

A estratégia corporativa enfatiza: Flexibilidade	As principais "prioridades competitivas" da empresa são: Flexibilidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	3,75%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1,25%	11,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	8,75%	12,50%	2,50%	1,25%	0,00%	0,00%
Concordo	6,25%	7,50%	7,50%	3,75%	7,50%	0,00%

Concordo plenamente	2,50%	3,75%	10,00%	2,50%	2,50%	0,00%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Quando se avalia o critério “Entrega”, é possível notar que 23 respondentes (equivalente a 28,75% do total) responderam “Concordo” sobre o critério entrega na estratégia corporativa, contudo indicaram este apenas como 4º lugar no ranque de prioridades competitivas. Ainda, quando avaliamos a distribuição das respostas observamos que estas se apresentam bastante dispersa. A Tabela 33 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Entrega”.

Tabela 33 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas (Critério Entrega)

A estratégia corporativa enfatiza: Entrega	As principais "prioridades competitivas" da empresa são: Entrega					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2,50%	0,00%	1,25%	1,25%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	3,75%	2,50%	8,75%	3,75%	1,25%	0,00%
Concordo	5,00%	8,75%	28,75%	3,75%	0,00%	0,00%
Concordo plenamente	3,75%	7,50%	6,25%	3,75%	2,50%	5,00%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

No que tange ao critério “Custo”, é possível observar que 35 respondentes, 43,75% do total, indicaram este critério como o 6º no ranque total de prioridades competitivas. No mais, a maior frequência desta coluna é observada nos respondentes que também indicaram “Discordo plenamente” para tal critério no que tange à estratégia corporativa (9 respondentes). Isto sugere, portanto, uma convergência nas respostas deste critério. A Tabela 34 apresenta a tabulação cruzada do critério “Custo”.

Tabela 34 - Tabela de Contingência da Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas (Critério Custo)

A estratégia corporativa enfatiza: Custo	As principais "prioridades competitivas" da empresa são: Custo					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	11,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	8,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	3,75%	2,50%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	8,75%	5,00%	7,50%	2,50%	0,00%	0,00%

Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	1,25%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo	1,25%	2,50%	1,25%	2,50%	5,00%	5,00%
Concordo plenamente	2,50%	1,25%	1,25%	5,00%	10,00%	58,75%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

De tal forma, as observações apresentadas na comparação dos critérios das questões 8 e 9, é possível verificar que há uma sugestão de alinhamento entre estes construtos para grande parte dos critérios.

6.1.3 Estratégia de compras e as capacidades competitivas

Para verificar o alinhamento entre a Estratégia de Compras e as Capacidades Competitivas, foram construídas as tabelas de contingências entre as variáveis das questões 12 e 13 do questionário. É importante pontuar que, apesar do tamanho da amostra ser limitado, para todas as tabelas de contingência o Valor-*P*, nível de significância, calculado é inferior à 0,01, com exceção do critério “Inovação” que obteve um Valor-*P* de 0,34.

Quando se avalia a tabulação cruzada das questões 12 e 13 para o critério “Qualidade”, é possível notar que do universo total de 80 respondentes, 49 (equivalente a 61,25% do total) encontram-se na diagonal principal da tabela, ou seja indicaram a mesma classificação para ambas variáveis. Entre eles, 34 respondentes, 42,50% do total, responderam “Concordo plenamente” em ambas as questões. Tal resultado sugere a convergência entre as respostas deste critério. A Tabela 37 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Qualidade”.

Tabela 37 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas (Critério Qualidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Qualidade	As principais "capacidades competitivas" da função de Compras são: Qualidade					
	Discordo plenamente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo plenamente
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	2,50%
Concordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	7,50%	1,25%
Concordo	0,00%	0,00%	0,00%	7,50%	11,25%	7,50%
Concordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	10,00%	42,50%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

Concordo parcialmente	0,00%	0,00%	1,25%	2,50%	7,50%	2,50%
Concordo	0,00%	0,00%	1,25%	7,50%	35,00%	7,50%
Concordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	8,75%	18,75%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Analisando-se o critério “Custo”, é possível observar que do universo total de 80 respondentes, 57 (equivalente a 71,25% do total) encontram-se na diagonal principal da tabela. Entre eles, 48 respondentes (60% do total) responderam “Concordo plenamente” em ambas as questões. Tal resultado sugere uma convergência significativa entre as respostas deste critério. A Tabela 40 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Custo”.

Tabela 40 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas (Critério Custo)

A estratégia de Compras enfatiza: Custo	As principais "capacidades competitivas" da função de Compras são: Custo					
	Discordo plenamente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo plenamente
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	0,00%
Concordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	5,00%	0,00%
Concordo	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	10,00%	7,50%
Concordo plenamente	1,25%	1,25%	0,00%	3,75%	3,75%	60,00%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

No critério “Sustentabilidade” é possível observar que do universo total de 80 respondentes, apenas 30 (equivalente a 37,50% do total) encontram-se na diagonal principal da tabela. Entre eles, 12 respondentes, 15% do total, responderam “Concordo plenamente” em ambas as questões e outros 12 respondentes responderam “Concordo”. Contudo, nota-se que os resultados se encontram significativamente dispersos, o que sugere a não convergência entre as variáveis. A Tabela 41 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Sustentabilidade”.

Tabela 41 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas (Critério Sustentabilidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Sustentabilidade	As principais "capacidades competitivas" da função de Compras são: Sustentabilidade					
	Discordo plenamente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo plenamente

Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1,25%	1,25%	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	0,00%	0,00%	2,50%	5,00%	3,75%	0,00%
Concordo	1,25%	6,25%	3,75%	10,00%	15,00%	1,25%
Concordo plenamente	1,25%	5,00%	2,50%	7,50%	13,75%	15,00%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Analisando-se o critério “Inovação” com a tabela de contingência, é possível observar que do universo total de 80 respondentes, apenas 25 (equivalente a 31,25% do total) encontram-se na diagonal principal da tabela. Ainda, quando se observa a distribuição de respostas na tabela, nota-se que os valores com maior frequência observada não estão na diagonal principal; e.g. 15 respondentes indicaram “Concordo plenamente” na variável Estratégia de Compras para este critério, mas indicaram “Concordo parcialmente” na variável Capacidades Competitivas. Apesar dos resultados se encontrarem relativamente dispersos, é possível notar que as maiores frequências se concentrarem na parte inferior direita da tabela. Isto sugere a não convergência entre as respostas deste critério. A Tabela 42 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Inovação”.

Tabela 42 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas (Critério Inovação)

A estratégia de Compras enfatiza: Inovação	As principais "capacidades competitivas" da função de Compras são: Inovação					
	Discordo plenamente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo plenamente
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	1,25%	1,25%	1,25%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	1,25%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	3,75%	2,50%	0,00%
Concordo	0,00%	1,25%	1,25%	7,50%	12,50%	5,00%
Concordo plenamente	1,25%	3,75%	5,00%	18,75%	18,75%	12,50%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

6.1.4 Estratégia de compras e critérios na seleção de fornecedores

A fim de se verificar a influência da Estratégia da função de Compras nas práticas de compras, i.e., nos critérios priorizados no processo de seleção de fornecedores para cada uma

das Categorias de Compras pesquisadas, foram construídas as tabelas de contingências entre as variáveis das questões 12 e 18, 12 e 19, 12 e 20, 12 e 21 do questionário.

Quando se avalia a tabulação cruzada das questões 12 e 18 (Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores para a Categoria “Não-Crítica”) para o critério “Qualidade”, é possível notar que do universo total de 80 respondentes, 60 (equivalente a 75% do total) responderam positivamente à variável Estratégia de Compras, i.e., “Concordo plenamente”, “Concordo” ou “Concordo parcialmente”, e posicionaram este critério em um dos três primeiros lugares no ranque da categoria “Não-Crítica”. Tal resultado sugere a convergência entre as respostas deste critério. A Tabela 43 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Qualidade”. O Valor-*P* calculado é inferior à 0,01.

Tabela 43 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Qualidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Qualidade	Critérios da Categoria "Não-Crítica": Qualidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	1,25%	1,25%
Concordo parcialmente	1,25%	0,00%	5,00%	3,75%	1,25%	2,50%
Concordo	0,00%	0,00%	6,25%	7,50%	10,00%	2,50%
Concordo plenamente	0,00%	3,75%	2,50%	28,75%	15,00%	3,75%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

Na tabulação cruzada para o critério “Flexibilidade”, é possível notar que do universo total de 80 respondentes, apenas 18 (equivalente a 22,50% do total) encontram-se na diagonal principal da tabela. Ainda assim, os resultados se encontram relativamente dispersos. Isto sugere a não convergência entre as respostas deste critério. A Tabela 44 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Flexibilidade”. O Valor-*P* calculado é 0,31.

Tabela 44 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Flexibilidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Flexibilidade	Critérios da Categoria "Não-Crítica": Flexibilidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	1,25%	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	1,25%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	3,75%	12,50%	0,00%	1,25%	0,00%

Concordo parcialmente	2,50%	1,25%	17,50%	2,50%	2,50%	0,00%
Concordo	5,00%	6,25%	13,75%	6,25%	5,00%	3,75%
Concordo plenamente	1,25%	1,25%	1,25%	2,50%	2,50%	1,25%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Analisando-se o critério “Entrega”, é possível notar que do universo total de 80 respondentes, 66 (equivalente a 82,50% do total) responderam positivamente à variável Estratégia de Compras, i.e., “Concordo plenamente”, “Concordo” ou “Concordo parcialmente”, e posicionaram este critério em um dos três primeiros lugares no ranque da categoria “Não-Crítica”. Tal resultado sugere a convergência entre as respostas deste critério. A Tabela 45 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Entrega”. O Valor-*P* calculado é 0,05.

Tabela 45 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Entrega)

A estratégia de Compras enfatiza: Entrega	Critérios da Categoria "Não-Crítica": Entrega					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	1,25%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	1,25%	2,50%	0,00%	3,75%	3,75%	2,50%
Concordo	1,25%	1,25%	1,25%	7,50%	18,75%	21,25%
Concordo plenamente	0,00%	2,50%	5,00%	10,00%	8,75%	6,25%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Analisando-se o critério “Custo”, é possível notar que do universo total de 80 respondentes, 70 (equivalente a 87,50% do total) responderam positivamente à variável Estratégia de Compras e posicionaram este critério em um dos três primeiros lugares no ranque da categoria “Não-Crítica”. Ainda, 26 respondentes (32,50% do total) responderam “Concordo plenamente” à variável Estratégia de Compras e posicionaram este critério no primeiro lugar no ranque da categoria “Não-Crítica”. Tal resultado sugere uma convergência entre as respostas deste critério. A Tabela 46 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Custo”. O Valor-*P* calculado é 0,13.

Tabela 46 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Custo)

A estratégia de Compras enfatiza: Custo	Critérios da Categoria "Não-Crítica": Custo					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%
Concordo parcialmente	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	2,50%	2,50%
Concordo	1,25%	0,00%	0,00%	2,50%	2,50%	13,75%
Concordo plenamente	1,25%	2,50%	2,50%	8,75%	22,50%	32,50%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Analisando-se os resultados do critério “Sustentabilidade” na tabela cruzada, é possível observar que a maior frequência de respostas se encontra no canto inferior esquerdo da tabela, ou seja, apesar de ser classificada positivamente na questão referente à variável Estratégia de Compras, a colocação indicada no ranque de critérios de seleção da categoria “Não-Crítica” foi 5º ou 6º. Foi observado um total de 51 respondentes, 63,75% do total, com as respostas conforme o padrão mencionado. Tal fato sugere a não convergência entre as respostas deste critério. A Tabela 47 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Sustentabilidade”. O Valor-*P* calculado é 0,13.

Tabela 47 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Sustentabilidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Sustentabilidade	Critérios da Categoria "Não-Crítica": Sustentabilidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1,25%	3,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	6,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	0,00%
Concordo	12,50%	20,00%	3,75%	1,25%	0,00%	0,00%
Concordo plenamente	12,50%	11,25%	11,25%	7,50%	1,25%	1,25%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Na análise do critério “Inovação” é possível observar um padrão similar ao do critério “Sustentabilidade”. Isto é, a maior frequência de respostas encontra-se no canto inferior esquerdo da tabela, ou seja, apesar de ser classificada positivamente na questão referente à variável Estratégia de Compras, a colocação indicada no ranque de critérios de seleção da

categoria “Não-Crítica” foi 5º ou 6º. Foi observado um total de 62 respondentes, 77,50% do total, com as respostas conforme o padrão mencionado. Tal fato sugere a não convergência entre as respostas deste critério. A Tabela 48 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Inovação”. O Valor-*P* calculado é 0,5.

Tabela 48 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Não-Crítica, Critério Inovação)

A estratégia de Compras enfatiza: Inovação	Critérios da Categoria "Não-Crítica": Inovação					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	2,50%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	1,25%	2,50%	1,25%	1,25%	0,00%	0,00%
Concordo	16,25%	6,25%	3,75%	1,25%	0,00%	0,00%
Concordo plenamente	30,00%	21,25%	3,75%	2,50%	0,00%	2,50%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Quando se avalia a tabulação cruzada das questões 12 e 19 (Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores para a Categoria “Gargalo”) para o critério “Qualidade”, é possível notar que, apesar da aparente dispersão, as maiores frequências se concentram no canto inferior direito da tabela. Observa-se que 62 respondentes (equivalente a 77,50% do total) classificaram à variável Estratégia de Compras positivamente (i.e., “Concordo plenamente”, “Concordo” ou “Concordo parcialmente”) e colocaram o critério em 1º, 2º, ou 3º lugar no ranque. Isto sugere convergência entre as respostas do critério “Qualidade”. A Tabela 49 apresenta esta tabulação do critério “Qualidade”. O Valor-*P* calculado é 0,3.

Tabela 49 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Qualidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Qualidade	Critérios da Categoria "Gargalo": Qualidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	1,25%	1,25%
Concordo parcialmente	0,00%	1,25%	2,50%	3,75%	3,75%	2,50%
Concordo	1,25%	2,50%	5,00%	5,00%	10,00%	2,50%
Concordo plenamente	1,25%	0,00%	2,50%	12,50%	27,50%	10,00%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Quando se avalia o critério “Flexibilidade” na tabela cruzada destas duas questões, observa-se que os resultados se encontram dispersos, sugerindo a não convergência destas variáveis. A Tabela 50 apresenta esta tabulação cruzada. O Valor-*P* calculado é 0,29.

Tabela 50 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Flexibilidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Flexibilidade	Critérios da Categoria "Gargalo": Flexibilidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	2,50%	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%
Discordo	1,25%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2,50%	7,50%	5,00%	1,25%	1,25%	0,00%
Concordo parcialmente	7,50%	7,50%	5,00%	2,50%	2,50%	1,25%
Concordo	6,25%	10,00%	8,75%	6,25%	2,50%	6,25%
Concordo plenamente	0,00%	0,00%	1,25%	3,75%	2,50%	2,50%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

No que tange ao critério “Entrega”, é possível observar um padrão similar ao do critério “Qualidade”. A maior frequência de respostas encontra-se no canto inferior direito da tabela. Considerando o total de 80 respondentes, 68 (equivalente a 85% do total) classificaram positivamente à variável Estratégia de Compras (“Concordo plenamente”, “Concordo” ou “Concordo parcialmente”) e também colocaram o critério em 1º, 2º, ou 3º lugar no ranque. Isto sugere convergência entre as respostas do critério “Entrega”. A Tabela 51 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Entrega”. O Valor-*P* calculado é 0,55.

Tabela 51 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Entrega)

A estratégia de Compras enfatiza: Entrega	Critérios da Categoria "Gargalo": Entrega					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	0,00%	1,25%	0,00%	3,75%	5,00%	3,75%
Concordo	1,25%	2,50%	3,75%	2,50%	10,00%	31,25%
Concordo plenamente	0,00%	1,25%	2,50%	5,00%	7,50%	16,25%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

No que tange ao critério “Custo”, é possível observar na tabela cruzada destas duas questões que os resultados se encontram significativamente dispersos, sugerindo uma não convergência destas variáveis para este critério. A Tabela 52 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Custo”. O Valor-*P* calculado é 0,19.

Tabela 52 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Custo)

A estratégia de Compras enfatiza: Custo	Critérios da Categoria "Gargalo": Custo					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1,25%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	3,75%	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	1,25%
Concordo	2,50%	2,50%	5,00%	6,25%	3,75%	0,00%
Concordo plenamente	8,75%	5,00%	12,50%	28,75%	7,50%	7,50%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

Analisando-se os resultados do critério “Sustentabilidade”, é possível observar que a maior frequência de respostas se encontra no canto inferior esquerdo da tabela, ou seja, apesar de ser classificada positivamente na questão referente à variável Estratégia de Compras, a colocação indicada no ranque de critérios de seleção da categoria “Gargalo” foi 5º ou 6º. Foi observado um total de 51 respondentes (63,75% do total) com as respostas conforme o padrão mencionado. Tal fato sugere a não convergência entre as variáveis deste critério. A Tabela 53 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Sustentabilidade”. O Valor-*P* calculado é 0,05.

Tabela 53 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Sustentabilidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Sustentabilidade	Critérios da Categoria "Gargalo": Sustentabilidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	3,75%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	3,75%	2,50%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo	20,00%	11,25%	2,50%	1,25%	0,00%	2,50%
Concordo plenamente	8,75%	17,50%	11,25%	5,00%	2,50%	0,00%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

No critério “Inovação” da categoria “Gargalo” é possível observar um padrão similar ao do critério “Sustentabilidade”. Isto é, a maior frequência de respostas concentra-se no canto inferior esquerdo da tabela, ou seja, apesar de ser classificada positivamente na questão referente à variável Estratégia de Compras, a colocação indicada no ranque de critérios de seleção desta categoria foi 4º, 5º ou 6º. Foi observado um total de 56 respondentes, 70% do total, com as respostas conforme o padrão mencionado. Tal fato sugere a não convergência entre as variáveis deste critério. A Tabela 54 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Inovação”. O Valor-*P* calculado é 0,68.

Tabela 54 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Gargalo, Critério Inovação)

A estratégia de Compras enfatiza: Inovação	Critérios da Categoria "Gargalo": Inovação					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	1,25%	0,00%	1,25%	0,00%	1,25%
Discordo parcialmente	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%
Concordo parcialmente	1,25%	1,25%	2,50%	0,00%	1,25%	0,00%
Concordo	7,50%	7,50%	3,75%	2,50%	3,75%	2,50%
Concordo plenamente	12,50%	15,00%	18,75%	2,50%	6,25%	5,00%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

Quando se avalia a tabulação cruzada das questões 12 e 20 (Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores para a Categoria “Alavancagem”) para o critério “Qualidade”, é possível notar que, apesar de ligeiramente dispersos, as maiores frequências se concentram no canto inferior direito da tabela. Considerando o universo total de 80 respondentes, 60 (equivalente a 75% do total) responderam positivamente à variável Estratégia de Compras (“Concordo plenamente”, “Concordo” ou “Concordo parcialmente”) e também colocaram o critério em 1º, 2º, ou 3º lugar no ranque. Isto sugere a convergência entre as variáveis. A Tabela 55 apresenta esta tabulação cruzada. O Valor-*P* calculado é 0,22.

Tabela 55 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Qualidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Qualidade	Critérios da Categoria "Alavancagem": Qualidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	0,00%	0,00%

Discordo parcialmente	0,00%	1,25%	0,00%	1,25%	0,00%	1,25%
Concordo parcialmente	1,25%	1,25%	1,25%	2,50%	6,25%	1,25%
Concordo	0,00%	1,25%	6,25%	10,00%	8,75%	0,00%
Concordo plenamente	1,25%	2,50%	3,75%	16,25%	25,00%	5,00%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

Quando se avalia o critério “Flexibilidade”, observa-se que os resultados se encontram bastante dispersos, sugerindo a não convergência destas variáveis desse critério. A Tabela 56 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Flexibilidade”. O Valor-*P* calculado é 0,12.

Tabela 56 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Flexibilidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Flexibilidade	Critérios da Categoria "Alavancagem": Flexibilidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	3,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	1,25%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	5,00%	7,50%	2,50%	0,00%	1,25%	1,25%
Concordo parcialmente	7,50%	3,75%	12,50%	2,50%	0,00%	0,00%
Concordo	6,25%	7,50%	15,00%	7,50%	1,25%	2,50%
Concordo plenamente	0,00%	1,25%	5,00%	2,50%	1,25%	0,00%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

Avaliando-se o critério “Entrega”, observa-se que os resultados se encontram significativamente dispersos, com ligeira tendência para a porção inferior direita. Isto sugere apenas a convergência parcial destas variáveis. A Tabela 57 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Entrega”. O Valor-*P* calculado é 0,05.

Tabela 57 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Entrega)

A estratégia de Compras enfatiza: Entrega	Critérios da Categoria "Alavancagem": Entrega					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	0,00%	1,25%	2,50%	7,50%	2,50%	0,00%
Concordo	3,75%	3,75%	2,50%	25,00%	15,00%	1,25%
Concordo plenamente	5,00%	1,25%	3,75%	6,25%	13,75%	2,50%

Total = 80 respondentes

Fonte: Autor

Avaliando-se o critério “Custo”, observa-se que os resultados se encontram bastante concentrados na porção inferior direita da tabela, sendo que 46 respondentes (57,50% do total) classificaram este critério como “Concordo plenamente” na variável Estratégia de Compras e o indicaram em 1º lugar no ranque para a categoria “Alavancagem”. Tal fato sugere a convergência entre as variáveis deste critério. A Tabela 58 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Custo”. O Valor-*P* calculado é 0,14.

