

O PROCESSO DE COMPRAS: IMPACTOS E DESAFIOS PARA AS EMPRESAS

Ana Paula Fernandes de Carvalho

1. INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo em que as empresas se encontram atualmente, é imprescindível que a função compras seja bem desempenhada. Com um setor bem estruturado e funcionando em harmonia com os demais setores, as organizações conseguem reduções significativas nos custos de produção e assim, alcançam diferencial competitivo diante de seus concorrentes.

Compras envolve adquirir matérias-primas necessárias à produção e engloba as atividades: selecionar e qualificar os fornecedores; negociar contratos; comparar preços, qualidade e serviços; determinar quando comprar; determinar prazos de vendas; avaliar o valor recebido; medir a qualidade de entrada; prever preços, serviços e, algumas vezes, mudanças na demanda; especificar a forma na qual os produtos serão concebidos.

As decisões relativas à seleção dos pontos de embarque dos fornecedores, à determinação das quantidades de compras, ao tempo de fluxo de suprimentos e à seleção da forma dos produtos e dos métodos do produto são algumas das decisões importantes que afetam os custos logísticos.

Observa-se que dentre esse cenário competitivo onde as organizações estão inseridas é importante ser rápido e agir de forma eficiente para atingir as necessidades dos clientes. Sabe-se que se os materiais não forem entregues em tempo hábil, as vendas podem ser perdidas ou a produção prejudicada.

Para atingir essa agilidade, muitas empresas utilizam a tecnologia da informação - TI para desenvolver seus processos. A TI é uma importante ferramenta em todos os setores de uma organização, em especial no gerenciamento do processo de compras.

Dentro desse cenário, o e-Procurement é usado como ferramenta para adquirir produtos e serviços em uma empresa. Através dessa ferramenta as empresas compram por meio da Internet, usando-se de software ou processo manual. É

necessário ter cautela com o uso do e-Procurement, pois ele pode se tornar um desastre se não for utilizado corretamente, tornando-se um processo ineficiente e sem confiabilidade.

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica sobre compras. A escolha por este tipo de trabalho se deu pelo fato de existir uma carência de teoria sobre o assunto. Apesar de ser uma área promissora e de importância estratégica para as empresas, são poucos os trabalhos disponíveis.

Este trabalho teve como objetivo principal desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre o processo de compras. Trata-se de uma pesquisa exploratória que segundo Vergara (1997, p.45) “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante e ao final da pesquisa”.

2. CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE COMPRAS

Compras ocupa um lugar de destaque, pois os componentes e suprimentos comprados representam um valor significativo dos produtos finais. Isso quer dizer, que reduções relativamente pequenas nos custos de compras dessa matéria-prima acarretam um impacto maior em lucros que Baily et al. (2000, p. 19) reconhece como Princípio da Alavancagem.

Ainda para Baily et al. (2000, p. 35) “o custo total de aquisição é a mensuração de todos os custos de prioridade. É influenciado por certos fatores que podem ser reduzidos com o envolvimento de uma equipe de compras bem informada”.

Segundo Ballou (2001, p. 327) existe uma série de atividades ligadas a compras, são elas: selecionar e qualificar fornecedores; classificar o desempenho do fornecedor; negociar contratos; comparar preços, qualidade e serviços; determinar quando comprar; determinar prazos de vendas; avaliar o valor recebido; medir a qualidade de entrada (se não for responsabilidade do controle de qualidade); prever preços, serviços e algumas vezes, mudanças da demanda; especificar a forma na qual os produtos são recebidos.

Ballou (2001, p. 327) ainda completa, afirmando que: comprar afeta indiretamente o fluxo dos produtos no canal de suprimentos físico, embora nem todas as atividades de compras sejam do interesse direto do profissional de logística. As decisões relativas à seleção dos pontos de embarque do fornecedor, à determinação das quantidades de compra, ao tempo de fluxo de suprimentos e à seleção da forma dos produtos e dos métodos de transporte do produto são algumas das decisões importantes que afetam os custos logísticos. Inversamente, as atividades relativas à negociação dos contratos, à avaliação de desempenho do fornecedor, à garantia da qualidade e à análise de valor não têm um acompanhamento direto no movimento e no armazenamento dos produtos no canal de suprimentos.

