

A GESTÃO DE COMPRAS COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS EMPRESAS: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

João Solon de Medeiros Júnior¹
Maria Valéria Pereira de Araújo, Dra.²

RESUMO

Neste artigo abordo a importância da gestão de compras aliada a discussão sobre o contexto de novas e fundamentais atribuições que o profissional de compras tem hoje nos modernos sistemas de compras. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória bibliográfica, com tratamento de dados qualitativo. A pesquisa voltou-se para a bibliografia, onde teóricos renomados demonstram quais as verdadeiras funções de um gestor de compras e como está o cenário atual deste setor. Esta área envolve a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização. Um processo de compra realizado com eficiência envolve todos os departamentos da empresa. O objetivo da função de compras é conseguir tudo ao mesmo tempo: qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço. Uma vez tomada a decisão sobre o que comprar, a segunda decisão mais importante refere-se ao fornecedor certo. Uma gestão de compras eficiente pode trazer maior agilidade nas operações efetuadas pelas organizações e a qualidade crescente das aquisições, o que para a empresa é um diferencial altamente competitivo e positivo. Deste modo, a função compras e sua área correspondente vêm ganhando espaço e evidência no contexto das organizações, já que não basta apenas comprar, é preciso comprar bem, procurando obter o maior número de vantagens possível. A evolução dessa função está ligada ao processo de alinhamento da sua estratégia com a da empresa e, por conseguinte, o emprego de práticas gerenciais que contribuem diretamente para o aumento de vantagens competitivas. Conclui-se que diante desta nova realidade, os profissionais que estão envolvidos nesta grande área só têm a crescer e a ocupar posições relevantes na estratégia das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Compras. Gestão. Suprimentos. Fornecedor. Competitivo.

ABSTRACT

In this article I discuss the importance of purchasing management associated to the discussion about new and fundamental attributions context in which the professional is inserted on modern purchasing systems. The methodology used was the bibliographic exploratory research, with qualitative data processing. The research turned over the bibliography, where renowned theorists demonstrate what are the true functions of a purchasing manager and how is the current situation of this sector. This area involves the raw material, supplies and components acquisition for the whole organization. A purchasing process made with efficiency involves all the firm departments. The purchasing process objective is to get everything at once: quality, quantity, delivery time and price. Once the decision on what to buy is taken, the second most important decision concerns the right supplier. An efficient purchasing management may bring more agility to the operations made by the organizations and promote a growing quality for the acquisitions, which is a

1- Aluno do curso de Logística Empresarial da pós-graduação da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte. solon_adm@yahoo.com.br.

2- Professora Orientadora da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte. valeriaraujoufpb@gmail.com

highly competitive and positive differential for the company. Thus, the purchasing function and its corresponding area are gaining space and evidence in the organizations context, once it's not enough just buying, one needs to buy well, trying to get the maximum number of benefits possible. The evolution of this function is linked to the aligning process between its strategy and that for the company and, therefore, the use of management practices which may contribute directly to the increase of competitive advantages. We conclude that, because this new reality, professionals who are involved in this large area have a great opportunity to grow and occupy important positions in business strategy.

KEYWORDS: Purchasing. Management. Supplies. Supplier. Competitive.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de compras, que é conhecida por vários nomes, como suprimentos, aquisições ou mesmo compras, assume hoje um papel estratégico nos negócios em virtude do volume de recursos, principalmente financeiros, quebrando-se a visão deturpada de que a atividade de compras é burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros.

Em razão do avanço tecnológico e dos novos relacionamentos com os fornecedores, no qual as empresas passaram nos últimos anos, cresce cada vez mais a importância dos profissionais desta área estarem muito bem informados e atualizados, bem como terem habilidades interpessoais e dinamismo.

Outra característica deste profissional de compras é estar perfeitamente alinhado com a política e os padrões de ética definidos pela empresa, como, por exemplo, a manutenção do sigilo nas negociações que envolvam mais de um fornecedor ou até mesmo quando um só está envolvido. Objetivando obter dos fornecedores negócios honestos e compensadores, sem que parem dúvidas quanto à dignidade daqueles que o conduziram.

As empresas não são auto-suficientes, dependendo de terceiros, parceiros e de outras empresas para realizar suas atividades. Para abastecer suas operações, as empresas requerem matérias-primas, materiais, máquinas, equipamentos, serviços e uma extensa variedade de insumos que provêm do ambiente externo. Todo processo produtivo precisa ser devidamente abastecido por uma cadeia de suprimentos para poder funcionar satisfatoriamente.

O setor de compras é um segmento essencial do Departamento de Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejadas

quantitativamente, e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar o seu armazenamento.

Ao contrário do que muitos pensam o processo de compras não é uma responsabilidade exclusiva do departamento de compras, pois envolve todos os departamentos da empresa, tendo como responsabilidade principal localizar fontes adequadas de suprimentos e negociar preços. O insumo vindo de outros departamentos é necessário para a busca e a avaliação das fontes de suprimentos, auxiliando também o departamento de compras na negociação dos preços. Comprar, neste sentido amplo, é responsabilidade de todos.

Um diagnóstico preliminar já demonstra que, nos órgãos de compras, há uma carência de atitudes com visão estratégica, o que ocorre frequentemente, são ações pontuais e isoladas, priorizando as atividades mais operacionais do setor.