Tabela 58 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Custo)

A estratégia de Compras enfatiza: Custo	Critérios da Categoria "Alavancagem": Custo					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	1,25%
Concordo parcialmente	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	5,00%
Concordo	1,25%	0,00%	0,00%	1,25%	3,75%	13,75%
Concordo plenamente	0,00%	1,25%	3,75%	2,50%	5,00%	57,50%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Analisando-se os resultados do critério “Sustentabilidade”, é possível observar que a maior frequência de respostas concentra-se na porção inferior esquerda da tabela, ou seja, apesar de ser classificada positivamente na questão referente à variável Estratégia de Compras, a colocação indicada no ranque de critérios de seleção da categoria “Alavancagem” foi 5º ou 6º. Foi observado um total de 54 respondentes (67,50% do total) com as respostas conforme o padrão mencionado. Tal fato sugere a não convergência entre estas variáveis deste critério. A Tabela 59 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Sustentabilidade”. O Valor-*P* calculado é 0,51.

Tabela 59 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Sustentabilidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Sustentabilidade	Critérios da Categoria "Alavancagem": Sustentabilidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	1,25%	3,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	1,25%	6,25%	2,50%	1,25%	0,00%	0,00%
Concordo	10,00%	23,75%	1,25%	1,25%	0,00%	1,25%

Concordo plenamente	11,25%	15,00%	8,75%	3,75%	3,75%	2,50%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

O critério “Inovação” apresenta um padrão similar ao critério “Sustentabilidade”. Isto é, a maior frequência de respostas concentra-se na porção inferior esquerda da tabela. Ou seja, apesar de ser classificada positivamente na questão referente à variável Estratégia de Compras, a colocação indicada no ranque de critérios de seleção desta categoria foi 4º, 5º ou 6º. Observou-se um total de 61 respondentes (76,25% do total) com as respostas conforme o padrão mencionado. Tal fato sugere a não convergência entre as variáveis deste critério. A Tabela 60 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Inovação”. O Valor-*P* calculado é 0,46.

Tabela 60 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Alavancagem, Critério Inovação)

A estratégia de Compras enfatiza: Inovação	Critérios da Categoria "Alavancagem": Inovação					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	1,25%	0,00%	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%
Concordo parcialmente	1,25%	0,00%	2,50%	1,25%	1,25%	0,00%
Concordo	15,00%	5,00%	3,75%	1,25%	1,25%	1,25%
Concordo plenamente	22,50%	8,75%	17,50%	3,75%	6,25%	1,25%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Quando se avalia a tabulação cruzada das questões 12 e 21 (Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores para a Categoria “Estratégica”) para o critério “Qualidade”, é possível notar que a maior frequência de resultados se concentra no canto inferior direito da tabela. Considerando o universo total de 80 respondentes, 64 (equivalente a 80% do total) responderam positivamente à variável Estratégia de Compras (“Concordo plenamente”, “Concordo” ou “Concordo parcialmente”) e também colocaram o critério em 1º, 2º, ou 3º lugar no ranque. Isto sugere a convergência entre variáveis do critério “Qualidade”. A Tabela 61 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Qualidade”. O Valor-*P* calculado é inferior a 0,01.

Tabela 61 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Qualidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Qualidade	Critérios da Categoria "Estratégica": Qualidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,25%	2,50%
Concordo parcialmente	0,00%	0,00%	2,50%	0,00%	5,00%	6,25%
Concordo	1,25%	1,25%	2,50%	12,50%	5,00%	3,75%
Concordo plenamente	0,00%	3,75%	2,50%	17,50%	23,75%	6,25%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Quando se avalia o critério “Flexibilidade” na tabela cruzada destas duas questões, observa-se que os resultados se encontram significativamente dispersos, porém, observa-se uma tendência maior dos dados para a porção inferior esquerda da tabela. Isto sugere a não convergência entre estas variáveis para esse critério. A Tabela 62 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Flexibilidade”. O Valor-*P* calculado é 0,20.

Tabela 62 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Flexibilidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Flexibilidade	Critérios da Categoria "Estratégica": Flexibilidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	2,50%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	1,25%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2,50%	11,25%	3,75%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	6,25%	8,75%	6,25%	5,00%	0,00%	0,00%
Concordo	11,25%	7,50%	10,00%	7,50%	3,75%	0,00%
Concordo plenamente	1,25%	2,50%	1,25%	3,75%	0,00%	1,25%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Quando se avalia o critério “Entrega” nota-se que os resultados se encontram significativamente dispersos pela porção inferior da tabela, o que sugere uma não convergência entre estas variáveis nesse critério. A Tabela 63 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Entrega”. O Valor-*P* calculado é 0,05.

Tabela 63 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Entrega)

A estratégia de Compras enfatiza: Entrega	Critérios da Categoria "Estratégica": Entrega					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	1,25%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	1,25%	5,00%	3,75%	1,25%	1,25%	1,25%
Concordo	6,25%	3,75%	18,75%	12,50%	3,75%	6,25%
Concordo plenamente	3,75%	3,75%	7,50%	5,00%	7,50%	5,00%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

No critério “Custo” observa-se que os resultados se encontram significativamente concentrados na porção inferior esquerda da tabela. Considerando o total de 80 respondentes, 20 (equivalente a 25% do total) responderam “Concordo plenamente” à variável Estratégia de Compras, porém indicaram este critério como 6º (último) no ranque para a categoria “Estratégica”. Portanto, observa-se uma grande divergência destas variáveis para esse critério. A Tabela 64 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Custo”. O Valor-*P* calculado é 0,07.

Tabela 64 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Custo)

A estratégia de Compras enfatiza: Custo	Critérios da Categoria "Estratégica": Custo					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	0,00%	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	1,25%	3,75%	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%
Concordo	2,50%	8,75%	6,25%	0,00%	2,50%	0,00%
Concordo plenamente	25,00%	12,50%	6,25%	8,75%	8,75%	8,75%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

Quando se avalia os resultados do critério “Sustentabilidade”, é possível notar que, apesar de ligeira dispersão, há uma significativa concentração no canto inferior direito da tabela. Considerando o universo total de 80 respondentes, 35 (equivalente a 43,75% do total) responderam positivamente à variável Estratégia de Compras (“Concordo plenamente”, “Concordo” ou “Concordo parcialmente”) e também colocaram esse critério em 1º, 2º, ou 3º

lugar no ranque. Isto sugere a convergência entre as respostas desse critério. A Tabela 65 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Sustentabilidade”. O Valor-*P* calculado é 0,34.

Tabela 65 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Sustentabilidade)

A estratégia de Compras enfatiza: Sustentabilidade	Critérios da Categoria "Estratégica": Sustentabilidade					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo parcialmente	2,50%	1,25%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%
Concordo parcialmente	3,75%	2,50%	0,00%	3,75%	0,00%	1,25%
Concordo	11,25%	6,25%	6,25%	6,25%	7,50%	0,00%
Concordo plenamente	8,75%	3,75%	7,50%	7,50%	12,50%	5,00%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

No critério “Inovação” da categoria “Estratégica” é possível observar que há uma parcela significativa dos resultados na porção inferior direita da tabela, sendo que 34 respondentes (equivalente a 42% do total) responderam “Concordo plenamente” para este critério na variável Estratégia de Compras e posicionaram este mesmo critério em 1º lugar no ranque de prioridades para a categoria “Estratégica”. Com base neste resultado, conclui-se que há a convergência entre as variáveis neste critério. A Tabela 66 apresenta esta tabulação cruzada do critério “Inovação”. O Valor-*P* calculado é inferior a 0,01.

Tabela 66 - Tabela de Contingência da Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores (Categoria Estratégica, Critério Inovação)

A estratégia de Compras enfatiza: Inovação	Critérios da Categoria "Estratégica": Inovação					
	6	5	4	3	2	1
Discordo plenamente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Discordo	1,25%	0,00%	1,25%	0,00%	0,00%	1,25%
Discordo parcialmente	0,00%	0,00%	1,25%	0,00%	1,25%	0,00%
Concordo parcialmente	1,25%	0,00%	0,00%	1,25%	2,50%	1,25%
Concordo	1,25%	5,00%	5,00%	3,75%	6,25%	6,25%
Concordo plenamente	2,50%	2,50%	3,75%	2,50%	6,25%	42,50%
Total = 80 respondentes						

Fonte: Autor

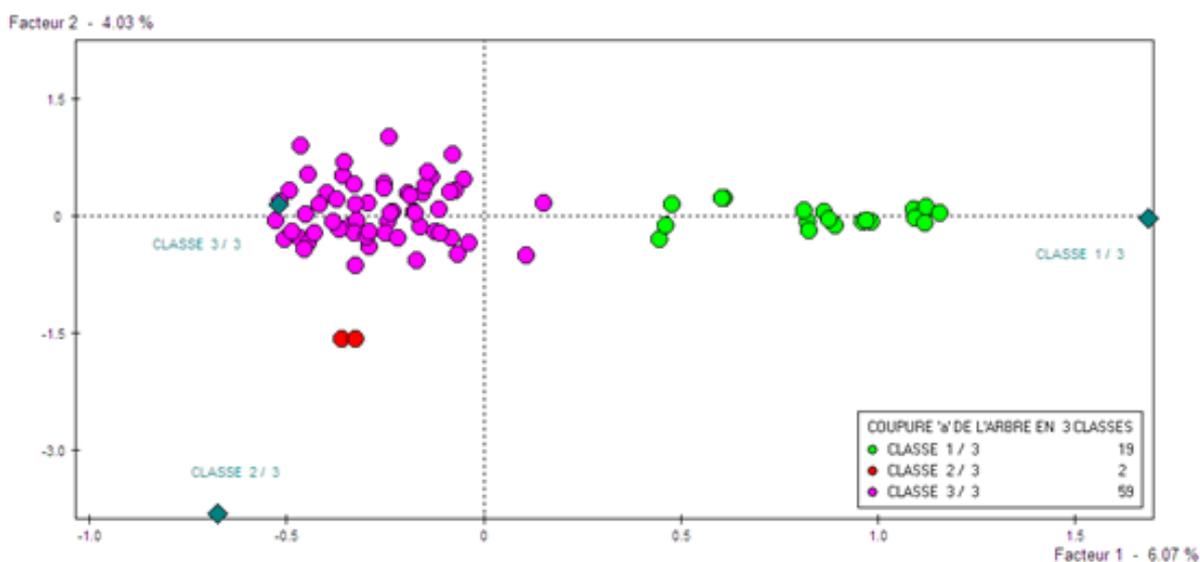
6.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA ANALÍTICA

Conforme mencionado anteriormente, para tratamento dos dados obtidos foram aplicadas as análises de correspondência múltipla associada à análise de agrupamentos realizado via *software* SPAD a fim de se observar quais variáveis se apresentavam associadas entre si. A tabela completa dos resultados da análise encontra-se apresentada no anexo A. A seguir, apresentar-se-á a avaliação de tais resultados.

Inicialmente, realizou-se a ACM, seguida de uma análise de agrupamentos a fim de se obter as classes (ou grupo), onde foi possível observar respostas semelhantes e com maior associação entre si. A combinação de ambas as técnicas melhorou a interpretação gráfica da ACM. A fim de analisar os resultados obtidos, concentrou-se na avaliação das dimensões e na comparação de variáveis em cada uma das classes, conforme proposto por Hair *et al.* (2009).

Os dois eixos selecionados pelo método de análise apresentam porcentagens explicativas de 6,07% e 4,03%. Isto significa que os dois eixos explicam 10,11% da variância da nuvem de variáveis. A análise ainda sugeriu o agrupamento dos dados em três classes onde é possível se observar comportamento similar, isto é, apenas variáveis com associação constam presentes nestas classes. A Figura 23 apresenta o mapa perceptual resultante do tratamento dos dados via *software* SPAD.

Figura 23 - Mapa Perceptual resultante da análise via SPAD.



Fonte: Autor

A classe 1 é composta por 19 dos respondentes, o que equivale a 23,75% do total de respondentes da pesquisa. A classe 2 é composta por 2 respondentes, sendo apenas 2,5% total. A classe 3 é composta por 59 respondentes, o que equivale a 73,75% total da amostra. É também importante mencionar que, apesar do tamanho da amostra ser limitado, todas variáveis inclusas nesta análise apresentam valores-*P* inferiores à 0,01, conforme pode ser observado na tabela do anexo A. Na mesma tabela é possível se observar os valores do qui-quadrado, nível de associação, calculado para cada uma das variáveis em cada uma das classes.

Além disso, a tabela apresentada no anexo A ainda apresenta dados relevantes referentes à representatividade da modalidade de cada classe. Verifica-se a representatividade que a classe tem para com a modalidade característica (CLA/MOD), ou seja, o percentual dos respondentes da classe para com o total de respondentes desta modalidade característica; bem como a representatividade da modalidade característica na classe (MOD/CLA). No que tange ao CLA/MOD, na classe 1 temos percentuais variando entre 100% e 30,16%, na classe 2 temos percentuais variando entre 100% e 25%, e na classe 3 temos percentuais variando entre 100% e 87,8%. No que tange ao MOD/CLA, na classe 1 temos percentuais variando entre 100% e 31,58%, na classe 2 temos percentuais em 100%, e na classe 3 temos percentuais variando entre 61,02% e 23,73%. No mais, podemos também observar a representatividade total da modalidade característica no universo total de respostas (GLOBAL), i.e., o percentual que o total de respondentes da variável representa comparado ao número total de respostas (na amostra deste estudo, 80).

A seguir, realizar-se-á a análise de cada classe separadamente.

6.2.1 Classe 1

A classe 1 é composta por 19 dos respondentes, o que equivale a 23,75% do total de respondentes da pesquisa. Esta classe possui 55 variáveis em sua composição. Observa-se também que apesar da classe 1 apresentar apenas 19 respondentes sendo agrupados, as variáveis e critérios associados a esta classe apresentam um número muito maior de respondentes do que os presentes na própria classe. Por exemplo, a variável “Seleção de Fornecedores na Categoria “Não-crítica” – Qualidade – 3” que apresenta maior valor de qui-quadrado (6,05); 33 respondentes indicaram esta mesma resposta quando consideramos toda a base de dados, contudo apenas 19 destes estão sendo agrupados na classe 1 (como pode ser observado no campo “peso” da tabela apresentada no anexo A). Ou ainda a variável “Estratégia Corporativa

– Inovação – 1”, na qual 63 respondentes (78,75% do total de respostas) indicaram a modalidade característica de “Concordo plenamente”. Isto significa que o peso desta variável é bastante relevante para o entendimento da análise como um todo. A tabela completa de dados comparando todas as classes, variáveis e modalidades características é apresentada no apêndice D.

Com base nos resultados dispostos no apêndice D, a descrição dos resultados obtidos para cada uma das variáveis para a classe 1 é apresentada:

a) Variável: Estratégia Corporativa:

i. Modalidade Característica 1:

• Critério “Inovação”:

- CLA/MOD: 30,16% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
- MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

• Critério “Qualidade”:

- CLA/MOD: 36,54% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
- MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

ii. Modalidade Característica 2:

• Critério “Entrega”:

- CLA/MOD: 45,95% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
- MOD/CLA: 89,47% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

iii. Modalidade Característica 4:

• Critério “Flexibilidade”:

- CLA/MOD: 80% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
- MOD/CLA: 42,11% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

iv. Modalidade Característica 5:

• Critério “Custo”:

- CLA/MOD: 85,71% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 31,58% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - v. Modalidade Característica 6:
 - Critério “Custo”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 47,37% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- b) Variável: Prioridades Competitivas:
 - ii. Modalidade Característica 1:
 - Critério “Inovação”:
 - CLA/MOD: 37,25% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 2:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 42,42% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 73,68% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iii. Modalidade Característica 3:
 - Critério “Sustentabilidade”:
 - CLA/MOD: 41,94% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 68,42% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iv. Modalidade Característica 4:
 - Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 56,25% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;

- MOD/CLA: 94,74% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Entrega”:
 - CLA/MOD: 50% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 94,74% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - v. Modalidade Característica 6:
 - Critério “Custo”:
 - CLA/MOD: 51,43% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 94,74% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- c) Variável: Estratégia de Compras:
 - iii. Modalidade Característica 1:
 - i. Critério “Custo”:
 1. CLA/MOD: 33,93% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 2. MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Inovação”:
 - CLA/MOD: 37,50% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 94,74% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 44,19% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 2:
 - Critério “Entrega”:

- CLA/MOD: 43,90% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 94,74% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iii. Modalidade Característica 4:
 - Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 78,57% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 57,89% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- d) Variável: Capacidades Competitivas:
 - iv. Modalidade Característica 1:
 - i. Critério “Custo”:
 - 1. CLA/MOD: 76,49% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - 2. MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 41,86% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 94,74% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 2:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 50% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iii. Modalidade Característica 3:
 - Critério “Entrega”:
 - CLA/MOD: 47,50% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;

- MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iv. Modalidade Característica 4:
 - Critério “Inovação”:
 - CLA/MOD: 58,33% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 73,68% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 60% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 47,37% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - v. Modalidade Característica 5:
 - Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 45,16% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 73,68% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Sustentabilidade”:
 - CLA/MOD: 70% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 36,84% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - vi. Modalidade Característica 6:
 - Critério “Sustentabilidade”:
 - CLA/MOD: 43,75% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 73,68% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- e) Variável: Práticas da função de Compras:
- i. Modalidade Característica 3:

- CLA/MOD: 50% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 73,68% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- f) Variável: Seleção de Fornecedores:
- i. Modalidade Característica 1:
 - CLA/MOD: 37,78% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 89,47% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- g) Variável: Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem":
- i. Modalidade Característica 1:
 - Critério "Custo":
 - CLA/MOD: 30,65% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 2:
 - Critério "Qualidade":
 - CLA/MOD: 43,75% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 73,68% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iii. Modalidade Característica 3:
 - Critério "Entrega":
 - CLA/MOD: 45,16% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 73,68% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iv. Modalidade Característica 4:
 - Critério "Inovação":
 - CLA/MOD: 61,9% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;

- MOD/CLA: 68,42% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- v. Modalidade Característica 5:
 - Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 50% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 42,11% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- vi. Modalidade Característica 6:
 - Critério “Sustentabilidade”:
 - CLA/MOD: 47,37% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 47,37% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- h) Variável: Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica":
 - i. Modalidade Característica 1:
 - Critério “Inovação”:
 - CLA/MOD: 46,34% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 2:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 46,34% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 68,42% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iii. Modalidade Característica 3:
 - Critério “Sustentabilidade”:
 - CLA/MOD: 53,33% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 42,11% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

- iv. Modalidade Característica 4:
 - Critério “Entrega”:
 - CLA/MOD: 56% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 73,68% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - v. Modalidade Característica 5:
 - Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 60% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 78,95% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - vi. Modalidade Característica 6:
 - Critério “Custo”:
 - CLA/MOD: 62,50% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 78,95% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- i) Variável: Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo":
- i. Modalidade Característica 1:
 - Critério “Entrega”:
 - CLA/MOD: 39,53% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 89,47% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 2:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 47,06% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 84,21% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iii. Modalidade Característica 3:
 - Critério “Custo”:

- CLA/MOD: 55,17% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 84,21% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iv. Modalidade Característica 4:
 - Critério “Inovação”:
 - CLA/MOD: 60% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 63,16% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - v. Modalidade Característica 6:
 - Critério “Sustentabilidade”:
 - CLA/MOD: 44,83% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 68,42% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- j) Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica":
 - i. Modalidade Característica 1:
 - Critério “Entrega”:
 - CLA/MOD: 48% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 63,16% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 2:
 - Critério “Custo”:
 - CLA/MOD: 54,55% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 63,16% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iii. Modalidade Característica 3:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 57,58% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;

- MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- iv. Modalidade Característica 4:
 - Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 43,59% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 89,47% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Inovação”:
 - CLA/MOD: 45,83% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 57,89% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- v. Modalidade Característica 6:
 - Critério “Sustentabilidade”:
 - CLA/MOD: 46,15% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 63,16% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- k) Atividade Econômica da Organização:
 - i. Modalidade Característica 6:
 - CLA/MOD: 40% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 63,16% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- l) Experiência na função de Compras:
 - i. Modalidade Característica 3:
 - CLA/MOD: 37,84% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 73,68% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- m) Posição atual:
 - i. Modalidade Característica 2:

- CLA/MOD: 75% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
- MOD/CLA: 47,37% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

A fim de se analisar a relação entre os construtos apresentados nesta classe, realizou-se a comparação entre os resultados das variáveis e suas respectivas modalidades características.

6.2.1.1 Estratégia corporativa e estratégia de compras

Ao se analisar a associação entre Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras nesta classe é possível observar que há similaridade entre ambas, pois, com exceção da variável “Custo”, todas as variáveis obtiveram modalidades características iguais. Ou seja, todos nesta classe indicaram os critérios “Qualidade” e “Inovação” como “Concordo Plenamente”, o critério “Entrega” como “Concordo”, e o critério “Flexibilidade” como “Discordo parcialmente”. Conforme mencionado anteriormente, a disparidade observada no critério “Custo” já é esperada pela característica intrínseca à função de Compras.