Para Meredith e Shafer (2002, p. 322), existe uma diferença entre comprar e adquirir: “um outro termo para a função de compras é aquisição. Entretanto “comprar” implica uma transação monetária, ‘aquisição’ é simplesmente a responsabilidade de adquirir os bens ou serviços que a organização necessita.”

Conclui-se, com isso, que comprar é uma função extremamente importante para uma organização. Ela pode representar a glória ou o fracasso de uma empresa, visto que, representa uma parcela potencial nos custos. Meredith e Shafer (2002,p. 322), trabalham o seguinte exemplo: numa indústria manufatureira os custos com compras representam 70% do total das vendas, mão-de-obra e salários 20%, despesas fixas 5% e o lucro vai representar outros 5%.

Para dobrar os lucros dessa empresa, poderia tomar uma medida ou a combinação dos cinco fatores: 1. aumentar as vendas em 100%; 2. aumentar o preço de venda em 5% (mantendo o mesmo volume); 3. reduzir a mão-de-obra e os salários em 25%; 4. reduzir os custos fixos em 100%; 5. reduzir os custos de Compra em 7,1%.

Então, a alternativa mais atraente seria a quinta, reduzir o custo do material comprado propicia uma considerável alavancagem nos lucros.

Reduções relativamente pequenas nos custos na aquisição de materiais representam um impacto maior em lucros do que melhorias iguais em outras áreas da organização.

Conforme Ballou (2001), algumas estratégias usadas podem ser vistas nos quatro pontos seguintes: renegociar contratos; oferecer ajuda; manter a pressão; reduzir fornecedores.

Para renegociar contratos é necessário exigir dos fornecedores redução nos preços. Os que se negarem poderão ser cortados ou serão renegociados os contratos. Já para oferecer ajuda é importante enviar especialistas aos fornecedores para serem avaliadas formas de aumento da produtividade, trabalhar com eles para fabricar peças mais simples e baratear a produção. Outra importante estratégia é manter a pressão, determinando alvos anuais, assegurando a continuidade das melhorias, ao longo do quadro de redução de custos. Uma última estratégia utilizada é reduzir fornecedores, incrementando aqueles que permanecerem, melhorando a economia de escala.

O autor destaca ainda que o profissional de logística vê oportunidades de reduzir custos no tempo de fluxo dos materiais, determinando as quantidades das compras na fonte dos materiais e nos ajustes das condições de venda. Assim, as questões-chave são: quanto, quando e onde comprar?

A maioria das empresas adquire grande variedade de produtos e serviços, sendo que, cada vez mais, o valor e o volume dessas compras têm crescido (as empresas têm se concentrado mais nos “processos fundamentais”). Apesar disso, segundo Slack et al. (1997) há alguns objetivos básicos da atividade de compras que são válidos para todos os produtos ou serviços. São eles: o produto certo; no momento certo; na quantidade correta; com a qualidade desejada; com flexibilidade em termos de especificação; e com o preço correto.

Assim, para que a empresa possa se assegurar junto aos seus parceiros comerciais, torna-se relevante o estabelecimento de contratos de compras. Contrato de compra, segundo Ballou (2001), é quando um comprador decide negociar o melhor preço possível, mas não receber a quantidade total das compras de uma vez. Assim, o comprador faz a oferta para comprar uma quantidade em unidades monetárias ao longo do tempo, evitando principalmente o acúmulo de estoque em seus armazéns.

3. OBJETIVOS E PROCESSO DE COMPRAS

As empresas devem se preocupar também com os objetivos do processo de compras. É através deles que a empresa assegura-se de estar cumprindo com eficiência a atividade de aquisição de materiais e serviços.