Devido à falta de planejamento, uma significativa parte do tempo do pessoal de Compras é empregada para “apagar incêndios”. O restante do tempo é destinado ao trato com operações rotineiras. As medidas de desempenho do departamento e dos indivíduos estão relacionadas à eficiência e não à eficácia.

Há pouca comunicação entre o pessoal de Compras e os demais departamentos da organização, o que proporciona baixa visibilidade desse departamento perante outros setores. Sem dúvida, a área de compras precisa projetar uma imagem de eficiência e profissionalismo, bem como estar tendente a contribuir com os colegas de outros departamentos.

Com raras exceções, temos verificado que pouco tem sido reservado para o planejamento das aquisições e prospecção de fornecedores tanto de materiais quanto de serviços. No Brasil, as empresas pouco têm investido em qualificação profissional e reorganização estrutural na área de compras.

A atuação da administração de compras deverá ter um enfoque de planejamento estratégico em lugar de consagrar a maior parte do seu tempo na preparação dos pedidos do dia-a-dia. Desta forma o tempo deverá ser utilizado para a análise do mercado de suprimentos e estudando e acompanhando as várias ameaças que estão sempre presentes no contexto das empresas. Estas precisam ser claramente identificadas e diagnosticadas para um perfeito equacionamento da dinâmica de suprimento dos materiais e serviços e as articulações com fornecedores e demais agentes envolvidos no processo.

Portanto, o artigo versa sobre a importância da gestão de compras, com o objetivo de contribuir para a discussão sobre o contexto de novas e fundamentais atribuições que o profissional de compras tem hoje nos modernos sistemas de compras.

A metodologia utilizada no presente artigo foi a pesquisa exploratória bibliográfica, com tratamento de dados qualitativo.

Ademais, após uma apreciação dos principais problemas enfrentados pela área de compras, apresentamos no tópico dois uma breve abordagem sobre as definições e classificações do setor de compras, sua organização, seus objetivos, atividades típicas, ciclos e especificações. No tópico três, trata-se sobre a importância estratégica do setor de compras e, finalmente, aborda-se a conclusão.

2 COMPRAS: DEFINIÇÕES E CLASSIFICAÇÕES

O atual posicionamento da função de compras é bem diferente do que possuía, qual era um papel essencialmente burocrático, característico do modo tradicional. Principalmente a partir da crise do petróleo, na década de 1970, a oferta de várias matérias-primas começou a diminuir, enquanto os seus preços aumentavam demasiadamente. Neste cenário, as questões sobre quanto e quando comprar passaram a assumir uma condição de sobrevivência, passando, desde então, o departamento de compras a ter mais visibilidade dentro da organização. (MARTINS, 2009, p. 82).

Para Chiavenato (2005, p.100):

O conceito de compras envolve todo o processo de localização de fornecedores e fontes de suprimento, aquisição de materiais por meio de negociações de preço e condições de pagamento, bem como o acompanhamento do processo (follow-up) junto aos fornecedores escolhidos e o recebimento do material comprado para controlar e garantir o fornecimento dentro das especificações solicitadas.

A gestão de compras é a função que lida com a interface da operação com os mercados de suprimento. Os profissionais de compras fazem uma ligação vital entre a empresa e seus fornecedores. Para serem eficazes, precisam compreender tanto as necessidades de todos os processos da empresa, como as capacidades dos fornecedores que podem fornecer produtos e serviços para a organização. (SLACK, 2002, p. 417).

A função compras é vista hoje como uma parte do processo de logística das empresas, ou seja, parte integrante da cadeia de suprimentos. A eficiência na produção e na realização de serviços depende, essencialmente, da presença de insumos e produtos no momento exato, na quantidade certa e na qualidade desejada.

O setor de compras envolve a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização. Entre as atividades associadas a ela incluem-se: Selecionar e qualificar fornecedores; Avaliar desempenho de fornecedores; Negociar contratos; Comparar preço, qualidade e serviço; Pesquisar bens e serviços; Programar as compras; Estabelecer os termos das vendas; Avaliar o valor recebido; Mensurar a qualidade recebida, quando esta não estiver incluída entre as responsabilidades do controle de qualidade; Prever mudanças de preços, serviços e, às vezes, da demanda e Especificar a forma em que os produtos devem ser recebidos. Estas atividades são de suma importância para o bom andamento do setor de compras, uma vez que o profissional desta área precisa desempenhar um papel fundamental na execução destas atividades com o objetivo de lograr êxito na realização de suas funções.

A organização do setor de compras dependerá da necessidade de materiais de cada empresa. Podendo as atividades de compras ser centralizadas ou descentralizadas.

1. Compras Centralizadas: é aquela em que todas as compras da empresa são concentradas num único órgão, tendo como vantagens a: Obtenção de maiores descontos dos fornecedores em face das compras em grandes quantidades; Qualidade uniforme dos materiais adquiridos; Maior especialização dos compradores; Padronização dos procedimentos de compra.

No entender de Baily et al (2000, p. 78), as vantagens da centralização do setor de compras dependem da habilidade com que o gestor responsável por esta atividade usa mais eficazmente o poder de compra da empresa. Isso incluirá a consolidação das exigências, o desenvolvimento de fontes, a racionalização dos estoques, a simplificação dos procedimentos, o trabalho com fornecedores e com os colegas para assegurar um fluxo de informações eficaz que possibilitará o atendimento dos objetivos da empresa.