Estas observações, bem como as observações das tabelas de contingências apresentadas anteriormente, sugerem associação entre tais variáveis na classe 1. No mais, vale pontuar que o critério “Sustentabilidade” não apareceu com forte associação nesta classe. A Tabela 67 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 67 - Comparação das variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
Concordo plenamente						
Estratégia Corporativa	X					X
Estratégia de Compras	X			X		X
Concordo						
Estratégia Corporativa			X			
Estratégia de Compras			X			
Discordo						
Estratégia Corporativa				X		
Estratégia de Compras						
Discordo parcialmente						
Estratégia Corporativa		X				
Estratégia de Compras		X				

Discordo plenamente	
Estratégia Corporativa	X
Estratégia de Compras	

Fonte: Autor

6.2.1.2 *Estratégia corporativa e prioridades competitivas*

No que tange à Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas nesta classe, observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Custo” e “Inovação” possuem modalidades características similares. Contudo, o critério “Entrega” apresenta divergência nas modalidades características indicadas. Já o critério “Sustentabilidade” aparece apenas na variável Prioridade Competitiva classificado com a modalidade característica “3”, não sendo observada associação com a variável da Estratégia Corporativa. Estas observações, bem como as observações das tabelas de contingências apresentadas anteriormente, sugerem associação, ainda que parcial, entre tais variáveis na classe 1. A Tabela 68 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 68 - Comparação das variáveis Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Estratégia Corporativa	X					X
Prioridades Competitivas						X
2						
Estratégia Corporativa			X			
Prioridades Competitivas	X					
3						
Estratégia Corporativa						
Prioridades Competitivas					X	
4						
Estratégia Corporativa		X				
Prioridades Competitivas		X	X			
5						
Estratégia Corporativa				X		
Prioridades Competitivas						
6						
Estratégia Corporativa				X		
Prioridades Competitivas				X		

Fonte: Autor

6.2.1.3 Estratégia de compras e capacidades competitivas

Ao comparar as variáveis de Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas nesta classe, observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Entrega” e “Custo” possuem modalidades características similares. Contudo, o critério “Inovação” apresenta divergência nas modalidades características indicadas. Já o critério “Sustentabilidade” aparece apenas na variável Capacidade Competitiva classificado com a modalidade característica “6”, não sendo observada associação com a variável da Estratégia de Compras. Estas observações, bem como as observações das tabelas de contingências apresentadas anteriormente, sugerem associação, ainda que parcial, entre tais variáveis na classe 1. A Tabela 69 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 69 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Estratégia de Compras	X			X		X
Capacidades Competitivas	X			X		
2						
Estratégia de Compras			X			
Capacidades Competitivas	X					
3						
Estratégia de Compras						
Capacidades Competitivas			X			
4						
Estratégia de Compras		X				
Capacidades Competitivas		X				X
5						
Estratégia de Compras						
Capacidades Competitivas		X			X	
6						
Estratégia de Compras						
Capacidades Competitivas					X	

Fonte: Autor

6.2.1.4 Prioridades competitivas e capacidades competitivas

Ao comparar as variáveis Prioridades Competitivas e Capacidades Competitivas nesta classe, observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Entrega” possuem modalidades características similares. Contudo, os critérios de “Custo”, “Sustentabilidade” “Inovação” apresentam divergências nas modalidades características indicadas. Estas observações, bem como as observações das tabelas de contingências apresentadas anteriormente, sugerem associação entre uma parte das variáveis na classe 1. A Tabela 70 apresenta as observações descritas acima e têm como base os dados da classe 1.

Tabela 70 - Comparação das variáveis Prioridades Competitivas e Capacidades Competitivas e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Prioridades Competitivas						X
Capacidades Competitivas	X			X		
2						
Prioridades Competitivas	X					
Capacidades Competitivas	X					
3						
Prioridades Competitivas					X	
Capacidades Competitivas			X			
4						
Prioridades Competitivas		X	X			
Capacidades Competitivas		X				X
5						
Prioridades Competitivas						
Capacidades Competitivas		X			X	
6						
Prioridades Competitivas				X		
Capacidades Competitivas					X	

Fonte: Autor

6.2.1.5 Estratégia de compras e critérios de seleção de fornecedores

Ao comparar as variáveis de Estratégia de Compras e critérios utilizados no processo de seleção de fornecedores de cada Categoria de Compras algumas similaridades e diferenças

podem ser observadas. A seguir apresentar-se-á as observações referentes a cada categoria separadamente.

Na categoria “Alavancagem” observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Entrega” e “Custo” possuem modalidades características similares à Estratégia de Compras. O critério “Inovação” apresenta divergência nas modalidades características indicadas. No mais, devido à ausência de dados, não é possível analisar o critério “Sustentabilidade” para esta categoria na classe 1. A Tabela 71 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 71 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da Categoria “Alavancagem” e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	X			X		X
2 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	X		X			
3 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"			X			
4 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"		X				X
5 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"		X				
6 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"					X	

Fonte: Autor

Na categoria “Estratégica” observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade” e “Inovação” possuem modalidades características similares à Estratégia de Compras. Contudo os critérios “Entrega” e “Custo” apresentam divergências nas modalidades características

indicadas. No mais, devido à ausência de dados, não é possível analisar o critério “Sustentabilidade” para esta categoria na classe 1. A Tabela 72 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 72 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da Categoria “Estratégica” e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	X			X		X
2 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	X		X			
3 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"					X	
4 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"		X		X		
5 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"		X				
6 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"				X		

Fonte: Autor

Na categoria “Gargalo” observa-se que os critérios de “Qualidade” e “Entrega” possuem modalidades características similares à Estratégia de Compras. Contudo os critérios “Flexibilidade”, “Custo” e “Inovação” apresentam divergências. No mais, devido à ausência de dados, não é possível analisar o critério “Sustentabilidade” para esta categoria na classe 1. A Tabela 73 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 73 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da Categoria “Gargalo” e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	X		X	X		X
2 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	X		X			
3 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"				X		
4 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"		X				X
5 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"						
6 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"					X	

Fonte: Autor

Na categoria “Não-Crítica” observa-se que os critérios de “Flexibilidade”, “Entrega” e “Custo” possuem modalidades características similares a Estratégia de Compras. Contudo os critérios “Qualidade” e “Inovação” apresentam divergências. A Tabela 74 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 74 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da Categoria “Não-Crítica” e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	X		X	X		X
2 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"			X	X		
3 Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	X					
4						

Estratégia de Compras	X	
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	X	X
5		
Estratégia de Compras		
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"		
6		
Estratégia de Compras		
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"		X

Fonte: Autor

6.2.1.6 Padrões e convergências entre as categorias de compras

Outra análise a ser realizada é a verificação da existência de padrões e convergências entre as categorias. A seguir serão comparados os Critérios de Seleção e suas modalidades características em cada uma das Categorias de Compras. A Tabela 75 apresenta as comparações com base os dados da classe 1.

Tabela 75 - Comparação dos Critérios de Seleção das Categorias de Compras e suas modalidades características na classe 1.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"				X		
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"						X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"			X			
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"			X			
2						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	X					
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	X					
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	X					
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"				X		
3						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"			X			
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"					X	
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"				X		
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	X					
4						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"						X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"			X			
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"						X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"		X				X
5						

Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	X	
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	X	
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"		
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"		
6		
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"		X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	X	
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"		X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"		X

Fonte: Autor

Nesta classe 1, observa-se que o critério “Qualidade”, nas categorias “Alavancagem”, “Estratégica” e “Gargalo”, foi classificado na modalidade “2”, já na categoria “Não-crítica” classificou-se este mesmo critério em “3”. Tal resultado corrobora o esperado, posto que a categoria “Não-crítica” é em geral composta por itens genéricos.

Observa-se que o critério “Flexibilidade”, nas categorias “Alavancagem” e “Estratégica”, foi classificado na modalidade “5”, já na categoria “Não-crítica” classificou-se este mesmo critério em “4”. Tal resultado corrobora o esperado, posto que a categoria “Não-crítica” é em geral composta por itens genéricos.

Observa-se que o critério “Entrega”, nas categorias “Gargalo” e “Não-Crítica”, foi classificado na modalidade “1”, já na categoria “Alavancagem” classificou-se este mesmo critério em “3”, e na categoria “Estratégica” como “4”. Tal resultado corrobora o esperado, posto que as categorias “Gargalo” e “Não-Crítica” a disponibilidade dos itens é mais relevantes que outros fatores.

Observa-se que o critério “Custo” foi classificado na modalidade “1” para a categoria “Alavancagem”, “2” para a categoria na ”Não-Crítica”, “3” na categoria “Gargalo” e “6” na categoria “Estratégica”. Tal resultado corrobora o esperado, posto que o poder da função de Compras nas negociações varia exatamente conforme o resultado obtido (KRALJIC, 1983).

Observa-se que o critério “Sustentabilidade”, nas categorias “Alavancagem”, “Gargalo” e “Não-Crítica”, foi classificado na modalidade “6”, já na categoria “Estratégica” classificou-se este mesmo critério em “3”. Uma situação similar é observada no critério “Inovação”, pois nas mesmas categorias “Alavancagem”, “Gargalo” e “Não-Crítica”, foi classificado na modalidade “4”, já na categoria “Estratégica” classificou-se este mesmo critério em “1”. Isto sugere que para a categoria “Estratégica” estes critérios são mais relevantes, alinhados com a estratégia corporativa e utilizados como fatores decisórios.

6.2.1.7 *Sustentabilidade e inovação como critérios na seleção de fornecedores*

Ainda na classe 1, outra análise a ser realizada é a verificação da aplicação dos critérios de “Sustentabilidade” e “Inovação” como critérios de seleção de fornecedores. Com base nos dados da tabela anterior, é possível observar um padrão na modalidade característica indicada em ambos.

Para o critério de “Sustentabilidade”, se nota que apenas para a categoria “Estratégica” este critério apresenta a modalidade característica “3”, ao passo que para todas as outras categorias o mesmo critério aparece como último no ranque com uma modalidade característica “6”.

Para o critério de “Inovação”, se nota que apenas para a categoria “Estratégica” este critério apresenta a modalidade característica “1”, ao passo que para todas as outras categorias o mesmo critério aparece com uma modalidade característica “4”.

Isso mostra que, ao menos para a classe 1, tais critérios não são priorizados durante o processo de seleção e apresentam um comportamento diferente para a categoria “Estratégica”. De tal forma, verifica-se que, para esta classe, o uso de critérios de sustentabilidade e de critérios de inovação no processo de seleção de fornecedores, são dependentes da categoria em questão, podendo ou não ser aplicados na seleção de fornecedores; diferentemente do que foi encontrado descrito literatura específica de cada um destes itens, i.e., Trapp e Sarkis (2016), sobre sustentabilidade, Luzzini *et al.* (2015a), sobre inovação.

6.2.1.8 *Capacidades competitivas e critérios na seleção de fornecedores*

Ao comparar as variáveis de Capacidade Competitivas de Compras e critérios utilizados no processo de seleção de fornecedores de cada Categoria de Compras algumas similaridades e diferenças podem ser observadas. A seguir apresentar-se-á as observações referentes a cada categoria separadamente.

Na categoria “Alavancagem” observa-se que todos os critérios possuem modalidades características similares às Capacidades Competitivas da função de Compras. Dadas as características descritas na literatura para esta categoria, entende-se que tal alinhamento reflete o fato de que, para esta categoria, o poder de negociação tende para a função de compras, o que possibilita Compras atuar de forma ampla, aplicando em sua totalidade as capacidades que

possui. A Tabela 76 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 76 - Comparação das variáveis Capacidades Competitivas e Critérios de Seleção da Categoria “Alavancagem” e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Capacidades Competitivas	X			X		
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"				X		
2						
Capacidades Competitivas	X					
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	X					
3						
Capacidades Competitivas			X			
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"			X			
4						
Capacidades Competitivas		X				X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"						X
5						
Capacidades Competitivas		X			X	
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"		X				
6						
Capacidades Competitivas					X	
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"					X	

Fonte: Autor

Na categoria “Estratégica” observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade” e “Entrega” possuem modalidades características similares às Capacidades Competitivas. Contudo os critérios “Custo”, “Sustentabilidade” e “Inovação” apresentam divergências nas modalidades características indicadas. A Tabela 77 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 77 - Comparação das variáveis Capacidades Competitivas e Critérios de Seleção da Categoria “Estratégica” e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Capacidades Competitivas	X			X		
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"						X
2						

Capacidades Competitivas	X				
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	X				
3					
Capacidades Competitivas			X		
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"				X	
4					
Capacidades Competitivas		X			X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"			X		
5					
Capacidades Competitivas		X			X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"		X			
6					
Capacidades Competitivas					X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"				X	

Fonte: Autor

Na categoria “Gargalo” observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Sustentabilidade” e “Inovação” possuem modalidades características similares às Capacidades Competitivas. O critério “Custo” e “Entrega” apresentam divergências. Dadas as características descritas na literatura para esta categoria, entende-se que tal comportamento faça sentido, posto que neste caso o poder de negociação não tende para a função de compras, mas sim para o fornecedor, impossibilitando um processo de seleção com base no custo. A Tabela 78 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 78 - Comparação das variáveis Capacidades Competitivas e Critérios de Seleção da Categoria “Gargalo” e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Capacidades Competitivas	X			X		
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"			X			
2						
Capacidades Competitivas	X					
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	X					
3						
Capacidades Competitivas			X			
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"				X		
4						
Capacidades Competitivas		X				X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"						X
5						
Capacidades Competitivas		X			X	

Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	
6	
Capacidades Competitivas	X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	X

Fonte: Autor

Na categoria “Não-Crítica” observa-se que os critérios de “Flexibilidade”, “Custo”, “Sustentabilidade” e “Inovação” possuem modalidades características similares às Capacidades Competitivas. Contudo os critérios “Qualidade” e “Entrega” apresentam divergências. Dadas as características descritas na literatura para esta categoria, entende-se que tal alinhamento reflete o fato dos itens desta categoria serem bastante genéricos e de baixa complexidade de compra; o que se traduz em uma menor preocupação para com a qualidade e maior com a disponibilidade. A Tabela 79 apresenta as observações descritas acima.

Tabela 79 - Comparação das variáveis Capacidades Competitivas e Critérios de Seleção da Categoria “Não-Crítica” e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Capacidades Competitivas	X			X		
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"			X			
2						
Capacidades Competitivas	X					
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"				X		
3						
Capacidades Competitivas			X			
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	X					
4						
Capacidades Competitivas		X				X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"		X				X
5						
Capacidades Competitivas		X			X	
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"						
6						
Capacidades Competitivas					X	
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"					X	

Fonte: Autor

De tal forma, verifica-se que, para a classe 1, as categorias possuem influência no processo de aplicação da Capacidade Competitiva de Compras, e que ocorre uma seleção das capacidades a serem aplicadas no processo de seleção de acordo com a demanda característica dos itens sendo comprados. Estas observações, estão parcialmente de acordo com o comentado por Baier (2008), pois ele afirma que as capacidades competitivas influenciam as práticas de compras, contudo não comenta sobre a variabilidade que aquelas podem apresentar.

6.2.1.9 Estratégia corporativa, estratégia de compras e critérios de seleção

Por fim, uma última análise que pode ser realizada na classe 1 é realizar a comparação entre as modalidades características da Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores de cada Categoria de Compras. Ao comparar estas variáveis algumas similaridades e diferenças podem ser observadas, estas encontram-se descritas a seguir.

Na categoria “Alavancagem” observa-se que:

- a) Os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Entrega” possuem modalidades características semelhantes entre todas as variáveis, i.e., Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de seleção.
- b) No critério “Custo”, as variáveis Estratégia de Compras e Critério de Seleção de Fornecedores possuem modalidades características iguais, “1”, porém a Estratégia Corporativa possui modalidade de “5” e “6”.
- c) No critério “Inovação”, as variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras possuem modalidades características iguais, “1”, porém os critérios de Seleção de Fornecedores possuem modalidade de “4”.

Isto mostra que, na categoria “Alavancagem”, na classe 1, há um desalinhamento no que tange ao critério “Custo” e “Inovação” entre as três variáveis. Contudo, verificando as características desta categoria, fica claro que o suposto desalinhamento é na verdade resultado da priorização que ocorre por conta das características dos itens sendo comprados (KRALJIC, 1983). A Tabela 80 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 80 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da categoria "Alavancagem"

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Estratégia Corporativa	X					X
Estratégia de Compras	X			X		X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"				X		
2						
Estratégia Corporativa			X			
Estratégia de Compras			X			
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	X					
3						
Estratégia Corporativa						
Estratégia de Compras						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"			X			
4						
Estratégia Corporativa		X				
Estratégia de Compras		X				
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"						X
5						
Estratégia Corporativa				X		
Estratégia de Compras						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"		X				
6						
Estratégia Corporativa				X		
Estratégia de Compras						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"					X	

Fonte: Autor

Na categoria “Estratégica” observa-se que:

- Os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade” e “Inovação” possuem modalidades características semelhantes entre todas as variáveis, i.e., Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de seleção.
- No critério “Entrega”, as variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras possuem modalidades características iguais, “2”, porém o Critério de Seleção de Fornecedores possui modalidade “4”.
- No critério “Custo”, as variáveis Estratégia Corporativa e Critério de Seleção de Fornecedores possuem modalidades características iguais, “6”, porém a Estratégia de Compras possui modalidade “1”.

Tais observações mostram que, na categoria “Estratégica”, para a classe 1, há um desalinhamento no que tange ao critério “Entrega” e “Custo” entre as três variáveis. Contudo, verificando as características desta categoria, fica claro que o suposto desalinhamento é resultado da priorização que ocorre por conta das características dos itens sendo comprados (KRALJIC, 1983). Ou seja, em um item considerado “Estratégico”, o processo de seleção não vai ocorrer com base no custo, nem na disponibilidade do item. A Tabela 81 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 81 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da categoria "Estratégica"

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Estratégia Corporativa	X					X
Estratégia de Compras	X			X		X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"						X
2						
Estratégia Corporativa			X			
Estratégia de Compras			X			
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	X					
3						
Estratégia Corporativa						
Estratégia de Compras						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"					X	
4						
Estratégia Corporativa		X				
Estratégia de Compras		X				
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"			X			
5						
Estratégia Corporativa				X		
Estratégia de Compras						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"		X				
6						
Estratégia Corporativa				X		
Estratégia de Compras						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"				X		

Fonte: Autor

Na categoria “Gargalo” observa-se que:

- a) Os critérios de “Qualidade” e “Entrega” possuem modalidades características semelhantes entre todas as variáveis, i.e., Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de seleção.
- b) No critério “Custo”, as variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critério de Seleção de Fornecedores possuem modalidades características distintas.
- c) No critério “Inovação”, as variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras possuem modalidades características iguais, “1”, porém o Critério de Seleção de Fornecedores possui modalidade “4”.

Isto mostra que, na categoria “Gargalo”, para a classe 1, há um desalinhamento no que tange ao critério “Custo” e “Inovação” entre as três variáveis. Contudo, verificando as características desta categoria, fica claro que o suposto desalinhamento é na verdade resultado da priorização que ocorre por conta das características dos itens sendo comprados (KRALJIC, 1983). Para a categoria “Gargalo”, o poder de negociação tende para o fornecedor, o que limita a capacidade da função de Compras em realizar um processo de seleção baseado neste critério. Ainda assim, como já observado anteriormente, para a Estratégia Corporativa dos respondentes presentes na Classe 1, o “Custo” não se apresenta como um critério a ser priorizado. A Tabela 82 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 82 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da categoria "Gargalo"

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Estratégia Corporativa	X					X
Estratégia de Compras	X			X		X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"			X			
2						
Estratégia Corporativa			X			
Estratégia de Compras			X			
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	X					
3						
Estratégia Corporativa						
Estratégia de Compras						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"				X		
4						
Estratégia Corporativa		X				
Estratégia de Compras		X				

Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	X
5	
Estratégia Corporativa	X
Estratégia de Compras	
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	
6	
Estratégia Corporativa	X
Estratégia de Compras	
Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	X

Fonte: Autor

Na categoria “Não-Crítica” observa-se que:

- a) Os critérios de “Flexibilidade” e “Entrega” possuem modalidades características semelhantes entre todas as variáveis, i.e., da Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de seleção.
- b) No critério “Qualidade”, as variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras possuem modalidades características iguais, “1”; porém o Critério de Seleção de Fornecedores possui modalidade de “3”.
- c) No critério “Custo”, as variáveis Estratégia de Compras e Critério de Seleção de Fornecedores possuem modalidades características semelhantes, porém a Estratégia Corporativa possui modalidades “5” e “6”.
- d) No critério “Inovação”, as variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras possuem modalidades características iguais, “1”; porém o Critério de Seleção de Fornecedores possui modalidade de “4”.

Isto mostra que, na categoria “Não-Crítica”, para a classe 1, há um desalinhamento no que tange ao critério “Qualidade”, “Custo” e “Inovação” entre as três variáveis. Contudo, verificando as características desta categoria, fica claro que o suposto desalinhamento é resultado da priorização que ocorre por conta das características dos itens sendo comprados (KRALJIC, 1983). Os itens que compõem a categoria “Não-Crítica” são em geral genéricos e de baixa complexidade de compra, portanto a qualidade esperada é a mesma e a inovação não se torna um critério a ser aplicado na seleção, isto permite uma seleção com base no custo. A Tabela 83 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 1.

Tabela 83 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da categoria "Não-Crítica"

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1						
Estratégia Corporativa	X					X
Estratégia de Compras	X			X		X
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"			X			
2						
Estratégia Corporativa			X			
Estratégia de Compras			X			
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"				X		
3						
Estratégia Corporativa						
Estratégia de Compras						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	X					
4						
Estratégia Corporativa		X				
Estratégia de Compras		X				
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"		X				X
5						
Estratégia Corporativa				X		
Estratégia de Compras						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"						
6						
Estratégia Corporativa				X		
Estratégia de Compras						
Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"					X	

Fonte: Autor

6.2.2 Classe 2

A classe 2 é composta por 2 respondentes, sendo apenas 2,5% total da amostra. Esta classe possui 12 variáveis em sua composição. A tabela completa de dados comparando todas as classes é apresentada no apêndice D.