Baily et al. (2000, p.31) sugerem como objetivos de compras: suprir a organização com um fluxo seguro de materiais e serviços para atender a suas necessidades; assegurar continuidade de suprimento para manter relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativas, ou para atender a necessidades emergentes ou planejadas; comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos e melhor valor por centavo gasto; administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo; manter relacionamentos cooperativos sólidos com outros departamentos, fornecendo informações e aconselhamentos necessários para assegurar a operação eficaz de toda a organização; desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos.

Completa ainda com alguns objetivos mais específicos: selecionar os melhores fornecedores do mercado; ajudar a gerar o desenvolvimento eficaz de novos produtos; proteger a estrutura de custos da empresa; manter o equilíbrio correto de qualidade / valor; monitorar as tendências do mercado de suprimentos; negociar eficazmente para trabalhar com fornecedores que buscarão benefício mútuo por meio de desempenho economicamente superior.

Com esses objetivos, entende-se que comprar não é somente escolher o material correto, na qualidade correta, no tempo certo, na quantidade correta e ao preço adequado. Para Baily et al. (2000), um bom objetivo deve ser mensurável de alguma forma.

Quantidades compradas e o momento da compra afetam o preço pago, o custo com transporte e os custos com manutenção de estoque. Uma estratégia a ser utilizada é comprar assim que o material for necessitado. Essa é uma estratégia just-in-time, também referido como “comprado em cima da hora”. Também pode ser usada

uma alternativa de compra antecipada. Isso é vantajoso quando espera-se uma elevação futura nos preços.

As quantidades de compras também podem ser definidas e afetadas com as promoções dos fornecedores. Com descontos especiais é mais vantajoso abastecer-se. Pode ser acordado também com os fornecedores o recebimento do material baseado na filosofia do just in time, evitando assim acúmulo de estoque.

Quando um material tem um padrão de preço sazonal, é mais vantajoso que se utilize uma estratégia combinada de compra “em cima da hora” e de compra antecipada para se obter um preço médio mais baixo do que a compra “em cima da hora” isolada. Compra antecipada é o ato de comprar em quantidades maiores que as reais necessitadas naquele momento, mas não fugindo das necessidades previsíveis para o futuro.

Por outro lado, comprar “em cima da hora” pode trazer vantagens quando os preços estão caindo, evitando a compra de grandes quantidades.

Ballou (2001) destaca ainda que o comprador comumente poderá receber por parte do fornecedor descontos para fins de promoção de seus negócios ou liquidação de seu excesso de estoque. O comprador enfrenta o questionamento de quanto comprar se os descontos forem atraentes. Isso criaria níveis de estoque altos para um período de tempo. Então, essa compra pode ser aceitável se a redução de preço compensar os custos de manutenção de estoque adicionados.

Uma importante ferramenta comumente usada pelas empresas nesta atividade é o facilitador. Eles são usados para garantir que os prazos sejam cumpridos ou, pelo menos, para conscientizar os fornecedores da importância disso. “O trabalho do facilitador é considerado uma tarefa proativa e planejada” (BAILY et al., 2000, p. 165). Facilitador, portanto, é alguém que acompanha o andamento de algo. Eles também trabalham para agilizar o recebimento dos pedidos encaminhados aos fornecedores, seu papel geralmente é estar preparado para apagar “incêndios”.

Baily et al. (2000, p. 165), ainda completa sobre a importância dos facilitadores afirmando que se pode argumentar que o trabalho do facilitador não agrega valor às atividades ou aos produtos de uma organização. Assim, o objetivo de muitas organizações, muitas vezes atingido, é reduzir a necessidade de trabalho do

facilitador a zero. Em outras palavras, a abordagem de melhoria contínua é altamente relevante e a filosofia da palavra 'parceria' ou dos relacionamentos comprador-vendedor podem levar a resultados significativos nessa área.