A centralização da área de compras não significa que o núcleo central realiza toda e qualquer aquisição. Contudo, pode selecionar fornecedores e negociar contratos que serão usados em toda organização.

A estratégia usada na centralização do processo de compras, por um grupo de empresas, tem o objetivo de efetuarem as compras de suas mercadorias ou matérias-primas

em maior volume obtendo assim melhores preços de seus fornecedores. Individualmente, nenhuma empresa terá força para negociar com uma outra empresa fornecedora, no entanto, o interesse do fornecedor cresce muito mais quando a negociação é feita em nome de três, quatro ou mais empresas, já que naquela negociação tanto poderá ganhar como perder todos esses compradores.

2. Compras Descentralizadas: é aquela em que cada unidade dispersa da empresa tem o seu próprio setor de compras para atender às suas necessidades específicas e locais, tendo como vantagens: Maior conhecimento dos fornecedores locais; Melhor atendimento das necessidades específicas do processo produtivo de cada unidade da empresa e Agilidade nas compras.

As desvantagens do sistema descentralizado padece do menor volume de compras, pois não permite os descontos junto aos fornecedores, da falta de padronização dos procedimentos de compras nos diversos setores, pouca uniformidade na qualidade dos materiais comprados e ausência de especialização dos compradores.

O setor de compras seja centralizado ou descentralizado, assume uma estrutura organizacional parecida com a Figura abaixo:

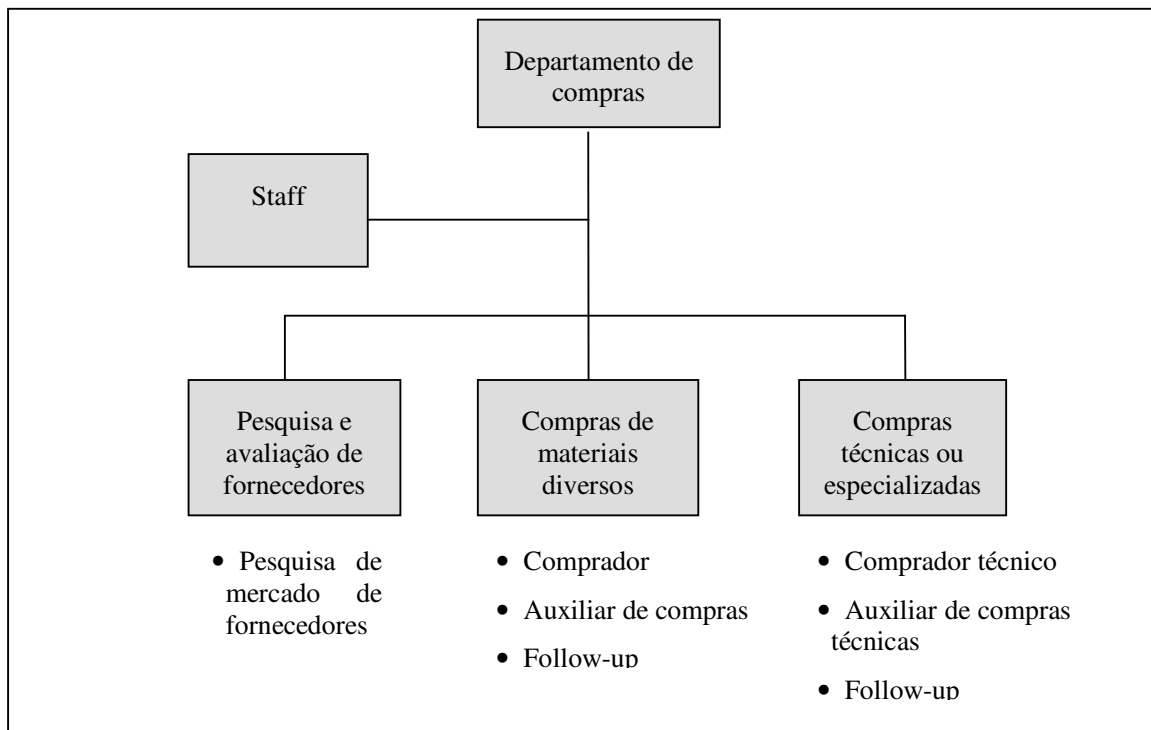


Figura 1: Estrutura organizacional típicas do órgão de compras.
Fonte: Chiavenato (2005, p. 102).

A pesquisa é o elemento essencial para a própria operação do setor de compras, uma vez que a busca e a investigação estão ligadas diretamente às atividades deste setor, como podemos constatar na determinação e o encontro da qualidade certa, a localização de uma fonte de suprimento, a seleção de um fornecedor adequado, o estudo para determinar se o produto deve ser fabricado ou comprado, o estabelecimento de padrões e análises de valores. (DIAS, 2009, p.263).

Segundo Baily et al (2000, p. 444), as organizações em que a função compras é bem desenvolvida vêem-na como uma importante, unidade de tomada de decisão. Todavia, se olharmos para o início do desenvolvimento deste setor constataremos que ela nem sequer era consultada na aquisição de itens que envolviam grandes gastos.

Independente do segmento do negócio, o setor de compras deve possuir uma estrutura organizacional capaz de desempenhar eficaz e eficientemente sua gama de responsabilidades. Para tanto, seus colaboradores e suas atividades devem ser estruturados de forma lógica e interativa, objetivando desempenhar satisfatoriamente suas funções.