Com base nos resultados dispostos no apêndice D, a descrição dos resultados obtidos para cada uma das variáveis para a classe 2 é apresentada:

- a) Variável: Estratégia Corporativa
 - i. Modalidade Característica 5:

- Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 28,57% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- b) Variável: Estratégia de Compras
 - i. Modalidade Característica 5:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- c) Variável: Capacidades Competitivas
 - i. Modalidade Característica 3:
 - Critério “Custo”:
 - CLA/MOD: 33,33% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 4:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iii. Modalidade Característica 5:
 - Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 50% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Inovação”:

- CLA/MOD: 33,33% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- d) Variável: Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"
 - i. Modalidade Característica 3:
 - Critério "Custo":
 - CLA/MOD: 28,57% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 5:
 - Critério "Custo":
 - CLA/MOD: 33,33% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- e) Variável: Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"
 - i. Modalidade Característica 3:
 - Critério "Inovação":
 - CLA/MOD: 28,57% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- f) Variável: Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-Crítica"
 - i. Modalidade Característica 3:
 - Critério "Inovação":
 - CLA/MOD: 25% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 5:
 - Critério "Qualidade":

- CLA/MOD: 40% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
- MOD/CLA: 100% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

Para analisar a relação entre os construtos apresentados nesta classe, realizou-se a comparação entre os resultados das variáveis e suas respectivas modalidades características. Contudo, nesta classe, conforme observado na descrição, não foram verificadas muitas variáveis associadas e, em geral, elas correspondem por uma parcela pequena do universo total. Das relações entre as variáveis desta classe, infelizmente não é possível esclarecer as relações entre muitos dos construtos. Contudo, a seguir descreve-se as associações observadas.

A variável Estratégia Corporativa associadas a esta classe indica o critério “Flexibilidade” com modalidade característica “Discordo”; nenhum outro critério ou modalidade característica foi observada.

No que tange à variável da Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas de Compras, a única relação observada é no critério “Qualidade”, na qual observa-se que as modalidades características são similares (Tabela 84).

Tabela 84 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1 Estratégia de Compras Capacidades Competitivas						
2 Estratégia de Compras Capacidades Competitivas						
3 Estratégia de Compras Capacidades Competitivas				X		
4 Estratégia de Compras Capacidades Competitivas	X					
5 Estratégia de Compras Capacidades Competitivas	X	X				X

Fonte: Autor

Observa-se também que para o critério “Qualidade”, as variáveis Estratégia de Compras e critério de Seleção de Fornecedores nas categorias “Estratégica” e “Não-crítica” foram avaliados com a modalidade característica “5” (i.e. “Discordo”).

No mais, baseado nas observações das variáveis e modalidades características para esta classe, podemos considerá-la como *outliers*⁶ da base.

6.2.3 Classe 3

A classe 3 é composta por 59 respondentes, o que equivale a 73,75% total da amostra. Esta classe possui 23 variáveis em sua composição. Outro dado observado, é que apesar da classe 3 apresentar 59 respondentes agrupados, de modo geral, as variáveis e critérios associados a esta classe apresentam um peso (respondentes que também selecionaram a mesma modalidade característica para a mesma variável, mas não inclusos nesta classe) inferior ao presente na classe 1. A tabela completa de dados comparando todas as classes é apresentada no apêndice D.

Com base nos resultados dispostos no apêndice D, a descrição dos resultados obtidos para cada uma das variáveis para a classe 3 é apresentada:

- a) Variável: Estratégia Corporativa
 - i. Modalidade Característica 1:
 - Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 28,81% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 2:
 - Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 96,15% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 42,37% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Qualidade”:

⁶ Valor atípico

- CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 33,9% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Inovação”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 23,73% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Custo”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 33,9% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - iii. Modalidade Característica 3:
 - Critério “Custo”:
 - CLA/MOD: 96,15% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 32,2% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- b) Variável: Prioridades Competitivas
- i. Modalidade Característica 1:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 35,59% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 3:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 27,12% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

c) Variável: Estratégia de Compras

i. Modalidade Característica 1:

• Critério “Entrega”:

- CLA/MOD: 92,31% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
- MOD/CLA: 40,68% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

ii. Modalidade Característica 2:

• Critério “Custo”:

- CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
- MOD/CLA: 27,12% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

• Critério “Inovação”:

- CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
- MOD/CLA: 37,29% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

• Critério “Qualidade”:

- CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
- MOD/CLA: 35,59% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

• Critério “Flexibilidade”:

- CLA/MOD: 93,75% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
- MOD/CLA: 50,85% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

d) Variável: Capacidades Competitivas

i. Modalidade Característica 2:

• Critério “Custo”:

- CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;

- MOD/CLA: 30,51% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Flexibilidade”:
 - CLA/MOD: 95,83% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 38,98% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 95,65% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 37,29% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- e) Variável: Práticas da função de Compras
 - i. Modalidade Característica 2:
 - Critério “Custo”:
 - CLA/MOD: 87,80% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 61,02% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- f) Variável: Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"
 - i. Modalidade Característica 1:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 25,42% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- g) Variável: Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"
 - i. Modalidade Característica 4:
 - Critério “Custo”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 23,73% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

- ii. Modalidade Característica 6:
 - Critério “Inovação”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 30,51% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- h) Variável: Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-Crítica"
 - i. Modalidade Característica 2:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 37,29% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
 - ii. Modalidade Característica 3:
 - Critério “Entrega”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 28,81% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.
- i) Variável: Posição atual
 - i. Modalidade Característica 1:
 - Critério “Qualidade”:
 - CLA/MOD: 100% dos respondentes desta modalidade estão nesta classe;
 - MOD/CLA: 32,2% dos respondentes desta classe apresentam este resultado.

Ademais, a fim de se analisar a relação entre as variáveis apresentadas nesta classe, realizou-se a comparação entre os resultados das variáveis e suas respectivas modalidades características.

6.2.3.1 *Estratégia corporativa e estratégia de compras*

Ao se analisar a associação entre Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras nesta classe, é possível observar que há similaridades entre ambas, pois, os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Custo” e “Inovação” apresentam modalidades características iguais a “2”. No mais, vale pontuar que os critérios “Entrega” e “Sustentabilidade” não apareceram com forte associação nesta classe para estas duas variáveis. Estas observações sugerem associação entre tais variáveis na classe 3. A Tabela 85 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 3.

Tabela 85 - Comparação das variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras		X				
2 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras	X	X		X		X
3 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras	X	X		X		X
4 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras				X		
5 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras						
6 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras						

Fonte: Autor

6.2.3.2 *Estratégia corporativa e prioridades competitivas*

No que tange à Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas nesta classe, observa-se que os critérios de “Qualidade” e “Flexibilidade” possuem modalidades características similares. Contudo, os critérios “Entrega” e “Sustentabilidade” apresentam divergências nas

modalidades características indicadas. No mais, vale pontuar que os critérios “Entrega” e “Sustentabilidade” não apareceram com forte associação para estas duas variáveis nesta classe. Estas observações sugerem associação, ainda que parcial, entre tais variáveis na classe 3. A Tabela 86 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 3.

Tabela 86 - Comparação das variáveis Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas e suas modalidades características.

Rótulos de Linha	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1 Estratégia Corporativa Prioridades Competitivas	X	X				
2 Estratégia Corporativa Prioridades Competitivas	X	X		X		X
3 Prioridades Competitivas Estratégia Corporativa		X		X		
4 Estratégia Corporativa Prioridades Competitivas						
5 Estratégia Corporativa Prioridades Competitivas						
6 Estratégia Corporativa Prioridades Competitivas						

Fonte: Autor

6.2.3.3 *Estratégia de compras e capacidades competitivas*

Ao comparar as variáveis de Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas nesta classe, observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Custo” possuem modalidades características iguais. Contudo, os critérios “Entrega”, “Sustentabilidade” e “Inovação” não apareceram com forte associação nesta classe para estas duas variáveis. Estas observações sugerem associação, ainda que parcial, entre tais variáveis na classe 3. A Tabela 87 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 3.

Tabela 87 - Comparação das variáveis Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1 Estratégia de Compras Capacidades Competitivas			X			
2 Estratégia de Compras Capacidades Competitivas	X	X		X		X
3 Estratégia de Compras Capacidades Competitivas						
4 Estratégia de Compras Capacidades Competitivas						
5 Estratégia de Compras Capacidades Competitivas						
6 Estratégia de Compras Capacidades Competitivas						

Fonte: Autor

6.2.3.4 Prioridades competitivas e capacidades competitivas

Ao comparar as variáveis de Prioridades Competitivas e Capacidades Competitivas nesta classe, observa-se que os critérios de “Qualidade” e “Flexibilidade” possuem modalidades características semelhantes. Contudo, os outros critérios, “Entrega”, “Custo”, “Sustentabilidade” e “Inovação” não apresentaram forte associação para estas duas variáveis nesta classe. A Tabela 88 a seguir apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 3.

Tabela 88 - Comparação das variáveis Prioridades Competitivas e Capacidades Competitivas e suas modalidades características.

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1 Prioridades Competitivas Capacidades Competitivas	X					
2						

Prioridades Competitivas			
Capacidades Competitivas	X	X	X
3			
Prioridades Competitivas		X	
Capacidades Competitivas			
4			
Prioridades Competitivas			
Capacidades Competitivas			
5			
Prioridades Competitivas			
Capacidades Competitivas			
6			
Prioridades Competitivas			
Capacidades Competitivas			

Fonte: Autor

6.2.3.5 *Estratégia de compras e critérios de seleção de fornecedores*

Ao comparar as variáveis de Estratégia de Compras e critérios utilizados no processo de seleção de fornecedores de cada Categoria de Compras não foram observadas comunalidades. O mesmo ocorreu para a análise de verificação de padrões e convergências entre os critérios associados às Categorias de Compras.

6.2.3.6 *Sustentabilidade e inovação como critérios na seleção de fornecedores*

No que tange a aplicação dos critérios de “Sustentabilidade” e “Inovação” no processo de seleção de fornecedores, a única variável observada nesta classe foi a “Inovação” na categoria “Gargalo” com modalidade característica “6”, i.e., sendo classificada como a última colocada no ranque de critérios priorizados na categoria em questão.

6.2.3.7 *Estratégia corporativa, estratégia de compras e critérios de seleção*

Por fim, uma última análise que pode ser realizada na classe 3 é comparar as modalidades características da Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores de cada Categoria de Compras. Todavia, a única Categoria de Compra presente nesta classe que apresentou similaridade na comparação destas três variáveis foi a categoria “Não-Crítica”. Nesta categoria observa-se que, para o critério de “Qualidade”,

Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores possuem modalidades características iguais, “2”. A Tabela 89 apresenta as observações descritas acima e tem como base os dados da classe 3.

Tabela 89 - Comparação das Modalidades Características das variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção da categoria "Não-Crítica".

Modalidade Característica	Qualidade	Flexibilidade	Entrega	Custo	Sustentabilidade	Inovação
1 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"		X				
2 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	X	X		X		X
3 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"				X		
4 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"						
5 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"						
6 Estratégia Corporativa Estratégia de Compras Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"						

Fonte: Autor

6.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dado que este trabalho é um estudo exploratório, bem como conta com um número limitado de respondentes, com base nos resultados obtidos pelas análises estatísticas, não será possível validar ou rejeitar as proposições retiradas da literatura. Contudo, por meio da

associação entre os resultados observado nas análises descritivas e análise das classes, é possível verificar se os dados obtidos suportam as afirmações retiradas da literatura.

A proposição P1 afirma que ocorre o “alinhamento estratégico”, que se refere à adequação entre a estratégia de negócio e a estratégia da função de compras (GONZÁLEZ-BENITO, 2007a; BAIER, 2008; HESPING; SCHIELE, 2015). Com base nos resultados, o estudo sugere suporte a esta afirmação, posto que se nota que há uma associação entre a estratégia corporativa e a estratégia de compras.

Esta associação entre variáveis pode ser observada nos resultados obtidos nas tabelas de contingência da seção 6.1 onde foi feita a comparação entre Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras. Para todos os critérios pesquisados (com exceção da variável “Custo”), as respostas se mostraram consistentes, i.e., a maior parte dos respondentes indicaram a mesma modalidade característica em todos os critérios para ambas variáveis (e.g. 67,50% dos respondentes indicaram a mesma resposta em ambas as variáveis para o critério “Inovação”).

O mesmo comportamento foi observado na comparação entre as variáveis das classes 1 e 3, sendo possível observar o alinhamento completo entre todos os critérios avaliados. Isto é, respondentes indicaram a mesma modalidade característica para todos os critérios e para ambas as variáveis, novamente excetuando-se o critério “Custo”.

No que tange ao critério “Custo”, este se apresentou consistentemente como muito significativo para a Estratégia de Compras, contudo o mesmo não ocorre para a estratégia corporativa. Esta única exceção verificada em ambas as análises já era esperada, dada à característica intrínseca da função de Compras de salvaguardar os custos organizacionais independentemente da Estratégia Corporativa.

Tal resultado sugere que as organizações tendem a construir a estratégia de função de compras de forma alinhada com a estratégia corporativa, priorizando os mesmos critérios, porém também priorizando o “Custo”. Por exemplo, nas organizações onde a “Inovação” mostrou-se como um critério relevante para a estratégia corporativa, a “Inovação” também se apresentou como um critério de igual relevância para a estratégia da função de Compras.

A proposição P2 afirma que a organização realiza um *trade-off* ao selecionar uma prioridade competitiva de forma a alinhá-la com a estratégia corporativa (ROSENZWEIG; EASTON, 2010). Com base nos resultados observados, o estudo sugere suporte a esta afirmação, dado que foi observada associação, ao menos parcial, entre as prioridades competitivas e a estratégia corporativa. Isto é, para boa parte dos critérios analisados, o critério

priorizado pela estratégia corporativa, também se mostra priorizado nas Prioridades Competitivas com igual modalidade característica.

Tal fato pode ser observado nos resultados obtidos tanto nas tabelas de contingência da seção 6.1, na qual foi realizada a comparação entre Estratégia Corporativa e Prioridades Competitivas, em que para os critérios “Qualidade”, “Custo”, “Sustentabilidade” e “Inovação” tal alinhamento foi observado. Contudo o mesmo resultado não se repetiu para os outros dois critérios, “Flexibilidade” e “Entrega”.

Não obstante, é importante salientar que na análise estatística analítica da classe 1 o alinhamento observado entre as variáveis foi bastante próximo do descrito na literatura; mas o mesmo não se repetiu para a classe 3. Dado que o comportamento conforme descrito na literatura foi observado na classe 1, considera-se que os resultados contrários obtidos na classe 3 podem ser consequência do tamanho limitado da amostra. Portanto, conclui-se que os resultados observados sugerem suporte à afirmação.

A proposição P3 afirma que as capacidades competitivas de compras são influenciadas pela estratégia da função de compras (BAIER *et al.*, 2008; HESPING; SCHIELE, 2015). Com base nos resultados da pesquisa, o estudo sugere suporte parcial a esta afirmação, pois uma associação entre as capacidades competitivas de compras e a estratégia de compras nos critérios “tradicionais” (i.e. Qualidade, Flexibilidade, Entrega e Custo), contudo nos outros critérios, i.e., “Sustentabilidade” e “Inovação”, não foi possível observar tal associação.

Observando-se os resultados obtidos nas tabelas de contingência da seção 6.1, em que foi feita a comparação entre as variáveis Estratégia de Compras e Capacidades Competitivas, é possível notar que para os critérios “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Entrega” e “Custo” há uma consistência nas respostas, i.e., a maior parte dos respondentes indicaram a mesma classificação em todos os critérios para ambas variáveis (e.g. 71,25% dos respondentes indicaram a mesma resposta em ambas as variáveis para o critério “Custo”); ou seja, os critérios priorizados pela Estratégia de Compras, também se mostram priorizados nas Capacidades Competitivas com igual classificação. Todavia, o mesmo não se repetiu para os critérios de “Sustentabilidade” e “Inovação”, que obtiveram percentuais bem menores no cruzamento entre as respostas.

O mesmo foi observado na análise estatística da classe 1, conforme descrito na seção 6.2, no qual o alinhamento das duas variáveis e suas modalidades características ocorreu nos critérios ditos “tradicionais”. Entretanto, o mesmo não se replicou para “Sustentabilidade” e “Inovação”. Já na classe 3, devido ao número limitado de variáveis, observaram-se apenas o alinhamento entre os critérios de “Qualidade” e “Flexibilidade”. Assim, o comportamento

conforme descrito na literatura foi observado em ambas as classes 1 e 3, porém apenas para os critérios ditos “tradicionais”.

De tal forma, os resultados do estudo sugerem um suporte parcial à afirmação vinda da literatura, i.e., apenas para os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Entrega” e “Custo”. O que se pode inferir com base nestes resultados é que os respondentes acreditam que suas funções de Compra ainda não dominem as capacidades associadas a “Sustentabilidade” e “Inovação”, apesar de estarem presentes em suas respectivas estratégias de função.

A proposição P4 afirma que ocorre a “eficácia de compras”, que descreve o ajuste entre a estratégia da função de compras e as práticas da função de compras (GONZÁLEZ-BENITO, 2007b; HESPING; SCHIELE, 2015). Os resultados obtidos pela pesquisa sugerem o suporte parcial de tal afirmação, pois nem todas as categorias analisadas possuíam os critérios aplicados à seleção de fornecedores em completo alinhamento com a estratégia de compras. Ou seja, em cada uma das categorias pesquisadas um ou mais critério de seleção se mostrou alinhado com a estratégia de compras, contudo não se observou o alinhamento completo em nenhum dos casos.

Nos resultados apresentados nas tabelas de contingência da seção 6.1, na qual foi feita a comparação entre as variáveis Estratégia de Compras e critérios utilizados no processo de Seleção de Fornecedores aplicados a cada uma das Categorias de Compras, é possível notar uma clara variação dos critérios priorizados dependendo da categoria em questão.

O mesmo pode ser observada nas análises da Classe 1, em que, ao comparar as mesmas duas variáveis, obtiveram-se os seguintes resultados:

- a) Na categoria “Alavancagem” observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Entrega” e “Custo” possuem modalidades características similares a Estratégia de Compras; contudo o critério “Inovação” apresentou divergência nas modalidades características indicadas.
- b) Na categoria “Estratégica” observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade” e “Inovação” possuem modalidades características similares a Estratégia de Compras; contudo os critérios “Entrega” e “Custo” apresentam divergências nas modalidades características indicadas.
- c) Na categoria “Gargalo” observa-se que os critérios de “Qualidade” e “Entrega” possuem modalidades características similares a Estratégia de Compras; contudo os critérios “Flexibilidade”, “Custo” e “Inovação” apresentam divergências.

- d) Na categoria “Não-Crítica” observa-se que os critérios de “Flexibilidade”, “Entrega” e “Custo” possuem modalidades características similares a Estratégia de Compras; contudo os critérios “Qualidade” e “Inovação” apresentam divergências.

De tal forma, fica claro que as categorias são fatores críticos no processo de escolha de critérios para seleção de fornecedores e que não se deve esperar o alinhamento completo entre a estratégia de compras e as práticas (no caso, processo de seleção de fornecedores). Mais detalhes sobre a influência das categorias de compras no processo de seleção de fornecedores será discutido a seguir junto à proposição 10.

A proposição P5 afirma que a seleção de fornecedores apoia a estratégia ao estruturar modelos de decisão formais que suportem a estratégia de longo prazo e posicionamento estratégico (ELLRAM; CARR, 1994; KRAUSE *et al.*, 2001; CHOU; CHANG; 2008). Com base nos resultados observados, o estudo sugere suporte a esta afirmação, pois 95% dos respondentes afirmaram que suas respectivas organizações possuíam um processo formal de seleção de fornecedores, e 98% afirmaram que as práticas da função estão alinhadas com as estratégias de compras. No mais, conforme mencionado anteriormente, na classe 1 o alinhamento, ao menos parcial, entre os critérios de seleção de fornecedores foi verificado, i.e., em cada uma das categorias pesquisadas um ou mais critério de seleção se mostrou alinhado com a estratégia de compras.

A proposição P6 afirma que as capacidades competitivas de compras, são influenciadas pelas prioridades competitivas (CHRISTENSEN *et al.*, 2016). Durante a análise da classe 1, ao comparar as variáveis Prioridades Competitivas e Capacidades Competitivas nesta classe, observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Entrega” possuem modalidades características similares. Contudo, os critérios de “Custo”, “Sustentabilidade” “Inovação” apresentam divergências nas modalidades características indicadas. Já durante a análise da classe 3, ao comparar-se as mesmas variáveis, observou-se que os critérios de “Qualidade” e “Flexibilidade” possuem modalidades características semelhantes. Contudo, os outros critérios, “Entrega”, “Custo”, “Sustentabilidade” e “Inovação” não apresentaram forte associação nesta classe para estas duas variáveis. Com base nestes resultados, o estudo sugere o suporte parcial à afirmação de Christensen *et al.* (2016), pois, em ambas as classes 1 e 3, apenas uma parte dos critérios pesquisados das variáveis em questão apresentam associação.