Eles definem que uma exigência fundamental para essa atividade é a abordagem sistemática da priorização. É preciso estar preparado para concentrar a atenção no trabalho importante, em vez de se limitar apenas ao que for urgente.

Em algumas organizações o trabalho de facilitação é realizado pelos compradores e em outras, há um departamento especializado nessa tarefa, às vezes esses facilitadores estão em conexão com os departamentos usuários e, numa terceira opção, o facilitador desempenha suas atividades específicas junto a um comprador específico (BAILY et al., 2000).

4. IMPACTOS DOS FORNECEDORES NO PROCESSO DE COMPRAS

Os fornecedores são importantes “players” no procedimento de compras. Desta forma, a avaliação dos fornecedores é um ponto crítico em todo o processo de aquisição. O relacionamento cliente-fornecedor se fortalece a partir da atuação do comprador sobre seus fornecedores, procurando atingir um grau de entendimento e confiança mútua até então inexistentes.

Várias são as formas disponíveis aos compradores para avaliar um fornecedor. Segundo Martins e Laugeni (2003), há vários aspectos que podem ser avaliados: custos; qualidade; pontualidade; inovação; flexibilidade; produtividade; instalações e capacitação.

No âmbito custos o cliente deve analisar se os custos são compatíveis com o mercado, partindo do princípio que eles podem e devem ser reduzidos. O fornecedor deve procurar atingir o preço objetivo, mesmo que precise da ajuda financeira ou assessoria do cliente-comprador. Outra importante característica a ser avaliada é a qualidade. O bom relacionamento cliente-fornecedor se fortalecerá se o fornecedor dispuser de qualidade. Mesmo que a qualidade do fornecedor não seja algo desejável, é necessário que ele reconheça suas deficiências e esteja disposto a implantar um programa de melhoria contínua.

A cultura de pontualidade nas entregas pelo fornecedor deve ser considerada pelo cliente. A não-pontualidade quebrará o relacionamento da cadeia. Outro aspecto importante é a inovação demonstrada pelo fornecedor. O fornecedor deve ter caráter inovador, isso cria uma alavancagem importante no cliente. Outra característica importante que deve ser avaliada é a flexibilidade, ou seja, a capacidade que cliente e fornecedor devem ter de se adequar às alterações e solicitações do mercado. No relacionamento cliente-fornecedor é importante que ambos tenham agilidade para as adaptações.

Também deve ser avaliado nessa relação a produtividade, que é a relação output sobre input ou o valor dos produtos/serviços sobre custos dos insumos e o fornecedor. O cliente deve avaliar as instalações do fornecedor, bem como analisar se ele possui condições mínimas de fabricação de produtos de qualidade. Outro importante aspecto que deve ser avaliado é capacitação administrativa / financeira, ou seja, deve ser verificado se o fornecedor dispõe de uma estrutura organizacional bem definida, com a cadeia decisória estruturada com a identificação clara dos responsáveis pelas decisões. Verificar se o fornecedor possui capacidade financeira saudável e se dispõe de capital de giro para atender os pedidos futuros.

Para Martins e Laugeni (2003) as características gerais de um bom fornecedor são: entregas feitas a tempo, na quantidade e na qualidade especificadas. Isso mantém o fluxo constante do processamento para o comprador. Preços justos, com esforços para manter e reduzir os preços; fornecedor reage a mudanças imprevistas, como aumento ou redução na demanda, qualidade, especificações ou programações de entrega; o fornecedor está preocupado em aprimorar constantemente seus produtos/serviços.

É difícil encontrar fornecedores que tenham todas essas características. Cabe à função compras reconhecer esses critérios e não selecionar apenas por considerações de custo ou preço.

É necessário que a função compras disponha de mecanismos para avaliar seus fornecedores de forma eficiente. Para Martins e Laugeni (2003) existem quatro áreas a serem levadas em consideração quando se avalia um fornecedor, são elas:

capacidade técnica e de engenharia; os pontos fortes do setor de fabricação; os pontos fortes do ponto de vista financeiro; capacidade de gestão.