As atividades típicas do setor de compras estão descritas no quadro abaixo:

Pesquisa dos Fornecedores	Aquisição
• Estudo do mercado; • Estudo dos materiais; • Análise dos custos; • Investigação das fontes de fornecimento; • Inspeção das fábricas dos fornecedores; • Desenvolvimento de fontes de fornecimento e de materiais alternativos.	• Conferência de requisições; • Análise das cotações; • Decidir comprar por meios de contratos ou no mercado aberto; • Entrevistar vendedores; • Negociar contratos; • Efetuar as encomendas de compras; • Acompanhar o recebimento de materiais.
Administração	Diversos
• Manutenção de estoques mínimos; • Transferências de materiais; • Evitar excessos e obsolescência de estoque; • Padronizar o que for possível.	• Fazer estimativa de custo; • Dispor de materiais desnecessários, obsoletos ou excedentes; • Cuidar das relações comerciais recíprocas.

Quadro 1: Atribuições do Setor de Compras.
Fonte: Dias (2009, p.261).

A atividade de compras é cíclica e repetitiva, isto porque envolve um ciclo de etapas que necessariamente devem ser cumpridas, cada qual a seu tempo e uma após a outra e porque o ciclo é acionado várias vezes na medida em que surge a necessidade de se adquirir determinado material. Dessa forma podemos aperfeiçoar e melhorar o processo de reposição dos materiais rumo à eficiência. (CHIAVENATO, 2005, p. 102).

Um processo de compra realizado com eficiência envolve todos os departamentos da empresa. A escolha do material certo exige informações dos diversos departamentos da empresa e são necessárias para a busca e avaliação das fontes de suprimento.

Este ciclo pode ser mais bem observado conforme o diagrama abaixo:

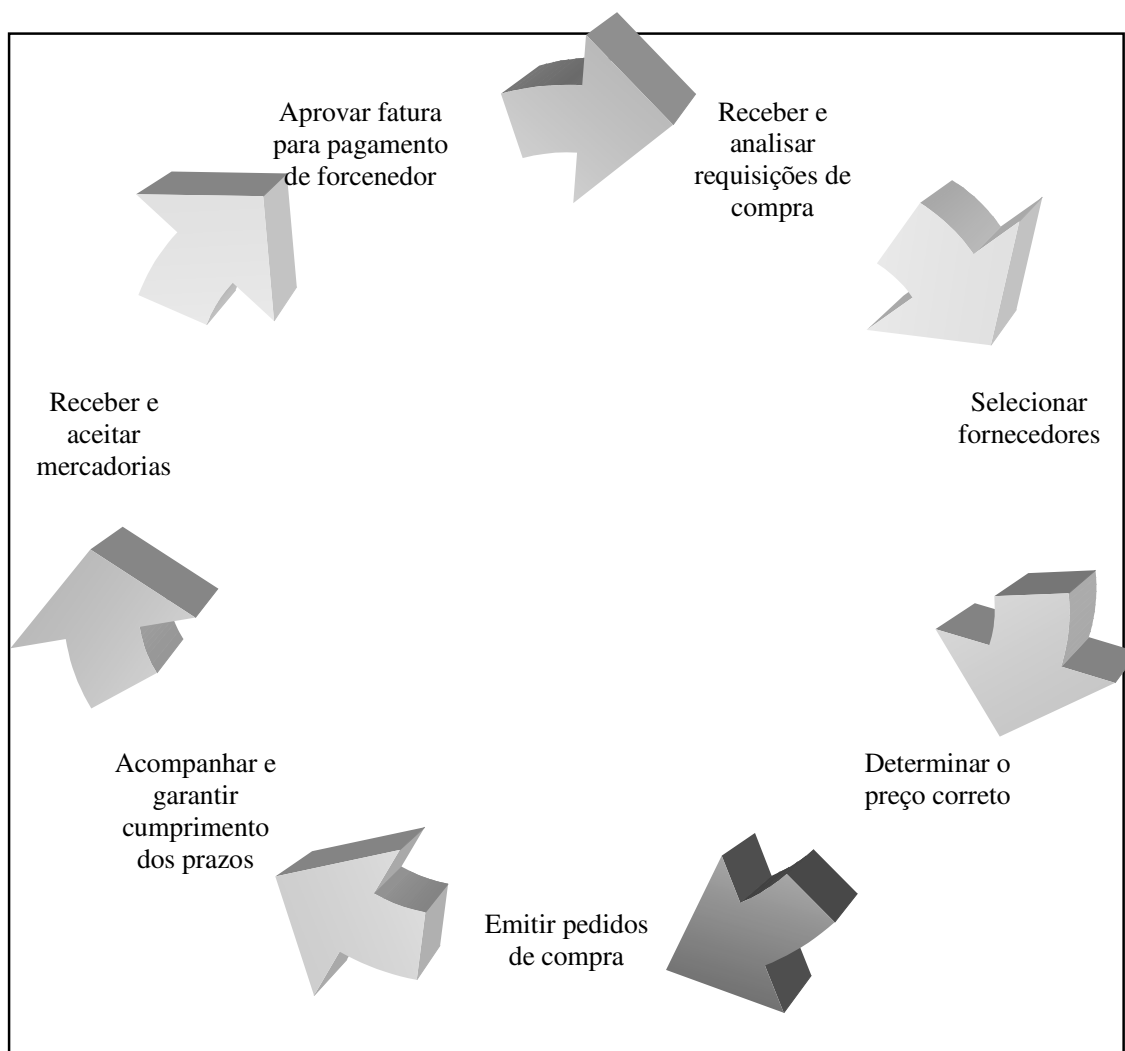


Figura 2: Ciclo do processo de compras.
Fonte: Chiavenato (2005, p. 103).