A proposição P7 afirma que as práticas de compras dependem da combinação selecionada das capacidades competitivas de compras (BAIER *et al.*, 2008). Os resultados

obtidos pela pesquisa sugerem uma associação parcial entre os critérios aplicados ao processo de seleção de fornecedores e as capacidades competitivas de compras, pois tal associação foi observada de forma segregada em cada uma das categorias. Durante a análise da classe 1, ao se comparar as variáveis de Capacidade Competitivas de Compras e critérios utilizados no processo de seleção de fornecedores de cada Categoria, foram observados os seguintes resultados:

- a) Na categoria “Alavancagem” observa-se que todos os critérios possuem modalidades características similares às Capacidades Competitivas da função de Compras. Dadas as características descritas na literatura para esta categoria, entende-se que tal alinhamento reflete o fato de que para esta categoria, o poder de negociação tende para a função de compras, o que possibilita Compras atuar de forma ampla, aplicando em sua totalidade as capacidades que possui.
- b) Na categoria “Estratégica” observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade” e “Entrega” possuem modalidades características similares às Capacidades Competitivas. Contudo os critérios “Custo”, “Sustentabilidade” e “Inovação” apresentam divergências nas modalidades características indicadas.
- c) Na categoria “Gargalo” observa-se que os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Sustentabilidade” e “Inovação” possuem modalidades características similares às Capacidades Competitivas. O critério “Custo” e “Entrega” apresentam divergências. Dadas as características descritas na literatura para esta categoria, o poder de negociação não tende para a função de compras, mas sim para o fornecedor; impossibilitando um processo de seleção com base no custo.
- d) Na categoria “Não-Crítica” observa-se que os critérios de “Flexibilidade”, “Custo”, “Sustentabilidade” e “Inovação” possuem modalidades características similares às Capacidades Competitivas. Contudo os critérios “Qualidade” e “Entrega” apresentam divergências. Dadas as características descritas na literatura para esta categoria, entende-se que tal desalinhamento reflete o fato dos itens desta categoria serem bastante genéricos, de baixa complexidade e com numerosa base de fornecedores; o que se traduz em uma menor preocupação com a qualidade e maior com a disponibilidade.

De tal forma, verificar-se que, ao menos para a classe 1, as categorias possuem influência no processo de aplicação das Capacidades Competitivas de Compras, e que ocorre

uma seleção das capacidades a serem aplicadas no processo de seleção de acordo com a demanda característica dos itens sendo comprados. Estas observações, estão parcialmente de acordo com o comentado por Baier (2008), pois ele afirma que as capacidades competitivas influenciam as práticas de compras, contudo não comenta sobre a variabilidade que aquelas podem apresentar.

A proposição P8 afirma que os critérios de sustentabilidade são critérios aplicados no processo de seleção de fornecedores (GOVINDAN *et al.*, 2013; ZIMMER *et al.*, 2015). Os resultados obtidos pela pesquisa sugerem um suporte parcial à afirmação, dado que tanto na análise descritiva, quanto na análise por classes, apenas na categoria de compras “Estratégica” foi observada uma priorização significativa do critério “Sustentabilidade” no processo de seleção de fornecedores.

Na análise descritiva apresentou-se os ranques dos critérios aplicadas em cada uma das categorias de compras, os resultados do critério “Sustentabilidade” são apresentados a seguir:

- a) Na categoria “Alavancagem” o critério “Sustentabilidade” foi o 6º (último) colocado no ranque de critérios pelo cálculo de média ponderada dos resultados; apenas 13,75% dos respondentes indicaram este critério em 1º, 2º ou 3º lugar (Tabela 23).
- b) Na categoria “Estratégica” o critério “Sustentabilidade” foi o 4º colocado no ranque de critérios pelo cálculo de média ponderada dos resultados; 45% dos respondentes o indicaram em 1º, 2º ou 3º lugar (Tabela 24).
- c) Na categoria “Gargalo” o critério “Sustentabilidade” foi o 6º (último) colocado no ranque de critérios pelo cálculo de média ponderada dos resultados; apenas 11,25% dos respondentes indicaram este critério em 1º, 2º ou 3º lugar (Tabela 22).
- d) Na categoria “Não-Crítica” o critério “Sustentabilidade” foi o 5º colocado no ranque de critérios pelo cálculo de média ponderada dos resultados; apenas 13,75% dos respondentes indicaram este critério em 1º, 2º ou 3º lugar (Tabela 21).

Na análise da classe 1, observamos um padrão de respostas similar, posto que apenas na categoria “Estratégica” o critério “Sustentabilidade” obteve modalidade característica “3”, nas outras categorias este critério obteve modalidade característica “6”.

A proposição P9 afirma que os critérios de inovação são critérios aplicados no processo de seleção de fornecedores (LUZZINI *et al.*, 2015a). Com base nos resultados obtidos pela

pesquisa sugere-se um suporte parcial à afirmação, dado que tanto na análise descritiva, quanto na análise por classes, apenas na categoria de compras “Estratégica” foi observada uma priorização significativa do critério “Inovação” no processo de seleção de fornecedores.

Na análise descritiva apresentou-se os ranques dos critérios aplicadas em cada uma das categorias de compras, os resultados do critério “Inovação” são apresentados a seguir:

- a) Na categoria “Alavancagem” o critério “Inovação” foi o 5º colocado no ranque de critérios pelo cálculo de média ponderada dos resultados; apenas 18,75% dos respondentes indicaram este critério em 1º, 2º ou 3º lugar (Tabela 23).
- b) Na categoria “Estratégica” o critério “Inovação” foi o 1º colocado no ranque de critérios pelo cálculo de média ponderada dos resultados; 75% dos respondentes o indicaram em 1º, 2º ou 3º lugar (Tabela 24).
- c) Na categoria “Gargalo” o critério “Inovação” foi o 5º (último) colocado no ranque de critérios pelo cálculo de média ponderada dos resultados; apenas 27,50% dos respondentes indicaram este critério em 1º, 2º ou 3º lugar (Tabela 22).
- d) Na categoria “Não-Crítica” o critério “Inovação” foi o 6º (último) colocado no ranque de critérios pelo cálculo de média ponderada dos resultados; apenas 7,50% dos respondentes indicaram este critério em 1º, 2º ou 3º lugar (Tabela 21).

Na análise da classe 1, observamos um padrão de respostas similar, posto que apenas na categoria “Estratégia” o critério “Inovação” obteve modalidade característica “1”, nas outras categorias este critério obteve modalidade característica “4”.

A proposição P10 afirma que a categoria de compras influencia no desdobramento da estratégia da função em ações táticas (HESPING; SCHIELE, 2015). Com base nos resultados, tanto das análises descritivas, quanto da análise da classe 1, o estudo suporta a afirmação, posto que uma clara associação entre categorias de compras e a estratégia da função de Compras.

Ao comparar as variáveis de Estratégia de Compras e critérios utilizados no processo de seleção de fornecedores de cada Categoria de Compras da classe 1 foi possível verificar as seguintes associações:

- a) Na categoria “Alavancagem” os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Entrega” e “Custo” possuem modalidades características similares à Estratégia de Compras. Apenas, o critério “Inovação” apresenta divergência nas modalidades características indicadas.

- b) Na categoria “Estratégica” os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade” e “Inovação” possuem modalidades características similares à Estratégia de Compras. Contudo os critérios “Entrega” e “Custo” apresentam divergências nas modalidades características indicadas.
- c) Na categoria “Gargalo” os critérios de “Qualidade” e “Entrega” possuem modalidades características similares à Estratégia de Compras. Contudo os critérios “Flexibilidade”, “Custo” e “Inovação” apresentam divergências.
- d) Na categoria “Não-Crítica” os critérios de “Flexibilidade”, “Entrega” e “Custo” possuem modalidades características similares à Estratégia de Compras. Contudo os critérios “Qualidade” e “Inovação” apresentam divergências.

Ainda na análise da classe 1 outra análise foi realizada, a fim de realizar a comparação entre as modalidades características obtidas para a Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de Seleção de Fornecedores em cada uma das Categoria de Compras pesquisadas. Os seguintes resultados foram observados:

- a) Na categoria “Alavancagem” observa-se que:
 - i. Os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade”, “Entrega” possuem modalidades características semelhantes entre todas as variáveis, i.e., da Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de seleção.
 - ii. No critério “Custo”, as variáveis Estratégia de Compras e Critério de Seleção de Fornecedores possuem modalidades características iguais, “1”, porém a Estratégia Corporativa possui modalidade de “5” e “6”.
 - iii. No critério “Inovação”, as variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras possuem modalidades características iguais, “1”, porém o Critério de Seleção de Fornecedores possui modalidade de “4”.
 - iv. Em um item considerado de “Alavancagem”, o processo de seleção de fornecedores realizado por Compras vai ocorrer com forte influência dos custos, buscando promover ao máximo economias para a organização. Assim, o “desalinhamento” observado nos critérios “Custo” e “Inovação” é resultado da priorização que ocorre dadas as características dos itens sendo comprados (KRALJIC, 1983).
- b) Na categoria “Estratégica” observa-se que:

- i. Os critérios de “Qualidade”, “Flexibilidade” e “Inovação” possuem modalidades características semelhantes entre todas as variáveis, i.e., da Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de seleção.
 - ii. No critério “Entrega”, as variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras possuem modalidades características iguais, “2”, porém a Critério de Seleção de Fornecedores possui modalidade de “4”.
 - iii. No critério “Custo”, as variáveis Estratégia Corporativa e Critério de Seleção de Fornecedores e Estratégia Corporativa possuem modalidades características iguais, “6”, porém a Estratégia de Compras possui modalidade de “1”.
 - iv. Em um item considerado “Estratégico”, o processo de seleção de fornecedores não vai ocorrer baseando-se no custo nem da capacidade de entrega do fornecedor, posto que nesta categoria a complexidade do mercado é alta, a quantidade de fornecedores potenciais é baixa e o item é de suma importância para a organização. De tal forma, há outros critérios muito mais relevantes que o custo a ser considerados neste caso. Tais observações mostram que, o “desalinhamento” observado nos critérios “Entrega” e “Custo” é resultado da priorização que ocorre dadas as características dos itens sendo comprados (KRALJIC, 1983).
- c) Na categoria “Gargalo” observa-se que:
- i. Os critérios de “Qualidade” e “Entrega” possuem modalidades características semelhantes entre todas as variáveis, i.e., da Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de seleção.
 - ii. No critério “Custo”, as variáveis Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critério de Seleção de Fornecedores possuem modalidades características distintas.
 - iii. No critério “Inovação”, as variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras possuem modalidades características iguais, “1”, porém o Critério de Seleção de Fornecedores possui modalidade de “4”.
 - iv. Para a categoria “Gargalo”, o poder de negociação tende para o fornecedor, o que limita a capacidade da função de Compras em realizar um processo de seleção baseado no critério “Custo”, bem como já observado anteriormente, para a Estratégia Corporativa dos respondentes

da Classe 1, o “Custo” não se apresenta como um critério a ser priorizado. Tais observações mostram que, o “desalinhamento” observado nos critérios “Custo” e “Inovação” é resultado da priorização que ocorre dadas as características dos itens sendo comprados (KRALJIC, 1983).

d) Na categoria “Não-Crítica” observa-se que:

- i. Os critérios de “Flexibilidade” e “Entrega” possuem modalidades características semelhantes entre todas as variáveis, i.e., da Estratégia Corporativa, Estratégia de Compras e Critérios de seleção.
- ii. No critério “Qualidade”, as variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras possuem modalidades características iguais, “1”; porém o Critério de Seleção de Fornecedores possui modalidade de “3”.
- iii. No critério “Custo”, as variáveis Estratégia de Compras e Critério de Seleção de Fornecedores possuem modalidades características semelhantes, porém a Estratégia de Compras possui modalidades “5” e “6”.
- iv. No critério “Inovação”, as variáveis Estratégia Corporativa e Estratégia de Compras possuem modalidades características iguais, “1”; porém o Critério de Seleção de Fornecedores possui modalidade de “4”.
- v. Os itens que compõem a categoria “Não-Crítica” são em geral genéricos, tendo uma quantidade de fornecedores potenciais alta e de baixa complexidade de compra; portanto a inovação não se torna um critério a ser aplicado na seleção, tão pouco a qualidade, posto que são itens genéricos (também conhecidos como itens de prateleira). Tais observações mostram que, o “desalinhamento” observado nos critérios “Custo”, “Qualidade” e “Inovação” é resultado da priorização que ocorre dadas as características dos itens sendo comprados (KRALJIC, 1983).

No mais, ao cruzar estes resultados observados na classe 1 com a matriz de categorias apresentadas na Figura 10, é interessante que notar que os pares de categorias “Gargalo”-“Não-Crítica”, “Alavancagem”-“Estratégica”, “Alavancagem”-“Não-Crítica”, “Estratégica”-“Gargalo” são observados nas modalidades características das respostas, conforme exposto anteriormente. Isto mostra aderência ao modelo apresentado por Kraljic (1983), pois as características das categorias ocorrem ao longo de dois eixos, i.e., importância do item para a

organização e complexidade do mercado. Assim, é esperado que os pares de categorias que apresentam uma das características similares, possuam também critérios ao menos parcialmente semelhantes em seus processos de seleção de fornecedores.

De tal forma, fica claro que as categorias não apenas possuem influência no processo no desdobramento da estratégia da função em ações táticas, conforme proposto pelos autores Hesping e Schiele (2015), mas são fatores críticos no processo de escolha de critérios a serem aplicados na seleção de fornecedores. Assim, para cada uma das Categorias de Compras um (ou mais) dos critérios priorizado na estratégia de compras será escolhido para ser anteposto perante aos outros. Com base nestas observações sugere-se que há ainda um elemento intermediário entre a estratégia de compras e o processo de seleção de fornecedores, que deve também ser considerado no processo de alinhamento estratégico da organização. Este elemento realiza a escolha estratégica, i.e., *trade-off*, dos critérios advindos estratégia da função de Compras a serem aplicados na respectiva categoria, ou seja, se mostra necessária a aplicação de uma “Estratégia de Categoria”.

A Tabela 90 apresenta um resumo no que tange à avaliação das proposições retiradas da literatura, indicando se o estudo realizado sugere, ou não, suporte.

Tabela 90 - Tabela resumo das avaliações das proposições retiradas da literatura

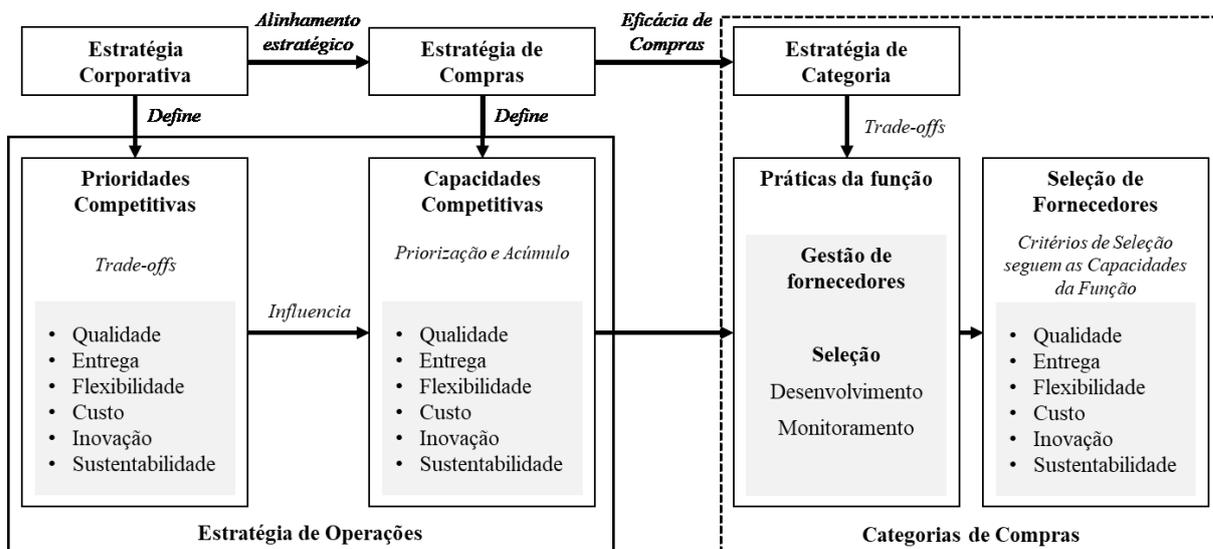
#	Proposição	Avaliação
P1.	Ocorre o “alinhamento estratégico”, que refere-se à adequação entre a estratégia de negócio e a estratégia da função de compras; i.e. a decomposição hierárquica de estratégia inicia-se por meio do desdobramento da estratégia corporativa em uma estratégia da função de compras	Estudo sugere suporte
P2.	A organização realiza um trade-off ao selecionar uma prioridade competitiva de forma a alinha-la com a estratégia corporativa ou de negócios	Estudo sugere suporte
P3.	As capacidades competitivas de compras são influenciadas pela estratégia da função de compras, dado que devem se adaptar e suportar os requisitos específicos da função	Estudo sugere suporte parcial
P4.	Ocorre a “eficácia de compras”, que descreve o ajuste entre a estratégia da função de compras e as práticas da função de compras; i.e. o desdobramento da estratégia de compras em ações táticas	Estudo sugere suporte parcial
P5.	A seleção de fornecedores, uma das práticas da função de compras, apoia a estratégia ao estruturar modelos de decisão formais que suportem a estratégia de longo prazo e posicionamento estratégico	Estudo sugere suporte

P6.	As capacidades competitivas de compras, são influenciadas pelas prioridades competitivas, dado que determinam os recursos e processos a serem aplicados na função para que seja possível entregar a proposta de valor da organização e “fórmula” de lucro	Estudo sugere suporte parcial
P7.	As práticas de compras dependem da combinação selecionada das capacidades competitivas de compras; ou seja, as práticas de compra devem, fundamentalmente, derivar e ser ligadas à estratégia de compras escolhida para que a função de compras suporte a estratégia corporativa ou de negócio de forma bem-sucedida	Estudo sugere suporte parcial
P8.	Os critérios de sustentabilidade são critérios aplicados no processo de seleção de fornecedores	Estudo sugere suporte parcial
P9.	Os critérios de inovação são critérios aplicados no processo de seleção de fornecedores	Estudo sugere suporte parcial
P10.	A categoria de compras influencia no desdobramento da estratégia da função em ações táticas	Estudo sugere suporte

Fonte: Autor

Com base nos resultados das análises realizadas, se mostra necessário um ajuste no modelo explicativo inicialmente proposto, em que deve haver a inclusão do construto “Estratégia de Categoria” como elemento intermediário e decisivo para o desdobramento da estratégia corporativa para as práticas e para o processo de seleção de fornecedores. De tal forma, o modelo explicativo adaptado é apresentado na Figura 24.

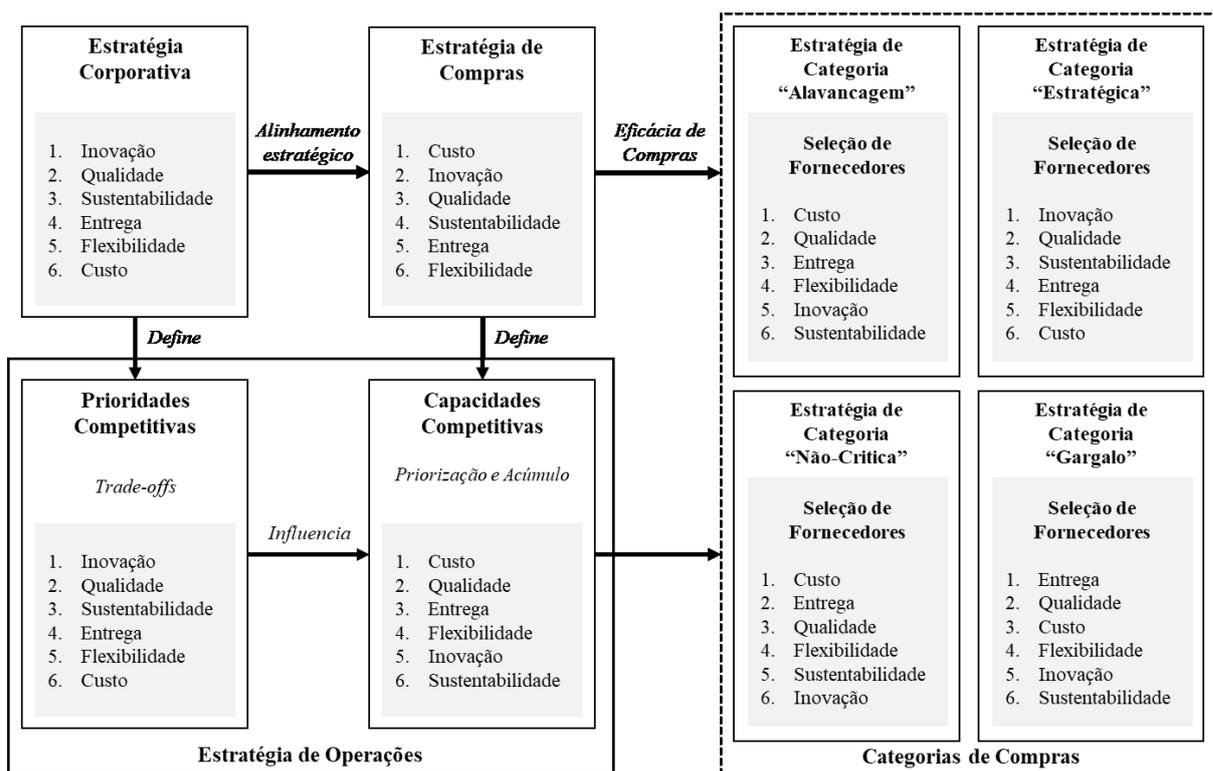
Figura 24 - Modelo explicativo adaptado com base nos resultados da pesquisa.



Fonte: Autor

Utilizando os resultados da pesquisa, é possível popular o novo modelo com os dados observados, indicando os critérios observados e priorizados em cada uma das etapas do alinhamento estratégico organizacional. Este modelo preenchido é apresentado na Figura 25.

Figura 25 - Modelo conceitual adaptado preenchido com os resultados da pesquisa.



Fonte: Autor

7 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi propor um modelo explicativo de como a estratégia corporativa é desdobrada às práticas da função de compras, em específico à seleção de fornecedores, levando em consideração as categorias de compras, e critérios de sustentabilidade e inovação. A proposição de tal modelo explicativo foi possível através da revisão da literatura sobre estratégia de operações, estratégia e práticas de Compras. A revisão da literatura permitiu o levantamento conceitual sobre o modelo de alinhamento de estratégias corporativas e estratégias operacionais das organizações, em específico da função de Compras, bem como do processo de seleção de fornecedores e dos critérios aplicados. Contudo, devido à limitação da amostra da pesquisa a validação de tal modelo não foi possível.