Essas áreas podem ser avaliadas através de informações disponíveis ou de reuniões com o fornecedor. A capacidade técnica e de engenharia é mais fácil de ser avaliada através de reuniões com o pessoal de engenharia e produção, levando-se em conta ofertas, visitando plantas e utilizando um pedido experimental.

Martins e Laugeni (2003) concluem que o ponto de capacidade técnica e engenharia não pode ser o único fator a ser avaliado num possível fornecedor. Não adianta ter competência técnica se não consegue cumprir os prazos de entrega. Também é preciso analisar as demonstrações financeiras, analisando a capacidade de reembolsar as dívidas de curto e longo prazo, lucratividade e a tendência geral da estrutura de capitalização da empresa.

Ainda para eles, os aspectos do ponto de vista administrativo são fundamentais nos contratos de longo prazo, pois se permite conhecer a capacidade da empresa em cumprir e orientar projetos.

Cada dia mais o relacionamento cliente-fornecedor vem se tornando mais estreito. Os clientes buscam a colaboração dos fornecedores, para isso estão reduzindo a carteira de fornecedores e com isso estão aumentando seus pedidos/encomendas. Alguns fornecedores estão autorizados a entregar a mercadoria diretamente na linha de produção, não sendo necessário que o produto seja inspecionado, o que reduz drasticamente o fator tempo.

Portanto, cabe a cada gestor determinar formas de avaliar seus fornecedores para estabelecer uma relação ganha-ganha.

5. CONCLUSÃO

A globalização acirrou a competição entre as empresas e os profissionais. O aumento da demanda dos clientes por serviços cada vez mais especializados leva as organizações a efetuarem suas operações com maior eficiência e eficácia. A atividade de compras encontra-se num lugar de destaque dentro desse cenário, pois é a responsável por um percentual considerável do valor dos produtos finais das empresas.

É importante que as empresas reconheçam o real valor de um setor de compras bem estruturado, assim é possível minimizar os impactos provenientes de uma má gestão nesta área. Quando o gestor não reconhece o valor dessa atividade para a empresa, é comum obter perda de produção e conseqüentemente de lucros e clientes.

As compras precisam proporcionar a certeza de que os materiais serão entregues no tempo certo, no local certo e ao preço justo. Assim, os impactos positivos gerados pelas compras farão com que a empresa atinja suas metas de produção e as necessidades de seus clientes. É nas compras que tudo se decide quanto ao atendimento ao cliente. É através dessa atividade que se decide a que preço, quanto e quando se pode vender.

Porém, o profissional desse setor enfrenta desafios cada vez mais crescentes. Eles precisam principalmente controlar variáveis que estão além de sua própria empresa. Um exemplo disso são os fornecedores. É importante que o gestor consiga parceiros fiéis e comprometidos com os acordos de entrega firmados entre ambos. Os fornecedores são a porta de entrada dos materiais e serviços na empresa. É com esse bom relacionamento que, muitas vezes, consegue-se boas vendas e excelentes lucros.

Portanto, é fundamental que o gestor reconheça o diferencial competitivo que a empresa pode alcançar por meio de um processo de compras eficaz.

REFERÊNCIAS

AMARAL, João Luiz. **Cadeia de suprimentos amplia a visão da empresa**. Disponível em: <http://www.edgegroup.com.br/telas/imprimir_tribuna_livre.asp>. Acesso em 11 jun. de 2005.

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos – Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. 4.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

MARANHÃO, Márcio Bezerra. **Gestão da cadeia de suprimentos: Um Estudo de Caso na DIA sobre a Automação no Atendimento de Pedidos**. Monografia (Graduação em

Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

MARTINS, Petrônio G., LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MEREDITH, Jack R; SHAFER, Scott M. **Administração da produção para MBAs**. São Paulo: Bookman, 2002.

SAVIOLLI, Adolfo Reis. **O que é e-Procurement**. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/artigos/e-procurement.php>>. Acesso em 24 nov. de 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.