Segundo Chiavenato (2005, p.110):

O ciclo de compras é contínuo e ininterrupto. O enorme volume de trabalho que transita em um órgão de compras exige uma agenda de acompanhamento e cobrança bastante intensa, principalmente em empresas em que podem ocorrer mudanças no plano de produção envolvendo antecipações ou atrasos nas entregas de materiais. Contudo, a visão moderna sobre compras é muito mais abrangente e envolve uma cadeia de suprimentos, na qual fornecedores não constituem necessariamente o único elemento envolvido.

Ao contrário do que todo mundo pensa, comprar não é uma atividade fácil, uma vez que precisamos saber em que o produto será utilizado, com que frequência, quanto estará disposto a pagar e assim por diante, para poder assim fazermos a melhor compra.

Na compra de um item ou serviço de um fornecedor, vários fatores estão incluídos, os quais devem ser considerados quando as especificações estão sendo desenvolvidas, e que podem ser divididos em três categorias: Exigências de quantidade; Exigências de preço e Exigências funcionais.

Para o usuário final, a qualidade está relacionada com a expectativa do desempenho do produto. Os clientes não se preocupam em saber por que um produto ou serviço apresenta defeitos. O que eles esperam é satisfação. Se o produto é o que os consumidores desejam, bem projetado, bem feito, com a assistência adequada, a qualidade é satisfatória.

O objetivo da função de compras é conseguir tudo ao mesmo tempo: qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço. Uma vez tomada a decisão sobre o que comprar, a segunda decisão mais importante refere-se ao fornecedor certo. Um bom fornecedor é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, tem a capacidade de produzir as quantidades necessárias e pode administrar seu negócio com eficiência suficiente para ter lucros e ainda assim vender um produto a preços competitivos. (ARNOLD, 1999, p. 218).

Segundo Baily et. al. (2000), normalmente acredita-se ter uma fila de fornecedores dispostos a competir e atender as necessidades dos compradores, mas frequentemente a realidade não é essa e localizar fornecedores potenciais pode se tornar um grande desafio. Os avanços tecnológicos, a crescente concentração dos mercados de suprimentos e especialização crescente são algumas das razões que justificam esta afirmativa. As decisões efetivas das fontes de suprimentos devem ser tomadas depois que todos os fatores relevantes forem considerados e ponderados em relação a seus riscos e oportunidades.

Quando da realização de uma possível compra, deve-se levar em consideração se o seu fornecedor tem uma estrutura adequada para atender a solicitação, para isto a habilidade técnica para produzir ou fornecer a matéria-prima ou item deve ser questionada.

A capacidade de produção e confiabilidade com relação aos produtos que sejam necessários deve ser cuidadosamente vista pelo comprador, pois a produção do fornecedor deve satisfazer as especificações do produto, com baixo índice de defeitos e com controle de qualidade e quantidade exigidas, sendo assim desta forma cria-se um vínculo de confiabilidade, cita-se ainda a escolha quando se escolhe um fornecedor, o mesmo deve ser reputado e sólido monetariamente, isto para que o fornecimento seja devidamente garantido dentro dos prazos firmados.

Atualmente o relacionamento entre cliente-fornecedor é do tipo parceria, com elevada confiança, onde os mesmos procuram soluções eficazes objetivando proporcionar mais benefícios aos consumidores finais, sendo bastante diferente de alguns anos atrás, quando cada um procurava tirar o máximo proveito do outro, gerando quase sempre uma desconfiança mútua.

As estratégias de gerenciamento logístico, praticadas pelo mercado, são adotadas pelas empresas praticamente de uma maneira obrigatória como forma de sobrevivência no mundo impulsionado pela globalização. Para que haja o sucesso, o relacionamento entre parceiros da cadeia de suprimentos deve ser baseado em desenvolvimento e cooperação, buscando uma relação “ganha ganha”, mesmo existindo um ambiente hostil.

Inicialmente, para efetuar a seleção de seus fornecedores, o departamento de compras deve identificar através de catálogos, revistas especializadas, internet, lista telefônica especializada ou até mesmo de informação obtida junto ao pessoal de vendas, quais fornecedores se enquadram no perfil do produto a ser produzido. Para tal recomenda-se a utilização de um método de classificação e exclusão de possíveis fornecedores.

O setor de compras faz a reposição de materiais de toda a empresa, e para isso deve seguir alguns passos do processo de compras. As principais etapas são: Seleção de fornecedores, Emissão de pedido e Acompanhamento do pedido.

Com relação à Seleção de fornecedores, consiste na identificação de possíveis fornecedores, agrupando itens que podem ser fornecidos pelo mesmo fornecedor e analisando possibilidade de contratos de abastecimento procurando estabelecer parcerias. Para o desenvolvimento dessas atividades é imprescindível um cadastro de fornecedores permanentemente atualizado em que constem os diversos aspectos do fornecimento.

No que tange a Emissão de pedido, é a forma de formalizar a decisão de compra junto ao fornecedor. O pedido de compras tem a força de um contrato, que compromete a empresa com relação a seus dizeres. Slack *et al* (2002) ressalta a importância do pedido de compra por constituir a base legal da relação. De acordo com Martins (2009), no pedido de compras devem constar claramente os seguintes itens: dados da empresa, dados do material, dados da embalagem, dados da qualidade, condições de pagamento, além de informações complementares como horário de entrega, seguro, entre outros.