O modelo desenvolvido procurou investigar e explicar de que forma a estratégia e sob que circunstâncias ocorre o desdobramento da estratégia corporativa às práticas de compra, onde a estratégia da função de compras é utilizado como elemento intermediário de alinhamento. Foi observado que há um alinhamento entre a estratégia corporativa de estratégia de compras no que tange aos elementos principais da estratégia corporativa; todavia a decomposição hierárquica de tais critérios para as práticas, i.e., seleção de fornecedores, nem sempre ocorre conforme descrito na literatura, dado que há variáveis que influenciam em tal processo.

Com base nos resultados obtidos pela pesquisa sugere-se que as categorias de compras são fatores determinantes no alinhamento da estratégia, posto que para cada uma delas, uma combinação de critérios se mostrou mais latente foi observada e não necessariamente alinhado com a estratégia corporativa ou de compras. Em suma, em cada categoria uma combinação dos critérios surgira como sendo mais relevantes. Pode-se inferir que isso ocorra por conta da natureza do mercado fornecedor e da importância do item para a organização, o que coloca a função de compras em uma posição na qual possa buscar outros itens relevantes para sua estratégia de função; por exemplo o custo.

A análise dos dados também sugere que as prioridades competitivas da organização e capacidades competitivas da função de compras estão parcialmente associadas entre si. Para os critérios de qualidade, flexibilidade e entrega há uma convergência nas respostas, contudo tal convergência não foi observada para os critérios de custo, sustentabilidade e entrega.

No que tange aos critérios de sustentabilidade e inovação, os resultados apontam que são elementos presentes tanto na estratégia corporativa, quanto na estratégia de compras,

contudo sua aplicação como critério fundamental no processo de seleção de fornecedores não se mostrou tão presente. Apenas na categoria “Estratégia” se observou uma aplicação destes dois critérios como principais, muito provavelmente pela presença de ambos nas estratégias corporativa e de Compras.

Conforme apresentado anteriormente, este trabalho sugere que as categorias de compras não apenas influenciam no processo de desdobramento da estratégia da função em ações táticas, conforme proposto pelos autores Hesping e Schiele (2015), mas são na verdade fatores críticos no processo de escolha de critérios a serem aplicados na seleção de fornecedores. Baseando-se nestas observações, este trabalho sugere a existência de um elemento intermediário entre a estratégia de compras e o processo de seleção de fornecedores, que realiza a escolha estratégica, i.e., *trade-off*, dos critérios advindos estratégia da função de Compras a serem aplicados na respectiva categoria, ou seja, uma “Estratégia de Categoria”.

7.1 IMPLICAÇÕES PARA A TEORIA

A primeira contribuição para o âmbito acadêmico refere-se ao desenvolvimento do modelo explicativo apresentado no Capítulo 4, envolvendo o encadeamento lógico das dez proposições identificadas na literatura. Não foi encontrado na revisão teórica um modelo que analisasse conjuntamente o desdobramento da estratégia corporativa, à estratégia da função de Compras e, posteriormente, à seleção de fornecedores, considerando variáveis como as categorias de compras.

Não foi identificado na literatura um modelo que unificasse os elementos e critérios principais identificados da estratégia de operações, estratégias da função e práticas de compras. Assim como também elementos que propusessem a sustentabilidade e inovação como critérios presentes em todas os níveis das estratégias e práticas de compras.

Adicionalmente, são inexistentes estudos quantitativos, ainda que exploratórios, sobre a influência das categorias de compras no processo de seleção de fornecedores, bem como a sua relevância para com o processo de alinhamento estratégico da organização. O presente trabalho revelou que os critérios adotados na seleção de fornecedores são diretamente influenciados por estas categorias e não apenas pela estratégia da função de compras conforme indicado por autores anteriores. Nesse ínterim, o presente trabalho é uma evolução com relação aos estudos de Baier (2008) e de Rosenzweig e Easton (2010) por considerar a categorias de compras no processo de alinhamento estratégico da organização no contexto desta função.

Por fim, com base na confirmação da influência das categorias de compras no processo de alinhamento estratégico da organização no que tange ao universo da função de Compras, este estudo sugere a existência de elemento intermediário entre a estratégia de compras e o processo de seleção de fornecedores, uma “Estratégia de Categoria”. Tal elemento não foi identificado em nenhum estudo da literatura no contexto do processo de alinhamento estratégico da função de Compras.

7.2 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

A coleta de dados realizada na presente pesquisa gerou um maior conhecimento da realidade atual da função de Compras nas organizações respondentes. Com base nos dados, pode-se observar que há um alinhamento entre as estratégias corporativas e as estratégias de compras, bem como um alinhamento com as prioridades competitivas adotadas.

Critérios de sustentabilidade e inovação ainda aparecem menos desenvolvidos no que tange às capacidades competitivas da função de compras. Por isso, os líderes da função devem avaliar a necessidade de tais capacidades competitivas em suas respectivas organizações e investir no desenvolvimento destas caso seja necessário, posto que é um elemento de suma relevância para que haja o alinhamento estratégico.

O estudo também corroborou as categorias de compras como elemento essencial para a correta decomposição hierárquica do alinhamento estratégico da função. Portanto, os gestores e analistas da função devem buscar entender o posicionamento da demanda que possuem para que possam estruturar a abordagem correta e priorizar o critério adequado no processo de seleção de fornecedores.

Portanto, o presente trabalho promoveu um esclarecimento sobre a prática de seleção de fornecedores, encorajando gerentes a realizar um estudo detalhado acerca de quais critérios considerar a fim de garantir o alinhamento estratégico e entrega de valor agregado ao negócio.

7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Apesar dos resultados obtidos serem interessantes, e de alguma forma surpreendentes, trata-se de um trabalho exploratório, com um número de respondentes limitado e amostra por

conveniência, sendo muito mais uma fonte de *insights*⁷ e compreensão inicial do escopo estudado do que fonte de conclusões universais e irrefutáveis (FORZA, 2002; MIGUEL *et al.*, 2012). Este trabalho limitou-se também a organizações consideradas de grande porte, bem como foi aberta a respondentes de diversos tipos de atividades econômicas e países, contudo o processo de seleção de fornecedores é uma prática presente em qualquer tipo de indústria e tamanho de organização. Ainda, o trabalho também se limitou a uma abordagem quantitativa através do método *survey*, conforme apontado por Miguel *et al.* (2012), uma abordagem combinada de abordagem quantitativa e qualitativa poderia contribuir positivamente para o entendimento mais amplo acerca do tema.

De tal forma, não é possível validar o modelo, nem realizar a generalização dos resultados obtidos. Para tal como sugestão de trabalhos futuros recomenda-se uma pesquisa em maior escala, com um maior número de respondentes; ou ainda reduzir-se o escopo avaliado, focando-se em uma indústria ou país específico a fim de se validar o modelo exploratório proposto.

Apesar de terem sido identificados na literatura indicadores a serem aplicados no processo formal de seleção de fornecedores no que tange à sustentabilidade, este trabalho não pode verificar a aplicação destes, nem quais condições e cenários influenciam na escolha de tais critérios. Conforme apontado anteriormente, modelos de decisão formais de seleção de fornecedores ainda são escassos (ZIMMER *et al.*, 2015), e para incluir-se a sustentabilidade no processo de seleção de fornecedores sustentáveis é necessário o desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho (ZHU *et al.*, 2010; BAI; SARKIS, 2014). Assim, sugere-se como oportunidade de pesquisa futura a verificação da aplicação dos indicadores advindos da literatura apresentados no capítulo 3.

O mesmo se aplica a indicadores aplicados no processo de seleção de fornecedores no âmbito da inovação. Conforme apontado por Luzzini *et al.* (2015a), as organizações devem incluir os aspectos referentes à inovação como critérios de seleção de fornecedores para permanecerem competitivas, o que está diretamente associado ao processo de seleção de fornecedores e ao papel de compras dentro da organização. Assim, sugere-se como oportunidade de pesquisa futura a aplicação dos indicadores advindos da literatura apresentados no capítulo 3.

⁷ Conhecimento intuitivo e repentino dos elementos necessários para a compreensão e solução de um problema ou situação (COLLIN, 2010).

Conforme apontado no início da conclusão, este trabalho sugere a existência de uma “Estratégia de Categoria”, elemento intermediário entre a estratégia da função de Compras e processo de seleção de fornecedores que define estrategicamente os critérios a serem aplicados. Por isso, sugere-se como oportunidade de pesquisa futura a verificação da existência de tal elemento nas organizações, bem como os fatores que influenciam o processo de *trade-off* na construção desta.

REFERÊNCIAS

- ABOLBASHARI, Mohammad Hassan; CHANG, E.; HUSSAIN, O. K.; SABERI, M. Smart buyer: a Bayesian network modelling approach for measuring and improving procurement performance in organisations. **Knowledge-Based Systems**, v. 142, p. 127-148, 2018.
- AKTIN, Tülin; GERGIN, Zeynep. Mathematical modelling of sustainable procurement strategies: three case studies. **Journal of Cleaner Production**, v. 113, p. 767-780, 2016.
- ALIKHANI, Reza; TORABI, S. Ali; ALTAY, Nezh. Strategic supplier selection under sustainability and risk criteria. **International Journal of Production Economics**, v. 208, p. 69-82, 2019.
- AMINDOUST, A.; AHMED, S.; SAGHAFINIA, A.; BAHREININEJAD, A. Sustainable supplier selection: A ranking model based on fuzzy inference system. **Applied Soft Computing**, v. 12, n. 6, p. 1668-1677, 2012.
- ANDERSON, John C.; CLEVELAND, Gary; SCHROEDER, Roger G. Operations strategy: a literature review. **Journal of Operations Management**, v. 8, n. 2, p. 133-158, 1989.
- ANDERSON, Matthew G.; KATZ, Paul B. Strategic sourcing. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 1, p. 1-13, 1998.
- ANDERSON, Neil; DE DREU, Carsten KW; NIJSTAD, Bernard A. The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. **Journal of organizational Behavior**, v. 25, n. 2, p. 147-173, 2004.
- ANDERSON, Neil; POTOČNIK, Kristina; ZHOU, Jing. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.
- ATEŞ, Melek Akın; VAN RAAIJ, Erik M.; WYNSTRA, Finn. The impact of purchasing strategy-structure (mis) fit on purchasing cost and innovation performance. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 24, n. 1, p. 68-82, 2018.
- BAI, Chunguang; SARKIS, Joseph. Determining and applying sustainable supplier key performance indicators. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 3, p. 275-291, 2014.
- BAI, Chunguang; SARKIS, Joseph. Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. **International Journal of Production Economics**, v. 124, n. 1, p. 252-264, 2010.
- BAIER, Christian. **Alignment Performance Link in Purchasing and Supply Management**. Gabler, 2008.
- BAIER, Christian; HARTMANN, Evi; MOSER, Roger. Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 36-52, 2008.

- BARNES, David. The complexities of the manufacturing strategy formation process in practice. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 10, p. 1090-1111, 2002.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BELL, John E.; AUTRY, Chad W.; GRIFFIS, Stanley E. Supply Chain Interdiction as a Competitive Weapon. **Transportation Journal**, v. 54, n. 1, p. 89-103, 2015.
- BILLINGTON, Corey; DAVIDSON, Rhoda. Leveraging open innovation using intermediary networks. **Production and Operations Management**, v. 22, n. 6, p. 1464-1477, 2013.
- BILLINGTON, Corey; JAGER, François. Procurement: The missing link in innovation. **Supply Chain Management Review**, v. 12, n. 1, 2008.
- BOYER, Kenneth K.; LEWIS, Marianne W. Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy. **Production and operations management**, v. 11, n. 1, p. 9-20, 2002.
- BRANDENBURG, M.; GOVINDAN, K.; SARKIS, J.; SEURING, S. Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions. **European Journal of Operational Research**, v. 233, n. 2, p. 299-312, 2014.
- BRINDLEY, Clare. **Supply chain risk**. Routledge, 2017.
- BÜYÜKÖZKAN, Gülçin; ÇİFÇİ, Gizem. A novel fuzzy multi-criteria decision framework for sustainable supplier selection with incomplete information. **Computers in Industry**, v. 62, n. 2, p. 164-174, 2011.
- CARTER, Joseph R.; NARASIMHAN, Ram. Is purchasing really strategic?. **International journal of purchasing and materials management**, v. 32, n. 4, p. 20-28, 1996.
- CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. **Massachusetts Institute of Technology Cambridge**, 1962.
- CHESBROUGH, Henry; CROWTHER, Adrienne Kardon. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 229-236, 2006.
- CHOU, Shuo-Yan; CHANG, Yao-Hui. A decision support system for supplier selection based on a strategy-aligned fuzzy SMART approach. **Expert systems with applications**, v. 34, n. 4, p. 2241-2253, 2008.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; BARTMAN, Thomas; VAN BEVER, Derek. The hard truth about business model innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 58, n. 1, p. 31, 2016.
- CHRISTOPHER, Martin; MENA, Carlos; VAN HOEK, Remko. **Leading procurement strategy: driving value through the supply chain**. Kogan Page Publishers, 2018.

CLARK, Peter; STAUNTON, Neil. **Innovation in technology and organization**. 1989.

COHEN, Jacob. A power primer. **Psychological bulletin**, v. 112, n. 1, p. 155, 1992.

COLLIN, P. H. (editor). **Dicionário de negócios: inglês-português**. Tradução de Carolina Caires Coelho e Laura Rockert. São Paulo: Melhoramentos, 2010.

CORNELIUS DU PREEZ, Hercules; FOLINAS, Dimitris. Procurement's contribution to the strategic alignment of an organisation: findings from an empirical research study. **In: Supply Chain Forum: An International Journal**. Taylor & Francis, 2019. p. 1-10.

CRESWELL, John W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. SAGE Publications, Incorporated, 2009.

DABHILKAR, Mandar; BENGTSSON, Lars; LAKEMON, Nicolette. Sustainable supply management as a purchasing capability: A power and dependence perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 1, p. 2-22, 2016.

DE BOER, Luitzen; LABRO, Eva; MORLACCHI, Pierangela. A review of methods supporting supplier selection. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 7, n. 2, p. 75-89, 2001.

DE MEYER, A.; NAKANE, J.; MILLER, J. G.; FERDOWS, K. Flexibility: the next competitive battle the manufacturing futures survey. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 135-144, 1989.

DEVANE, Declan; BEGLEY, Cecily M.; CLARKE, Mike. How many do I need? Basic principles of sample size estimation. **Journal of Advanced Nursing**, v. 47, n. 3, p. 297-302, 2004.

DIAS, S. L. F. G.; LABEGALINIB, L.; CSILLAGC, J. M. Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. **Produção**, v. 22, n. 13, p. 517-533, 2012.

DICKSON, G. W. An analysis of vendor selection and the buying process. **Journal of Purchasing**, v. 2, n. 1, p. 5-17, 1966.

DOU, Yijie; SARKIS, Joseph. A joint location and outsourcing sustainability analysis for a strategic offshoring decision. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 2, p. 567-592, 2010.

EDQUIST, Charles. **Systems of innovation: technologies, institutions, and organizations**. Psychology Press, 1997.

ELLRAM, Lisa M.; CARR, Amelia. Strategic purchasing: a history and review of the literature. **International journal of purchasing and materials management**, v. 30, n. 1, p. 9-19, 1994.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; LANG A. G.; BUCHNER, A. **G*Power 3.1.9.2 for Windows**. Alemanha: Heinrich Heine Universität Düsseldorf, 2017.

FÁVERO, Luiz Paulo L.; BELFIORE, Patrícia, SILVA, Fabiana L. D.; CHAN, Betty L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Elsevier Brasil, 2009.

FERDOWS, K.; MILLER, J. G.; NAKANE, J.; VOLLMANN, T. E. Evolving global manufacturing strategies: projections into the 1990s. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 6, n. 4, p. 6-16, 1986.

FERDOWS, Kasra; DE MEYER, Arnoud. Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory. **Journal of Operations management**, v. 9, n. 2, p. 168-184, 1990.

FLYNN, Barbara B.; FLYNN, E. James. An exploratory study of the nature of cumulative capabilities. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 5, p. 439-457, 2004.

FOERSTL, K.; REUTER, C.; HARTMANN, E.; BLOME, C. Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in the chemical industry. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 16, n. 2, p. 118-130, 2010.

FORZA, Cipriano. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FREITAS, H; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

GENOVESE, A.; LENNY KOH, S. C.; BRUNO, G.; ESPOSITO, E. Greener supplier selection: state of the art and some empirical evidence. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 10, p. 2868-2886, 2013.

GHADIMI, P.; AZADNIA, A. H.; HEAVEY, C.; DOLGUI, A.; CAN, B. A review on the buyer–supplier dyad relationships in sustainable procurement context: past, present and future. **International Journal of Production Research**, p. 1-20, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZÁLEZ-BENITO, Javier. A theory of purchasing's contribution to business performance. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 4, p. 901-917, 2007a.

GONZÁLEZ-BENITO, Javier. Information technology investment and operational performance in purchasing: The mediating role of supply chain management practices and strategic integration of purchasing. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 2, p. 201-228, 2007b.

GONZÁLEZ-BENITO, Javier; GONZÁLEZ-BENITO, Óscar. A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 3, p. 164-181, 2010.

GOVINDAN, Kannan; KHODAVERDI, Roohollah; JAFARIAN, Ahmad. A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 345-354, 2013.

GREEN JR, Kenneth W.; MCGAUGHEY, Ron; CASEY, K. Michael. Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance?. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 5, p. 407-414, 2006.

GUPTA, S.; DESAI, O.P. Sustainable Supply Chain Management: Review and Research Opportunities. **IIMB Management Review**, 23, p. 234 - 245. Elsevier, 2011.

HAIR, Joseph F.; BLACK, Bill; BABIN, Barry; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Multivariate data analysis**. 7th. ed. New Jersey: Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009.

HANDFIELD, R. B., RAGATZ, G. L., PETERSEN, K. J., & MONCZKA, R. M. Involving suppliers in new product development. **California Management Review**, v. 42, n. 1, p. 59-82, 1999.

HANDFIELD, Robert B.; BECHTEL, Christian. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial marketing management**, v. 31, n. 4, p. 367-382, 2002.

HASSINI, Elkafi; SURTI, Chirag; SEARCY, Cory. A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 69-82, 2012.

HAYES, Robert H.; SCHMENNER, Roger W. How should you organize manufacturing. **Harvard Business Review**, v. 56, n. 1, p. 105-118, 1978.

HERTZOG, Melody A. Considerations in determining sample size for pilot studies. **Research in nursing & health**, v. 31, n. 2, p. 180-191, 2008.

HESPING, Frank Henrik; SCHIELE, Holger. Purchasing strategy development: A multi-level review. **Journal of purchasing and supply management**, v. 21, n. 2, p. 138-150, 2015.

HO, William; XU, Xiaowei; DEY, Prasanta K. Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. **European Journal of Operational Research**, v. 202, n. 1, p. 16-24, 2010.

HOGAN, Suellen J.; COOTE, Leonard V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

HUANG, Samuel H.; KESKAR, Harshal. Comprehensive and configurable metrics for supplier selection. **International Journal of Production Economics**, v. 105, n. 2, p. 510-523, 2007.

IGARASHI, Mieko; DE BOER, Luitzen; FET, Annik Magerholm. What is required for greener supplier selection? A literature review and conceptual model development. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 19, n. 4, p. 247-263, 2013.

JONES, S. R.; CARLEY, S.; HARRISON, M. An introduction to power and sample size estimation. **Emergency Medicine Journal**, v. 20, n. 5, p. 453-458, 2003.

KIM, Yoon Hee; STING, Fabian J.; LOCH, Christoph H. Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 7, p. 462-474, 2014.

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

KRAUSE, Daniel R.; PAGELL, Mark; CURKOVIC, Sime. Toward a measure of competitive priorities for purchasing. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 4, p. 497-512, 2001.

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

LAPRÉ, Michael A.; SCUDDER, Gary D. Performance improvement paths in the US airline industry: linking trade-offs to asset frontiers. **Production and Operations Management**, v. 13, n. 2, p. 123-134, 2004.

LEE, S. M.; KIM, S. T.; CHOI, D. Green supply chain management and organizational performance. **Industrial Management & Data Systems**. Vol. 112, No. 8, pp. 1148-1180, 2012.

LUZZINI, Davide; AMANN, Markus; CANIATO, Federico; ESSIG, Michael; RONCHI, Stefano. The path of innovation: purchasing and supplier involvement into new product development. **Industrial Marketing Management**, v. 47, p. 109-120, 2015a.

LUZZINI, Davide; BRANDON-JONES, E.; BRANDON-JONES, A.; SPINA, G.. From sustainability commitment to performance: The role of intra-and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 165, p. 51-63, 2015b.

LUZZINI, Davide; CANIATO, Federico, RONCHI, Stefano; SPINA, G.. A transaction costs approach to purchasing portfolio management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 9, p. 1015-1042, 2012.