E por último o Acompanhamento do pedido (follow-up), o setor de compras deve monitorar o andamento do pedido junto ao fornecedor, além de acompanhar as fases do processo: compra de matéria-prima, processo de produção, expedição, data provável de entrega e outras condições relevantes. Todas essas informações devem estabelecer o status do pedido, o qual deve ser informado constantemente aos seus requisitantes.

Para Ballou (2007, p. 63), “o processo de compras é extenso e envolve mais atividades do que aquelas diretamente relacionadas com movimentação e armazenagem de mercadorias”.

Segundo Baily et al (2000, p.25), em empresas com a função de compras bem desenvolvida, apenas um pequeno período do tempo é gasto em atividades burocráticas e administrativas, pois a maior parte das atividades concentra-se no estabelecimento e no desenvolvimento de relacionamentos apropriados, de longo prazo, com fornecedores.

O departamento de compras tem a função primordial de aferir junto ao mercado de fornecimento de materiais quais são as melhores opções, para tal são utilizados critérios que exerçam reflexo direto na produção (baixo custo e qualidade). Assim, o responsável, ou responsáveis, pela pasta compra, podem utilizar de fontes que melhor se adaptam ao produto que se deseja produzir.

E tem também a função de manter uma boa articulação tanto internamente nas empresas quanto com o mercado em geral e, especialmente, com o mercado fornecedor dos insumos e produtos exigidos pelas empresas, através da criação de um cadastro de fontes de suprimentos que dê garantias quanto ao fluxo de materiais a serem abastecidos nas empresas.

No setor de compras é extremamente importante que seja estabelecido um código de conduta ética para os seus colaboradores seguir, pois o problema neste setor aflora com maior intensidade em decorrência dos altos valores monetários envolvidos, uma vez que conhecer se um processo de compra seguiu rigorosamente um critério técnico e ético é

extremamente difícil. Segundo Martins (2009, p.102), “o objetivo de um código de ética é estabelecer os limites de uma forma mais clara possível, e que tais limites sejam também do conhecimento dos fornecedores, pois, assim, poderão reclamar quando sentirem-se prejudicados”.

O problema ético de compras não se restringe tão somente aos compradores, mas também ao pessoal da área técnica que normalmente especifica o material a ser comprado, pois muitas vezes encontramos especificações tão detalhadas e mandatórias, que praticamente restringem o fornecedor a uma única empresa. Cabendo aos responsáveis pela empresa ficarem alertas a todos estes fatores, questionando sempre a validade das especificações e a sua justificativa.

3 IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DAS COMPRAS

Segundo Chiavenato (2005, p.100), “o órgão de compras é hoje considerado um centro de lucro e não simplesmente um centro de custo, uma vez que, quando bem administrado, pode trazer consideráveis economias, vantagens e lucros para a empresa”. Isto porque não só assegura o abastecimento normal das necessidades de insumos e materiais da empresa garantindo o seu funcionamento regular, mas principalmente pelo fato de trazer benefícios adicionais, como qualidade assegurada, prazos, economia e lucratividade.

A atividade de compras, dentro de uma organização bem sucedida, é considerada como de extrema importância estratégica. De forma que não pode mais ser vista apenas como um centro de custos, como em outros tempos, uma vez que nesta área passam praticamente todos os investimentos da empresa, contribuindo muito para o aumento da lucratividade da companhia. Tais investimentos podem variar desde a compra de material de escritório, campanhas de marketing, mobiliário, suprimentos para a produção, até a compra de equipamentos de grande porte. Cada vez mais as empresas se dão conta que o mercado exige mudanças significativas na função de compras.

O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior

sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização.

O efeito retorno sobre ativos também demonstra a importância das compras. Além de proporcionar aumento de lucros, os preços menores das compras diminuem o ativo base da firma. Isto se traduz num retorno sobre ativos mais do que proporcionalmente maior que a redução de preços. (BALLOU, 2006, p. 357).

O setor de compras também requer atenção com os níveis de estoque da empresa, uma vez que altos níveis de estoque possam significar poucos problemas com a produção, mas por outro lado, acarretam um custo exagerado para sua manutenção, bem como os baixos níveis de estoque pode fazer com que a empresa trabalhe num limiar arriscado. Havendo, então, a necessidade de adequação da função suprimentos.

A necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Uma gestão de compras eficiente pode trazer maior agilidade nas operações efetuadas pelas organizações e a qualidade crescente das aquisições, o que para a empresa é um diferencial altamente competitivo e positivo.

Segundo Dias (2009, p. 260):

Existem certos mandamentos que definem como comprar bem e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume. Mas manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, antevendo na medida do possível eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas de produção, é talvez o mais importante na época de escassez e altos preços.

A seleção de fornecedores é considerada ponto chave do processo de compras, ou seja, identificar, selecionar e qualificar fornecedores são responsabilidades importantes da área de compras das empresas, sendo bastante relevante levar em consideração a sua potencialidade como fornecedor, assim como suas instalações, seus produtos, os serviços de pós-venda e a sua localização, bem como reduzir o tempo de entrega dos materiais a fim de evitar falta de matéria-prima ou itens.

Nos últimos anos tem se falado em mercado global e, conseqüentemente, em compras globalizadas, isto devido ao fenômeno da globalização que trouxe grande impacto na forma como as compras são realizadas.

Os objetivos do setor de compras devem estar em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa como um todo, procurando o melhor atendimento ao cliente interno e externo. Com isso tornando a função compras bastante dinâmica, e utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atuais, como o EDI, a Internet, cartões de crédito e leilões. (MARTINS, 2009, p. 86).

Segundo Slack (2002, p.422), “o desenvolvimento rápido da Internet, entretanto, abriu potencial para mudanças muito mais fundamentais no comportamento de compras. Em parte, isso foi o resultado de informações de fornecedores colocadas à disposição pela Internet”.

Os leilões pela Internet são formas que as empresas buscam a fim de reduzir os preços dos produtos e serviços que precisam comprar. Uma vantagem inerente à Internet é a possibilidade de reunir inúmeros fornecedores no processo de compra, de maneira eficiente e econômica.

Uma das ferramentas bastante utilizada pelos profissionais de compras, hoje em dia, é o e-procurement, que consiste em um sistema de aplicação web, permitindo que os profissionais responsáveis pela área de compras gerenciem seus pedidos e administrem melhor seu tempo, promovendo uma redução operacional em relação aos sistemas de cotações convencionais. Todas as transações entre compradores e fornecedores são feitas inteiramente pela internet, de forma contínua e em tempo real.

Trata-se de uma troca B2B, quer dizer, uma transação entre duas empresas, permitindo a um comprador consultar o catálogo de produto de um vendedor em linha e fazer diretamente a encomenda de acordo com um workflow de compra bem definido. Graças ao e-procurement, o mecanismo de pedido de orçamentos, de estabelecimento de uma nota de encomenda e de faturação é gerido eletronicamente e centralizado a nível das duas empresas, o que permite encurtar os prazos de encomenda e de entrega simplificando ao mesmo tempo o processo de compra.

Antes desse processo eletrônico, as cotações eram apenas realizadas por e-mail, telefone ou fax e os compradores precisavam digitar todos os preços recebidos em seus orçamentos. Com uma solução destinada a essa tarefa, os empresários conseguem otimizar o tempo de suas equipes, além de ter mais segurança nos dados que são apresentados. A implantação de um sistema de e-Procurement também busca atender a necessidade de redução dos custos, dos estoques e um melhor controle das compras.

Para Ballou (2006, p.359):

O profissional de logística visualiza oportunidades para reduções de custos substanciais nas atividades de compra, especialmente na sincronização dos fluxos de materiais, na determinação das quantidades compradas, na origem dos materiais e no estabelecimento das condições de transação. Ou seja, as questões fundamentais são quanto e quando comprar, onde comprar e quais devem ser o peso, a formatação e o tamanho dos materiais na entrega.

A área de compras nos dias atuais é vista como um setor estratégico, que agrega valor ao negócio de qualquer organização, visto esta diferente de alguns anos atrás, visto que a ênfase maior estava na realização das tarefas, processos operacionais, tarefas rotineiras e não na estratégia.

Decorrente das mudanças ocorridas nas organizações, a função compras não é mais vista como uma atividade rotineira e sim como parte do processo de logística das empresas. Isso porque, mais do que simplesmente adquirir produtos, o setor de compras atualmente se inter-relaciona com todos os outros setores da empresa, influenciando e sendo influenciado.

Para Martins (2009, p.87), “Toda empresa na execução de seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos. Essa interação deve dar-se da forma mais eficiente possível, a fim de que tais esforços se somem”.

Também é importante destacar que o setor de compras se relaciona de forma sistêmica e harmoniosa com todas as outras áreas. Os executivos dos mais altos escalões estão enxergando a importância e o resultado que a área de compras pode trazer para as organizações.

Portanto, diante desta nova realidade, os profissionais que estão envolvidos nesta grande área só têm a crescer e a ocupar posições relevantes na estratégia das empresas.

Segundo Philippart e Vieira (2009), autores do artigo Plano Estratégico de Compras publicado na Revista Mundo Logística, tanto na Europa como na América do Norte, tem crescido consideravelmente a consciência da importância da função “compras” nas empresas, que, na maioria das vezes, preferem chamar a função de “gestão de fornecedores”. De fato, muitas vezes, o termo “compras” é associado a uma atividade tática, muito administrativa, ao passo que nos últimos dez anos as necessidades na área evoluíram fortemente. Hoje, dentro da moderna área de compras, fortemente apoiada na gestão estratégica de fornecedores, temos inúmeras atribuições: Melhorar o desempenho de fornecedores; Assegurar a satisfação dos clientes internos; Buscar aumento do faturamento

da empresa; Desenvolver oportunidades de compras em países de baixo custo; Gerenciar relação com fornecedores; Entre outras.

Todas essas atribuições devem ser integradas e priorizadas, não simplesmente dentro de um processo de negociação para reduzir custos, mas na perspectiva de implantação e consolidação da gestão de um fluxo de recursos, bens ou serviços, alinhados com a estratégia de criação de valor na empresa.

Uma gestão de compras eficiente pode trazer maior agilidade nas operações efetuadas pelas organizações e a qualidade crescente das aquisições, o que para a empresa é um diferencial altamente competitivo e positivo. Notar a real importância da função Compras como potencial fonte de competitividade é fundamental para a empresa que deseja estar participando eficazmente de seu mercado no presente e no futuro.