MALHOTRA, Manoj K.; GROVER, Varun. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of operations management**, v. 16, n. 4, p. 407-425, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- MCGINNIS, Michael A.; VALLOPRA, Rafeekh Mele. Managing supplier involvement in process improvement in manufacturing. **Journal of Supply Chain Management**, v. 37, n. 2, p. 48-53, 2001.
- MCMULLEN, Heather; GRIFFITHS, C.; LEBER, W.; GREENHALGH, T. Explaining high and low performers in complex intervention trials: a new model based on diffusion of innovations theory. **Trials**, v. 16, n. 1, p. 242, 2015.
- MEEHAN, Joanne; BRYDE, David. Sustainable procurement practice. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 2, p. 94-106, 2011.
- MIGUEL, P. A. C. (ED.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; NAKANO, D. N.; LIMA, E. P. de; TURRIONI, J. B.; HO, L. L.; MORABITO, R.; MARTINS, R. A.; SOUSA, R.; COSTA, S. E. G. da; PUREZA, V. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MONCZKA, R. M.; HANDFIELD, R. B.; GIUNIPERO, L. C.; PATTERSON, J. L. **Purchasing and supply chain management**. Cengage Learning, 2015.
- MONTGOMERY, Robert T.; OGDEN, Jeffrey A.; BOEHMKE, Bradley C. A quantified Kraljic Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 24, n. 3, p. 192-203, 2018.
- MORGAN, Jim. Integrated supply chains: how to make them work. **Purchasing**, v. 122, n. 8, p. 32-37, 1997.
- NAIR, Anand; JAYARAM, Jayanth; DAS, Ajay. Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 20, p. 6263-6278, 2015.
- NAOUI-OUTINI, Fatiha; EL HILALI, Nabil. Innovative suppliers and purchasing function interaction: An exploratory research in the car rental sector. **Journal of Innovation Economics Management**, n. 1, p. 171-192, 2019
- NARASIMHAN, Ram; CARTER, Joseph R. Linking business unit and material sourcing strategies. **Journal of business Logistics**, v. 19, n. 2, p. 155, 1998.
- NIELSEN, I. E.; BANAEIAN, N.; GOLÍŃSKA, P.; MOBILI, H.; OMID, M. Green supplier selection criteria: from a literature review to a flexible framework for determination of suitable criteria. In: Logistics Operations, **Supply Chain Management and Sustainability**. Springer International Publishing, 2014. p. 79-99.
- NOBLE, Margaret A. Manufacturing strategy: testing the cumulative model in a multiple country context. **Decision Sciences**, v. 26, n. 5, p. 693-721, 1995.

- PAGELL, Mark; MELNYK, Steve; HANDFIELD, Robert. Do *trade-offs* exist in operations strategy? Insights from the stamping die industry. **Business Horizons**, v. 43, n. 3, p. 69-77, 2000.
- PAGELL, Mark; WU, Zhaohui. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 37-56, 2009.
- PISANO, Gary P. You need an innovation strategy. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 6, p. 78-86, 2015.
- PISANO, Gary P.; VERGANTI, Roberto. Which kind of collaboration is right for you. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 12, p. 78-86, 2008.
- PORTER, Michael E. Competition in global industries. **Harvard Business Press**, 1986.
- PRAJOGO, Daniel; MENA, Carlos; NAIR, Anand. The fit between supply chain strategies and practices: A contingency approach and comparative analysis. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 65, n. 1, p. 168-180, 2018.
- PROVINES, Christopher D. Value-based pricing meets twenty-first century procurement. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 16, n. 1, p. 4-17, 2017.
- RAO, Purba; HOLT, Diane. Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. **International journal of operations & production management**, v. 25, n. 9, p. 898-916, 2005.
- REBOLLEDO, Claudia; JOBIN, Marie-Hélène. Manufacturing and supply alignment: are different manufacturing strategies linked to different purchasing practices?. **International Journal of Production Economics**, v. 146, n. 1, p. 219-226, 2013.
- ROSENZWEIG, Eve D.; EASTON, George S. Tradeoffs in manufacturing? A meta-analysis and critique of the literature. **Production and Operations Management**, v. 19, n. 2, p. 127-141, 2010.
- ROSENZWEIG, Eve D.; ROTH, Aleda V. Towards a theory of competitive progression: evidence from high-tech manufacturing. **Production and Operations Management**, v. 13, n. 4, p. 354-368, 2004.
- ROTH, Aleda V. Achieving strategic agility through economies of knowledge. **Planning Review**, v. 24, n. 2, p. 30-36, 1996.
- ROTH, Aleda V. **Handbook of metrics for research in operations management: Multi-item measurement scales and objective items**. Sage, 2008.
- ROTH, Aleda V.; MILLER, Jeffrey G. Manufacturing strategy, manufacturing strength, managerial success, and economic outcomes. In: **Manufacturing strategy**. Springer Netherlands, 1990.

ROTH, Aleda V.; MILLER, Jeffrey G. Success factors in manufacturing. **Business Horizons**, v. 35, n. 4, p. 73-81, 1992.

SAFIZADEH, M. Hossein; RITZMAN, Larry P.; MALLICK, Debasish. Revisiting alternative theoretical paradigms in manufacturing strategy. **Production and Operations Management**, v. 9, n. 2, p. 111-126, 2000.

SANSONE, Cinzia; HILLETOTH, Per; ERIKSSON, David. Critical operations capabilities for competitive manufacturing: a systematic review. **Industrial Management & Data Systems**, v. 117, n. 5, p. 801-837, 2017.

SARKIS, Joseph; ZHU, Qinghua; LAI, Kee-hung. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. **International Journal of Production Economics**, v. 130, n. 1, p. 1-15, 2011.

SCHALTEGGER, Stefan; BURRITT, Roger. Measuring and managing sustainability performance of supply chains: Review and sustainability supply chain management framework. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 3, p. 232-241, 2014.

SCHIELE, Holger. How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 8, p. 925-935, 2006.

SEPEHRI, Mehran. Strategic selection and empowerment of supplier portfolios case: oil and gas industries in Iran. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 74, p. 51-60, 2013.

SEURING, Stefan; MÜLLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of cleaner production**, v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008.

SILVA, E M da. **O relacionamento entre estratégia de manufatura, práticas de produção e desempenho operacional e de negócios: uma survey em firmas do setor moveleiro**. 2008. Tese de Doutorado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos: UFSCar.

SKINNER, Wickham. Manufacturing-missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, May-June, 1969.

SKINNER, Wickham. The focused factory. **Harvard Business Review**, May-June, 1974.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Operations management**. Pearson education, 2010.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Operations strategy**. John Wiley & Sons, Ltd, 2015.

SLOWINSKI, Gene; SAGAL, M.; WILLIAMS, K.; STANTON, T. Reinventing supplier innovation relationships. **Research-Technology Management**, v. 58, n. 6, p. 38-44, 2015.

SRIVASTAVA, S. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Reviews**, v.9, n.1, p. 53-80, 2007.

STANK, Theodore; AUTRY, C.; DAUGHERTY, P.; CLOSS, D. Reimagining the 10 megatrends that will revolutionize supply chain logistics. **Transportation Journal**, v. 54, n. 1, p. 7-32, 2015.

STEVENSON, William J. **Operations management**. McGraw-Hill, 2005.

TATE, Wendy L.; ELLRAM, Lisa M.; DOOLEY, Kevin J. Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 3, p. 173-188, 2012.

TRAPP, Andrew C.; SARKIS, Joseph. Identifying Robust portfolios of suppliers: a sustainability selection and development perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 2088-2100, 2016.

TRAUTMANN, Gerhard; TURKULAINEN, V.; HARTMANN, E.; BALS, L. Integration in the global sourcing organization—An information processing perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 57-74, 2009.

TRAUTRIMS, Alexander; MACCARTHY, Bart L.; OKADE, Chetan. Building an innovation-based supplier portfolio: The use of patent analysis in strategic supplier selection in the automotive sector. **International Journal of Production Economics**, 2017.

TRENT, Robert J.; MONCZKA, Robert M. Purchasing and supply management: trends and changes throughout the 1990s. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 34, n. 3, p. 2-11, 1998.

VAN WEELE, Arjan J. **Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice**. Cengage Learning EMEA, 2009.

VOSVIEWER. **VOSviewer 1.6.5 for Microsoft Windows systems**. Holanda, 2017.

WALKER, H.; MIEMCZYK, J.; JOHNSEN, T.; SPENCER, R. Sustainable procurement: Past, present and future. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 4, p. 201-206, 2012.

WATTS, Charles A.; KIM, Kee Young; HAHN, Chan K. Linking purchasing to corporate competitive strategy. **Journal of Supply Chain Management**, v. 31, n. 2, p. 2, 1995.

WEST, Michael A. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. **Applied psychology**, v. 51, n. 3, p. 355-387, 2002.

WHEELWRIGHT, Steven C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic management journal**, v. 5, n. 1, p. 77-91, 1984.

ZAREMBA, Boris W.; BODE, Christoph; WAGNER, Stephan M. Strategic and operational determinants of relationship outcomes with new venture suppliers. **Journal of Business Logistics**, v. 37, n. 2, p. 152-167, 2016.

ZHOU, Jing; SHALLEY, Christina E. Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In: Research in personnel and human resources management. **Emerald Group Publishing Limited**, 2003. p. 165-217.

ZHU, Qinghua; DOU, Yijie; SARKIS, Joseph. A portfolio-based analysis for green supplier management using the analytical network process. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 306-319, 2010.

ZIMMER, Konrad; FRÖHLING, Magnus; SCHULTMANN, Frank. Sustainable supplier management—a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. **International Journal of Production Research**, p. 1-31, 2015.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PILOTO

Prezado(a),

O questionário está estruturado em cinco blocos:

- *Bloco I – Caracterização do Respondente e da Empresa*
- *Bloco II – Decomposição da Estratégia às Práticas de Compras*
- *Bloco III – Prioridades Competitivas da Organização e Capacidades Competitivas da Função de Compras*
- *Bloco IV – Seleção de Fornecedores*
- *Bloco V – Categorias de Compras*

Serão necessários em média 15 minutos para responder o questionário.

Nenhuma informação sigilosa será solicitada. Seu nome não será mencionado nas análises e conclusões desta pesquisa.

É essencial que todas as questões sejam respondidas.

Em caso de dúvidas, favor entrar em contato por e-mail e/ou telefones indicados a seguir.

Autor: Mestrando André Ariel Kunimura

e-mail: andre.kunimura@gmail.com

Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6412197284687034>

Tel.: +55 11 999 029 765

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Gabriela Scur

e-mail: gabriela@fei.edu.br

Currículo: <http://lattes.cnpq.br/2475812157828635>

Tel.: +55 11 4353-2900 ramal / ext. 2221

Departamento de Engenharia de Produção da Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros. Av. Humberto de Alencar Castelo Branco, 3972 – Assumpção - 09850-901 - São Bernardo do Campo, SP – Brasil

Agradecemos sua colaboração e nos comprometemos a enviar o resultado da pesquisa e as conclusões do projeto ao término da pesquisa, caso seja do seu interesse. Para isto, favor preencher e-mail no questionário.

Adicionalmente, a cada resposta completa recebida, R\$ 1,00 será doado a uma instituição de caridade.

E-mail:

Bloco I – Caracterização do Respondente e da Empresa**Características do Respondente**

1	Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2	Posição:	<input type="checkbox"/> Analista <input type="checkbox"/> Coordenador(a) <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Diretor(a) <input type="checkbox"/> Presidente
3	País do respondente:	
4	Experiência na função de Compras:	<input type="checkbox"/> Menor que 3 anos <input type="checkbox"/> Entre 3 e 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos <input type="checkbox"/> Maior que 10 anos

Características da organização

5	Atividade econômica da organização:	<input type="checkbox"/> Administração pública e defesa <input type="checkbox"/> Alimentos <input type="checkbox"/> Automotiva <input type="checkbox"/> Celulose e papel <input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Construção <input type="checkbox"/> Educação <input type="checkbox"/> Energia e gás <input type="checkbox"/> Eletrônicos <input type="checkbox"/> Entretenimento <input type="checkbox"/> Farmacêutica <input type="checkbox"/> Financeiro e seguro <input type="checkbox"/> Máquinas e equipamentos <input type="checkbox"/> Petróleo, derivados e biocombustível <input type="checkbox"/> Química <input type="checkbox"/> Saneamento <input type="checkbox"/> Saúde <input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação <input type="checkbox"/> Telecomunicação <input type="checkbox"/> Transporte e armazenagem <input type="checkbox"/> Outro
6	Porte da empresa, avaliação segundo Receita / Faturamento Anual:	<input type="checkbox"/> Micro (menor ou igual a R\$ 2,4 milhões) <input type="checkbox"/> Pequena (entre R\$ 2,4 e R\$ 16 milhões) <input type="checkbox"/> Média (entre R\$ 16 e R\$ 90 milhões) <input type="checkbox"/> Média-grande (entre R\$ 90 e R\$ 300 milhões) <input type="checkbox"/> Grande (maior que R\$ 300 milhões)
7	Origem do capital da organização	<input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Multinacional <input type="checkbox"/> Mista

Bloco II – Decomposição da Estratégia às Práticas de Compras

		Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Plenamente
8	A função de Compras possui uma estratégia formal de longo prazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	A estratégia de longo prazo da função de Compras é regularmente revisada e ajustada para corresponder às mudanças na estratégia da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	A decomposição hierárquica de estratégia inicia-se por meio do desdobramento da estratégia corporativa em uma estratégia da função de compras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	A decomposição hierárquica da estratégia da função de compras ocorre pelo desdobramento da estratégia de compras em ações táticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Os modelos de decisão formais aplicados no processo de seleção de fornecedores são estruturados de forma a suportarem a estratégia da função de compras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco III – Prioridades Competitivas da Organização e Capacidades Competitivas da Função de Compras

		Concordo Plenamente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Plenamente
13	A organização realiza um trade-off ao selecionar uma prioridade competitiva de forma a alinhá-la com a estratégia corporativa (ou de negócios).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	As capacidades competitivas de compras são influenciadas pela estratégia da função de compras, dado que devem se adaptar e suportar os requisitos específicos da função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	As capacidades competitivas de compras derivam-se das prioridades competitivas, dado que determinam os recursos e processos a serem aplicados na função para que seja possível entregar a proposta de valor da organização e “fórmula” de lucro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	As práticas de compras dependem da combinação selecionada das capacidades competitivas de compras, pois são resultado da combinação de recursos e processos da função para que seja possível entregar a proposta de valor da organização e “fórmula” de lucro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	A estratégia corporativa (ou de negócio) aproveita das capacidades competitivas já existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bloco V – Categorias de Compras

		Qualidade	Entrega	Flexibilidade	Custo	Sustentabilidade	Inovação
22	Considerando a categoria de compras "Alavancagem", indique os critérios usualmente aplicados ao processo de seleção de fornecedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Considerando a categoria de compras "Estratégica", indique os critérios usualmente aplicados ao processo de seleção de fornecedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Considerando a categoria de compras "Não-Crítica", indique os critérios usualmente aplicados ao processo de seleção de fornecedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Considerando a categoria de compras "Gargalo", indique os critérios usualmente aplicados ao processo de seleção de fornecedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agradecemos sua colaboração e nos comprometemos a enviar o resultado da pesquisa e as conclusões do projeto ao término da pesquisa, caso seja do seu interesse. Para isto, favor preencher e-mail no questionário. E-mail:

--

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO FINAL

FROM CORPORATE STRATEGY TO PROCUREMENT PRACTICES: A SURVEY ON STRATEGIC ALIGNMENT APPLIED TO SUPPLIERS SELECTION

Dear Mr. / Ms.,

My name is Andre Ariel Kunimura and currently, I am a Master's student at Centro Universitário da FEI from Brazil. As part of the final research for my Master's thesis, I am conducting a Global Survey on Procurement Strategy and Practices.

In that sense, I would like to invite you to take part in this survey, which is aimed at procurement professional of all levels.

The purpose of this study is to clarify how the corporate strategy is deployed to practices of the Procurement function; in particular, the supplier selection process and what are the elements that may influence it.

It worth mention that all of your responses are anonymous and none of the responses will be connected to identifying information. The results will only be used in statistical format and will be reported in aggregated form.

For each complete questionnaire we receive, R\$ 1.00 will be donated to charity.

The completion of this survey should take about 15 minutes.

If you have any questions, please contact me by e-mail and/or the following telephone numbers:

Author: André Ariel Kunimura

E-mail: andre.kunimura@gmail.com

Curriculum: <http://lattes.cnpq.br/6412197284687034>

Tel.: +55 11 999 029 765

Advisor: Prof.^a Dra. Gabriela Scur

E-mail: gabriela@fei.edu.br

Curriculum: <http://lattes.cnpq.br/2475812157828635>

Tel.: +55 11 4353 2900 ext. 2221

Department of Production Engineering of FEI

Av. Humberto de Alencar Castelo Branco, 3972

ZIP Code 09850-901, São Bernardo do Campo, SP – Brazil

We would like to thank you in advance for contributing to this research. Also, please feel free to share this link to any procurement colleague you may know.

Sincerely,

André Ariel Kunimura

Master's Student at Centro Universitário da FEI, Department of Production Engineering.

E-mail: andre.kunimura@gmail.com

Tel.: +55 11 999 029 765

RESPONDENT CHARACTERIZATION

1. Current position (select the one that closest relates to your current position)
 - Analyst
 - Coordinator
 - Manager
 - Director
 - Vice-President
 - President

2. Experience in Procurement function (in years):
 - Less than 3 years
 - Between 3 and 5 years
 - Between 5 and 10 years
 - Over 10 years

3. Economic Activity of the Organization (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities - UN)
 - Agriculture, forestry and fishing
 - Mining and quarrying
 - Manufacturing
 - Electricity, gas, steam and air conditioning supply
 - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities
 - Construction
 - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles
 - Transportation and storage
 - Accommodation and food service activities
 - Information and communication
 - Financial and insurance activities
 - Real estate activities
 - Professional, scientific and technical activities
 - Administrative and support service activities
 - Public administration and defense; compulsory social security
 - Education
 - Human health and social work activities
 - Arts, entertainment and recreation
 - Other service activities
 - Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use
 - Activities of extraterritorial organizations and bodies
 - Hiring motor vehicles

4. Company size, evaluation according to annual revenue (if the company has multinational operations, please consider global revenue):
 - Micro (less than or equal to US\$ 0.64 million)
 - Small (between US\$ 0.64 and R \$ 4.4 million)
 - Average (between US\$ 4.4 and US\$ 24.3 million)
 - Medium-large (between US\$ 90 and US\$ 81 million)
 - Large (greater than US\$ 81 million)

5. The country where the respondent is allocated (e.g. Brazil, the US, Germany, Japan, etc.)

13. The main "competitive capabilities" of Procurement function are:

Competitive capabilities establish what are the competencies Procurement already has (e.g. deliver proper costs, assurance of supply, select correct quality, delivers on time, provide innovative solutions, or sustainable solutions).

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
Quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delivery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustainability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Please rank the "competitive capabilities" of the Procurement function from highly skilled (1st) to underdeveloped (6th).

	6th	5th	4th	3rd	2nd	1st
Quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delivery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sustainability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. It is possible to state that the practices of Procurement function are clearly associated with the emphasis indicated in Procurement Strategy.

Does your general activities, resources, and processes are aligned and directly derives from the content stated in the Procurement Strategy?