A percepção de que o desempenho da atividade de compras afeta diretamente no resultado da empresa têm sido uma das causas do crescente interesse pela atividade. As empresas devem tratar a área de compras como parte estratégica da organização e não somente como uma simples área emissora de pedidos, ordens de compras ou um órgão burocrático de controle.

Deste modo, percebe-se que a gestão de compras eficaz pode contribuir significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos e das metas das organizações.

É necessário também que as pessoas que trabalham nesta área estejam muito bem informadas e atualizadas, além de terem habilidades interpessoais como poder de negociação, facilidade de trabalhar em equipe, boa comunicação e capacidade de gestão de conflitos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo explicita que comprar exige pesquisa, investigação e procura incessante de novos fornecedores em busca da inovação, através de materiais melhores e mais baratos que possam influenciar positivamente o processo produtivo. Isso significa que o profissional de compras deve conhecer profundamente o processo de produção em sua empresa para poder contribuir para sua contínua melhoria.

O que se espera hoje do profissional de compras é que disponha de uma boa qualificação profissional para fornecer às empresas condições de fazer bons negócios, pois o objetivo é comprar bem e eficientemente, e com isso atender aos objetivos de lucro, uma vez que o departamento de compras é, em igualdade de condições com outras áreas, um centro de lucros.

O papel do comprador atual é muito mais do que negociar um desconto ou colocar um pedido. Ele é o canal de comunicação entre as áreas de engenharia, logística, produção, vendas, finanças junto à sua cadeia de fornecedores, porém seu papel não é somente de comunicar, mas sim interpretar, viabilizar, negociar, sugerir e fazer com que este fluxo esteja sempre ativo.

Contudo, a visão moderna sobre compras é muito mais abrangente e envolve uma cadeia de suprimentos, na qual os fornecedores não constituem necessariamente o único elemento envolvido.

É preciso olhar mais para o futuro, buscando informações na cadeia de notícias que explodem nos noticiários, periódicos e na Internet, com a finalidade de projetar cenários estratégicos das possíveis ocorrências, mapeando o mercado fornecedor, suas posições, tendências, crises e trajetórias.

Com a ferramenta e-procurement a empresa tem a possibilidade efetiva de integrar os itens de estoque e todos os dados, que diz respeito ao processo de compra, além da segurança e confiabilidade, que a própria companhia pode agregar. A transformação do sistema de compra e o perfil dos fornecedores devem estar aliados em perfeita sintonia, para o bom desempenho desta ferramenta. São muitas as vantagens, como: Redução de custos, agilidade nas compras, ganhos financeiros, segurança e muito mais.

O estudo desse mercado deverá se preocupar com a busca de fornecedores dispostos a suprir a empresa de suas necessidades, tanto de materiais quanto de serviços disponíveis ou potencialmente acessíveis.

Para tal, a pesquisa voltou-se para uma bibliografia, onde teóricos renomados demonstram quais as verdadeiras funções de um gestor de compras e como está o cenário atual deste setor.

Diante do exposto, pode-se concluir que a função compras e sua área correspondente vêm ganhando espaço e evidência no contexto das organizações, já que não basta apenas comprar, é preciso comprar bem.

A gestão de compras eficiente está inter-relacionada à qualidade de produtos, minimização dos custos de produção, maior agilidade nas aquisições, o que se manifesta de maneira positiva nas organizações. Deve, portanto, merecer atenção especial porque, se analisarmos a fundo, o processo produtivo começa neste setor. Assim, além de melhorar a lucratividade das organizações, uma gestão de compras eficiente pode aumentar a produtividade, a qualidade dos produtos e, consequentemente, a satisfação dos clientes.

Da visão tradicional que entende o processo de compras como o mero ato de comprar, a função compras evoluiu, tanto que hoje é considerada de importância estratégica para as organizações. E a tendência é que isso se intensifique, especialmente em face dos atuais desafios das organizações que precisam se manter competitivas, em condições de enfrentar desafios e obter lucro e sucesso empresarial.

Este artigo resume a trajetória da função Compras desde a sua posição de componente burocrático dentro da organização até seu patamar de contribuição estratégica. A evolução dessa função está ligada ao processo de alinhamento da sua estratégia com a da empresa e, por conseguinte, o emprego de práticas gerenciais que contribuem diretamente para o aumento de vantagens competitivas.

Essa nova postura fortalece a importância do setor de Compras e demanda novas habilidades do pessoal envolvido para corresponder às altas responsabilidades dos atuais contornos desse Departamento. Habilidades analíticas (em particular análises financeiras), desenvolvimento de relacionamento, habilidades contratuais, gerência de projetos e desenvolvimento de estratégias e negociação são alguns exemplos de qualificações a serem exigidas dos modernos Gerentes de Compras.

Enfim, conclui-se que a melhor disposição de funções dentro de um sistema produtivo é de vital importância para que a empresa se sobressaia no mercado em que deve atuar, o qual propiciará uma melhor vantagem competitiva acarretando lucros reais, que é a principal meta de qualquer segmento econômico-industrial.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, Tony J. R. **Administração de Materiais:** Uma Introdução. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais:** uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

PHILIPPART, Michel; VIEIRA, Darli Rodrigues. Plano Estratégico de Compras: Requisito Básico para a Gestão Inteligente de Fornecedores. **Revista Mundo Logística.** Curitiba: Mundo, n.11, p. 56-64 julho/agosto, 2009.