- Strongly Disagree
- Disagree
- Somewhat Disagree
- Somewhat Agree
- Agree
- Strongly Agree

16. The company has a supplier selection process.

- Strongly Disagree
- Disagree
- Somewhat Disagree
- Somewhat Agree
- Agree
- Strongly Agree

17. The supplier selection process applied represents a formal decision model recognized by the company.

- Strongly Disagree
- Disagree
- Somewhat Disagree
- Somewhat Agree
- Agree
- Strongly Agree

APÊNDICE C - RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES E OS CONSTRUTOS

#	Questões EN	Questões PT	Variável	Construtos	Proposição	Escala
1	Current position (select the one that closest relates to your current position)	Posição atual (selecione a que mais se aproxima da sua posição atual)	N.A.	N.A.	N.A.	Opções (6)
2	Experience in Procurement function (in years):	Experiência na função de Compras (em anos):	N.A.	N.A.	N.A.	Opções (4)
3	Economic Activity of the Organization (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities - UN)	Atividade Econômica da Organização (<i>International Standard Industrial Classification of All Economic Activities</i> - ONU)	N.A.	N.A.	N.A.	Opções (22)
4	Company size, evaluation according to annual revenue (if the company has multinational operations, please consider global revenue):	Tamanho da empresa, avaliação de acordo com a receita anual (se a empresa tiver operações multinacionais, considere a receita global):	N.A.	N.A.	N.A.	Opções (5)
5	The country where the respondent is allocated (e.g. Brazil, the US, Germany, Japan, etc.)	País onde o entrevistado está alocado (por exemplo, Brasil, EUA, Alemanha, Japão, etc.)	N.A.	N.A.	N.A.	Opções (+200)
6	Does the company have a long-term formal corporate strategy?	A empresa possui uma estratégia corporativa formal de longo prazo?	N.A.	Alinhamento Estratégico	P1	Opções (2)
7	Are you familiar with the corporate strategy?	Você está familiarizado com a estratégia corporativa?	N.A.	Alinhamento Estratégico	P1	Opções (2)
8	The corporate strategy emphasizes:	A estratégia corporativa enfatiza:	Qualidade	Alinhamento Estratégico; Trade-off das prioridades competitivas	P1 e P2	Likert (6)
			Flexibilidade	Alinhamento Estratégico; Trade-off das prioridades competitivas	P1 e P2	Likert (6)
			Entrega	Alinhamento Estratégico; Trade-off das prioridades competitivas	P1 e P2	Likert (6)
			Custo	Alinhamento Estratégico; Trade-off das prioridades competitivas	P1 e P2	Likert (6)
			Sustentabilidade	Alinhamento Estratégico; Trade-off das prioridades competitivas	P1 e P2	Likert (6)
			Inovação	Alinhamento Estratégico; Trade-off das prioridades competitivas	P1 e P2	Likert (6)

9	The company's main " competitive priorities " are: <i>Competitive Priorities establish "how" the organization would like to compete (e.g. based on cost, delivery, quality, Flexibility, innovation, or sustainability).</i>	As principais " prioridades competitivas " da empresa são: <i>Prioridades Competitivas estabelecem "como" a organização gostaria de competir (por exemplo, com base no custo, na entrega, na qualidade, na flexibilidade, na inovação ou na sustentabilidade).</i>	Qualidade	Trade-off das prioridades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P2 e P6	Likert (6)
			Flexibilidade	Trade-off das prioridades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P2 e P6	Likert (6)
			Entrega	Trade-off das prioridades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P2 e P6	Likert (6)
			Custo	Trade-off das prioridades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P2 e P6	Likert (6)
			Sustentabilidade	Trade-off das prioridades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P2 e P6	Likert (6)

			Inovação	Trade-off das prioridades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P2 e P6	Likert (6)
10	Does the Procurement function have a formal, long-term strategy?	A função de Compras tem uma estratégia formal de longo prazo?	N.A.	Alinhamento Estratégico; Seleção de fornecedores	P1 e P5	Opções (2)
11	Are you familiar with the Procurement strategy ?	Você está familiarizado com a estratégia de Compras ?	N.A.	Alinhamento Estratégico; Seleção de fornecedores	P1 e P5	Opções (2)
12	The Procurement strategy emphasizes:	A estratégia de Compras enfatiza:	Qualidade	Alinhamento Estratégico; Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P1, P3, P5 e P10	Likert (6)
			Flexibilidade	Alinhamento Estratégico; Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P1, P3, P5 e P10	Likert (6)
			Entrega	Alinhamento Estratégico; Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P1, P3, P5 e P10	Likert (6)
			Custo	Alinhamento Estratégico; Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P1, P3, P5 e P10	Likert (6)

			Sustentabilidade	Alinhamento Estratégico; Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P1, P3, P5 e P10	Likert (6)
			Inovação	Alinhamento Estratégico; Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P1, P3, P5 e P10	Likert (6)
13	The main " competitive capabilities " of Procurement function are: <i>Competitive capabilities establish what are the competencies Procurement already has (e.g. deliver proper costs, assurance of supply, select correct quality, delivers on time, provide innovative solutions, or sustainable solutions).</i>	Os principais " capacidades competitivas " da função de Compras são: <i>Capacidades competitivas estabelecem quais são as competências que Compras já possui (por exemplo, fornecer custos adequados, garantia de fornecimento, selecionar qualidade correta, entrega no prazo, fornecer soluções inovadoras ou soluções sustentáveis).</i>	Qualidade	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P3 e P6	Likert (6)
			Flexibilidade	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P3 e P6	Likert (6)
			Entrega	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P3 e P6	Likert (6)

			Custo	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P3 e P6	Likert (6)
			Sustentabilidade	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P3 e P6	Likert (6)
			Inovação	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras	P3 e P6	Likert (6)
14	Please rank the " competitive capabilities " of the Procurement function from highly skilled (1st) to underdeveloped (6th).	Por favor, classifique as "capacidades competitivas" da função de Compras de altamente qualificado (1º) para subdesenvolvido (6º).	Qualidade	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras; Práticas de Compras	P3, P6 e P7	Likert (6)
			Flexibilidade	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da	P3, P6 e P7	Likert (6)

		função de compras; Práticas de Compras		
Entrega	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras; Práticas de Compras	P3, P6 e P7	Likert (6)	
Custo	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras; Práticas de Compras	P3, P6 e P7	Likert (6)	
Sustentabilidade	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da função de compras; Práticas de Compras	P3, P6 e P7	Likert (6)	
Inovação	Influência da estratégia da função nas capacidades competitivas; Influência das prioridades competitivas da organização nas capacidades competitivas da	P3, P6 e P7	Likert (6)	

				função de compras; Práticas de Compras		
15	It is possible to state that the practices of Procurement function are clearly associated with the emphasis indicated in Procurement Strategy. <i>Does your general activities, resources, and processes are aligned and directly derives from the content stated in the Procurement Strategy?</i>	É possível afirmar que as práticas da função de Compras estão claramente associadas à ênfase indicada na Estratégia de Compras. <i>Suas atividades, recursos e processos gerais estão alinhados e derivam diretamente do conteúdo declarado na Estratégia de Compras?</i>	Response	Eficácia de compras; Práticas de Compras	P4 e P7	Likert (6)
16	The company has a supplier selection process .	A empresa tem um processo de seleção de fornecedores .	Response	Seleção de fornecedores	P5	Likert (6)
17	The supplier selection process applied represents a formal decision model recognized by the company.	O processo de seleção de fornecedores representa um modelo de decisão formal reconhecido pela empresa.	Response	Seleção de fornecedores	P5	Likert (6)
18	Considering the " Non-critical " category (see image 1), please RANK the criteria considered as DRIVERS for the decision-making process applied to supplier selection from highest importance (1st) to lowest importance (6th): <i>Non-critical: These items are of low risk and have a low impact on organizational profitability. The sourcing strategies deployed here focus on efficiency and reducing administrative burden. The most commonly used example in this segment is office supplies.</i>	Considerando a categoria " Não-crítica " (veja imagem 1), classifique os critérios considerados como direcionadores para o processo de tomada de decisão da seleção de fornecedores da maior importância (1º) para a menor importância (6º): <i>Não crítico: Esses itens são de baixo risco e têm baixo impacto na lucratividade organizacional. As estratégias de terceirização implantadas aqui concentram-se na eficiência e na redução da carga administrativa. O exemplo mais comumente usado neste segmento é o material de escritório.</i>	Qualidade	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)

Flexibilidade	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
Entrega	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
Custo	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
Sustentabilidade	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Critérios de sustentabilidade; Critérios de inovação; Categorias de Compras	P4, P5, P7, P8, P9 e P10	Likert (6)
Inovação	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Critérios de sustentabilidade; Critérios de inovação; Categorias de Compras	P4, P5, P7, P8, P9 e P10	Likert (6)

19	<p>Considering the "Bottleneck" procurement category (see image 1), please RANK the criteria considered as DRIVERS for the decision-making process applied to supplier selection from highest importance (1st) to lowest importance (6th):</p> <p><i>Bottleneck: risk is high, but profitability is low. Here, the strength is in the hands of the supplier. The market consists of few suppliers that can behave oligopolistically to force prices upward. A commonly used example in this segment is specialized laboratory equipment.</i></p>	<p>Considerando a categoria de compras "Gargalo" (veja imagem 1), classifique os critérios considerados como direcionadores para o processo de tomada de decisão da seleção de fornecedores da maior importância (1º) para a menor importância (6º):</p> <p><i>Gargalo: o risco é alto, mas a lucratividade é baixa. Aqui, a força está nas mãos do fornecedor. O mercado consiste em poucos fornecedores que podem se comportar oligopolisticamente para forçar os preços para cima. Um exemplo comumente usado neste segmento é o equipamento de laboratório especializado.</i></p>	Qualidade	<p>Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras</p>	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
			Flexibilidade	<p>Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras</p>	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
			Entrega	<p>Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras</p>	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
			Custo	<p>Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras</p>	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
			Sustentabilidade	<p>Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Critérios de sustentabilidade; Critérios de inovação; Categorias de Compras</p>	P4, P5, P7, P8, P9 e P10	Likert (6)

			Inovação	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Critérios de sustentabilidade; Critérios de inovação; Categorias de Compras	P4, P5, P7, P8, P9 e P10	Likert (6)
20	Considering the " Leverage " procurement category (see image 1), please RANK the criteria considered as DRIVERS for the decision-making process applied to supplier selection from highest importance (1st) to lowest importance (6th): <i>Leverage: Where items have high profitability, but low-risk factor, buyers possess the balance of power in the relationship and leverage this strength to obtain greater returns. The market dynamics of this relationship rest upon an abundance of highly commodified parts. A commonly used example in this segment is packaging.</i>	Considerando a categoria de compras " Alavancagem " (veja imagem 1), classifique os critérios considerados como direcionadores para o processo de tomada de decisão da seleção de fornecedores da maior importância (1º) para a menor importância (6º): <i>Alavancagem: Onde itens apresentam alta lucratividade, mas fator de baixo risco, os compradores possuem o equilíbrio de poder no relacionamento e alancam essa força para obter maiores retornos. A dinâmica de mercado desta relação repousa sobre uma abundância de partes altamente comercializadas. Um exemplo comumente usado nesse segmento é o empacotamento.</i>	Qualidade	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
			Flexibilidade	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
			Entrega	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
			Custo	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas;	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)

			Sustentabilidade	Seleção de fornecedores; Categorias de Compras Práticas de Compras; Capacidades Competitivas;	P4, P5, P7, P8, P9 e P10	Likert (6)
			Inovação	Seleção de fornecedores; Critérios de sustentabilidade; Critérios de inovação; Categorias de Compras Práticas de Compras; Capacidades Competitivas;	P4, P5, P7, P8, P9 e P10	Likert (6)
21	Considering the " Strategic " procurement category (see image 1), please RANK the criteria considered as DRIVERS for the decision-making process applied to supplier selection from highest importance (1st) to lowest importance (6th): <i>Strategic: high supplier risk and high-profit impact items; these are critical to the business. Each contract is unique and focuses upon the shared gains that equal partners enjoy in a collaborative relationship.</i>	Considerando a categoria de aquisição " Estratégico " (veja imagem 1), classifique os critérios considerados como direcionadores para o processo de tomada de decisão da seleção de fornecedores da maior importância (1º) para a menor importância (6º): <i>Estratégico: alto risco de fornecedor e alto itens de impacto de lucro; estes são críticos para o negócio. Cada contrato é único e se concentra nos ganhos compartilhados que parceiros iguais desfrutam em um relacionamento colaborativo.</i>	Qualidade	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
			Flexibilidade	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
			Entrega	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas;	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)

		Seleção de fornecedores; Categorias de Compras		
	Custo	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Categorias de Compras	P4, P5, P7 e P10	Likert (6)
	Sustentabilidade	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Critérios de sustentabilidade; Critérios de inovação; Categorias de Compras	P4, P5, P7, P8, P9 e P10	Likert (6)
	Inovação	Práticas de Compras; Capacidades Competitivas; Seleção de fornecedores; Critérios de sustentabilidade; Critérios de inovação; Categorias de Compras	P4, P5, P7, P8, P9 e P10	Likert (6)

Fonte: Autor

APÊNDICE D - COMPARAÇÃO DAS CLASSES

ANEXO A – TABELA COMPLETA DE DADOS DO SPAD

Grupo	X ²	Valor- P	CLA/MOD (%)	MOD/CLA (%)	GLOBAL (%)	Modalidade Característica	IDEN	PESO	Código	Variável	Variável Associada
Grupo 1 - 19 respondentes - 23,75 % do total											
1	6,05	0	57,58	100	41,25	3	Q183	33	Q18QUAL3	Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	Qualidade
1	5,49	0	56,25	94,74	40	4	Q9F4	32	Q9FLEX4	Prioridades Competitivas	Flexibilidade
1	5,42	0	50	100	47,5	2	Q142	38	Q14QUAL2	Capacidades Competitivas	Qualidade
1	5,18	0	47,5	100	50	3	Q143	40	Q14ENT3	Capacidades Competitivas	Entrega
1	5,09	0	51,43	94,74	43,75	6	Q9C6	35	Q9CUSTO6	Prioridades Competitivas	Custo
1	5,06	0	46,34	100	51,25	1	Q211	41	Q21INOV1	Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	Inovação
1	4,96	0	50	94,74	45	4	Q9E4	36	Q9ENT4	Prioridades Competitivas	Entrega
1	4,94	0	100	47,37	11,25	6	Q8C6	9	Q8CUSTO6	Estratégia Corporativa	Custo
1	4,92	0	62,5	78,95	30	6	Q216	24	Q21CUSTO6	Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	Custo
1	4,83	0	44,19	100	53,75	1	Q121	43	Q12QUAL1	Estratégia de Compras	Qualidade
1	4,75	0	60	78,95	31,25	5	Q215	25	Q21FLEX5	Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	Flexibilidade
1	4,7	0	55,17	84,21	36,25	3	Q193	29	Q19CUSTO3	Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	Custo
1	4,63	0	78,57	57,89	17,5	4	Q124	14	Q12FLEX4	Estratégia de Compras	Flexibilidade
1	4,49	0	41,3	100	57,5	1	Q141	46	Q14CUSTO1	Capacidades Competitivas	Custo
1	4,35	0	58,33	73,68	30	4	Q144	24	Q14INOV4	Capacidades Competitivas	Inovação
1	4,34	0	43,9	94,74	51,25	2	Q122	41	Q12ENT2	Estratégia de Compras	Entrega
1	4,3	0	61,9	68,42	26,25	4	Q204	21	Q20INOV4	Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	Inovação
1	4,2	0	45,95	89,47	46,25	2	Q8E2	37	Q8ENT2	Estratégia Corporativa	Entrega
1	4,18	0	56	73,68	31,25	4	Q214	25	Q21ENT4	Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	Entrega
1	4,11	0	41,86	94,74	53,75	1	Q131	43	Q13QUAL1	Capacidades Competitivas	Qualidade
1	4	0	47,06	84,21	42,5	2	Q192	34	Q19QUAL2	Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	Qualidade
1	3,95	0	43,59	89,47	48,75	4	Q184	39	Q18FLEX4	Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	Flexibilidade
1	3,93	0	37,25	100	63,75	1	Q9I1	51	Q9INOV1	Prioridades Competitivas	Inovação
1	3,91	0	60	63,16	25	4	Q194	20	Q19INOV4	Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	Inovação
1	3,85	0	75	47,37	15	2	Q12	12	Q12	Posição atual	NA
1	3,82	0	36,54	100	65	1	Q8Q1	52	Q8QUAL1	Estratégia Corporativa	Qualidade

1	3,75	0	80	42,11	12,5	4	Q8F4	10	Q8FLEX4	Estratégia Corporativa	Flexibilidade
1	3,72	0	50	73,68	35	3	Q153	28	Q153	Práticas da função de Compras	NA
1	3,6	0	35,19	100	67,5	1	Q131	54	Q13CUSTO1	Capacidades Competitivas	Custo
1	3,56	0	54,55	63,16	27,5	2	Q182	22	Q18CUSTO2	Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	Custo
1	3,52	0	37,5	94,74	60	1	Q121	48	Q12INOV1	Estratégia de Compras	Inovação
1	3,47	0	39,53	89,47	53,75	1	Q191	43	Q19ENT1	Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	Entrega
1	3,38	0	33,93	100	70	1	Q121	56	Q12CUSTO1	Estratégia de Compras	Custo
1	3,29	0	45,16	73,68	38,75	3	Q203	31	Q20ENT3	Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	Entrega
1	3,29	0	45,16	73,68	38,75	5	Q145	31	Q14FLEX5	Capacidades Competitivas	Flexibilidade
1	3,27	0,001	85,71	31,58	8,75	5	Q8C5	7	Q8CUSTO5	Estratégia Corporativa	Custo
1	3,23	0,001	37,78	89,47	56,25	1	Q161	45	Q161	Seleção de Fornecedores	NA
1	3,17	0,001	46,43	68,42	35	2	Q212	28	Q21QUAL2	Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	Qualidade
1	3,16	0,001	43,75	73,68	40	6	Q146	32	Q14SUSTENT6	Capacidades Competitivas	Sustentabilidade
1	3,16	0,001	43,75	73,68	40	2	Q202	32	Q20QUAL2	Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	Qualidade
1	3,13	0,001	60	47,37	18,75	4	Q134	15	Q13FLEX4	Capacidades Competitivas	Flexibilidade
1	3,07	0,001	48	63,16	31,25	1	Q181	25	Q18ENT1	Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	Entrega
1	3,04	0,001	70	36,84	12,5	5	Q135	10	Q13SUSTENT5	Capacidades Competitivas	Sustentabilidade
1	3,03	0,001	44,83	68,42	36,25	6	Q196	29	Q19SUSTENT6	Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	Sustentabilidade
1	3,02	0,001	42,42	73,68	41,25	2	Q9Q2	33	Q9QUAL2	Prioridades Competitivas	Qualidade
1	2,92	0,002	46,15	63,16	32,5	6	Q186	26	Q18SUSTENT6	Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	Sustentabilidade
1	2,75	0,003	41,94	68,42	38,75	3	Q9S3	31	Q9SUSTENT3	Prioridades Competitivas	Sustentabilidade
1	2,68	0,004	45,83	57,89	30	4	Q184	24	Q18INOV4	Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	Inovação
1	2,68	0,004	30,65	100	77,5	1	Q201	62	Q20CUSTO1	Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	Custo
1	2,56	0,005	30,16	100	78,75	1	Q8II	63	Q8INOV1	Estratégia Corporativa	Inovação
1	2,52	0,006	53,33	42,11	18,75	3	Q213	15	Q21SUSTENT3	Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	Sustentabilidade
1	2,5	0,006	37,84	73,68	46,25	3	Q23	37	Q23	Experiência na função de Compras	NA
1	2,37	0,009	47,37	47,37	23,75	6	Q206	19	Q20SUSTENT6	Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	Sustentabilidade
1	2,35	0,009	40	63,16	37,5	6	Q36	30	Q36	Atividade Econômica da Organização	NA
1	2,33	0,01	50	42,11	20	5	Q205	16	Q20FLEX5	Seleção de Fornecedores na Categoria "Alavancagem"	Flexibilidade

Grupo 2 - 2 respondentes - 2,5 % do total											
2	3,42	0	100	100	2,5	4	Q134	2	Q13QUAL4	Capacidades Competitivas	Qualidade
2	3,42	0	100	100	2,5	5	Q125	2	Q12QUAL5	Estratégia de Compras	Qualidade
2	2,89	0,002	50	100	5	5	Q135	4	Q13FLEX5	Capacidades Competitivas	Flexibilidade
2	2,73	0,003	40	100	6,25	5	Q185	5	Q18QUAL5	Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	Qualidade
2	2,59	0,005	33,33	100	7,5	5	Q215	6	Q21QUAL5	Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	Qualidade
2	2,59	0,005	33,33	100	7,5	3	Q133	6	Q13CUSTO3	Capacidades Competitivas	Custo
2	2,59	0,005	33,33	100	7,5	5	Q135	6	Q13INOV5	Capacidades Competitivas	Inovação
2	2,48	0,007	28,57	100	8,75	1	Q191	7	Q19INOV1	Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	Inovação
2	2,48	0,007	28,57	100	8,75	3	Q213	7	Q21CUSTO3	Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	Custo
2	2,48	0,007	28,57	100	8,75	5	Q8F5	7	Q8FLEX5	Estratégia Corporativa	Flexibilidade
2	2,37	0,009	25	100	10	4	Q144	8	Q14QUAL4	Capacidades Competitivas	Qualidade
2	2,37	0,009	25	100	10	3	Q183	8	Q18SUSTENT3	Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	Sustentabilidade
Grupo 3 - 59 respondentes - 73,75 % do total											
3	3,4	0	100	37,29	27,5	2	Q182	22	Q18QUAL2	Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	Qualidade
3	3,4	0	100	37,29	27,5	2	Q122	22	Q12INOV2	Estratégia de Compras	Inovação
3	3,28	0,001	100	35,59	26,25	1	Q9Q1	21	Q9QUAL1	Prioridades Competitivas	Qualidade
3	3,28	0,001	100	35,59	26,25	2	Q122	21	Q12QUAL2	Estratégia de Compras	Qualidade
3	3,23	0,001	93,75	50,85	40	2	Q122	32	Q12FLEX2	Estratégia de Compras	Flexibilidade
3	3,16	0,001	100	33,9	25	2	Q8Q2	20	Q8QUAL2	Estratégia Corporativa	Qualidade
3	3,16	0,001	100	33,9	25	2	Q8C2	20	Q8CUSTO2	Estratégia Corporativa	Custo
3	3,13	0,001	96,15	42,37	32,5	2	Q8F2	26	Q8FLEX2	Estratégia Corporativa	Flexibilidade
3	3,03	0,001	100	32,2	23,75	1	Q11	19	Q11	Posição atual	NA
3	3,03	0,001	100	32,2	23,75	3	Q8C3	19	Q8CUSTO3	Estratégia Corporativa	Custo
3	2,91	0,002	100	30,51	22,5	6	Q196	18	Q19INOV6	Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	Inovação
3	2,91	0,002	100	30,51	22,5	2	Q132	18	Q13CUSTO2	Capacidades Competitivas	Custo
3	2,88	0,002	95,83	38,98	30	2	Q132	24	Q13FLEX2	Capacidades Competitivas	Flexibilidade
3	2,78	0,003	100	28,81	21,25	1	Q8F1	17	Q8FLEX1	Estratégia Corporativa	Flexibilidade
3	2,78	0,003	100	28,81	21,25	3	Q183	17	Q18ENT3	Seleção de Fornecedores na Categoria "Não-crítica"	Entrega

3	2,75	0,003	95,65	37,29	28,75	2	Q132	23	Q13QUAL2	Capacidades Competitivas	Qualidade
3	2,71	0,003	87,8	61,02	51,25	2	Q152	41	Q152	Práticas da função de Compras	NA
3	2,65	0,004	100	27,12	20	3	Q9F3	16	Q9FLEX3	Prioridades Competitivas	Flexibilidade
3	2,65	0,004	100	27,12	20	2	Q122	16	Q12CUSTO2	Estratégia de Compras	Custo
3	2,51	0,006	100	25,42	18,75	1	Q211	15	Q21QUAL1	Seleção de Fornecedores na Categoria "Estratégica"	Qualidade
3	2,47	0,007	92,31	40,68	32,5	1	Q121	26	Q12ENT1	Estratégia de Compras	Entrega
3	2,37	0,009	100	23,73	17,5	4	Q194	14	Q19CUSTO4	Seleção de Fornecedores na Categoria "Gargalo"	Custo
3	2,37	0,009	100	23,73	17,5	2	Q8I2	14	Q8INOV2	Estratégia Corporativa	Inovação