

2. Levantamento bibliográfico

O capítulo de levantamento bibliográfico está dividido em duas grandes partes. A primeira descreve a relação das empresas com os seus fornecedores e o processo que estabelece esta relação, que é o processo de compra. A segunda parte descreve o processo de compra estratégica, seus impactos nas empresas e exemplifica com alguns casos empresariais.

2.1. As relações entre empresas e seus fornecedores e os processos que as suportam

A importância do relacionamento das empresas e indústrias com os seus fornecedores e as funções e processos que gerenciam estes relacionamentos têm sido destacados por textos de vários autores, que serviram de base para a análise das empresas e indústrias. A seguir destacaremos alguns destes trabalhos.

2.1.1. A empresa e suas relações

Uma empresa pode ser vista de forma abrangente como um sistema dentro de um sistema maior, inserida num ambiente composto por forças sociais e econômicas, onde a sua função primária é a econômica. Esta natureza econômica pode ser melhor entendida adotando uma visão dos *stakeholders* da firma (Ackoff,1999). Um *stakeholder* é qualquer entidade afetada diretamente por aquilo que a empresa faz, e cada uma delas está envolvida numa transação com a empresa que envolve uma troca de recursos. Ackoff (1999) sugere uma visão simplificada destas relações (Figura 1).

Na Figura 1 vemos a importância dos fornecedores, pois eles são o principal provedor de serviços não financeiros à empresa e o único *stakeholder* que fornece os bens que a empresa necessita para operar. Em alguns países onde a economia tem uma maior intervenção do Estado, este pode fornecer alguns bens para as empresas, mas com os processos de desestatização que estão ocorrendo no mundo inteiro, existe a tendência deste fornecimento do Estado ser praticamente eliminado.

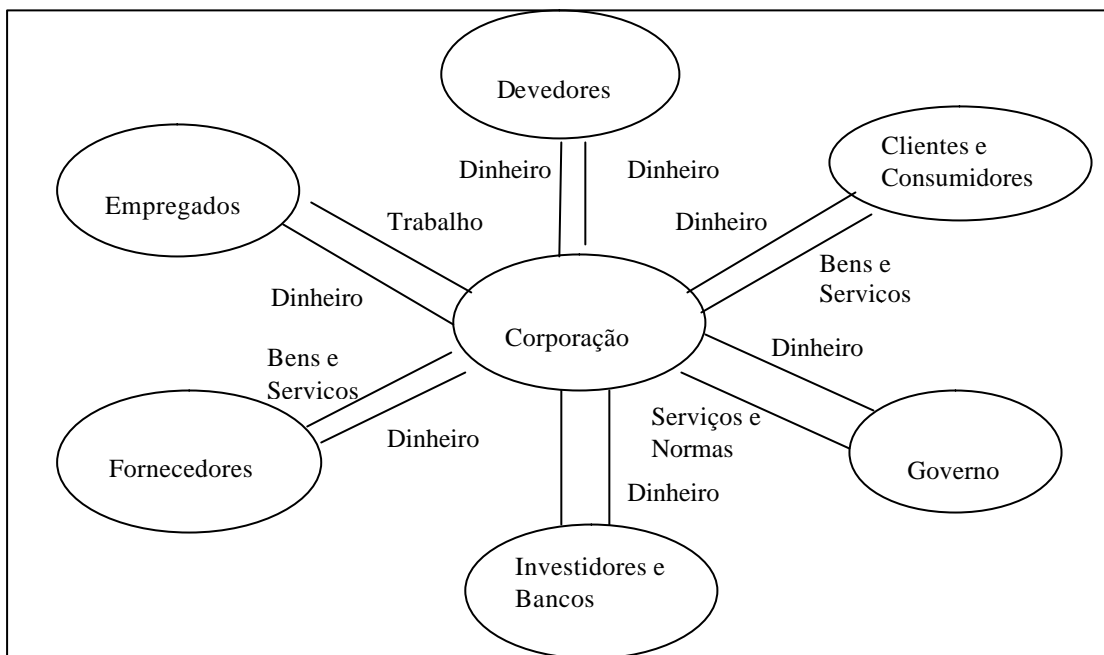


Figura 1 – A empresa e seus *Stakeholders*, baseada em Ackoff (1999)

2.1.2.

Os fornecedores e as indústrias

Para analisar as indústrias e as empresas que as compõem, Porter (1980) desenvolveu um modelo para análise estrutural das indústrias, onde são identificadas cinco forças competitivas básicas que determinam o grau de concorrência na indústria: 1 - Poder de negociação dos fornecedores; 2 - Poder de negociação dos compradores; 3 - Ameaça de novos entrantes; 4 - Ameaça de produtos substitutos e 5 - Rivalidade entre as empresas existentes. Estas cinco forças estão representadas no Apêndice 1. Como estamos interessados na relação dos fornecedores e a indústria, vamos descrever como Porter (1980) descreveu o poder de negociação dos fornecedores.

O poder de negociação dos fornecedores pode ser exercido pela ameaça de elevar os preços, limitar a entrega de produtos ou alterar as especificações dos produtos oferecidos. Quando o poder dos fornecedores é muito grande, eles podem afetar a rentabilidade de toda uma indústria. As condições que levam os fornecedores a ter um alto poder são: 1 – Pequeno número de fornecedores; 2 – Fração de vendas para a indústria é pequena em relação ao total de vendas; 3 – Alto custo de mudança para a indústria; 4 – Produto diferenciado, importante ou único; 5 – Ameaça de integração para frente na cadeia; 6 – O comprador não

representa uma ameaça de integração para trás na cadeia e 7 – O comprador tem alto custo no processo de compra.

Analisando as forças de mercado e como estas afetam as empresas, Porter (1980) sugere quais devem ser as quatro estratégias de compra, do ponto de vista estrutural: 1 – Estabilidade e competitividade do grupo de fornecedores; 2 – Estágio ótimo de integração vertical; 3 – Alocação de compras entre fornecedores qualificados e 4 – Criação de alavancagem máxima com fornecedores escolhidos.

A estabilidade e competitividade do grupo de fornecedores são atingidas do ponto de vista estratégico, selecionando fornecedores que irão manter ou melhorar sua posição competitiva em termos dos produtos ofertados.

O estágio ótimo de integração vertical é a definição estratégica de o que fazer internamente e o que se deve comprar externamente (fazer/comprar).

A alocação de compras entre fornecedores qualificados e a criação de alavancagem têm relação com a própria análise estrutural da indústria em relação ao poder dos seus fornecedores.

A função de compras nas empresas deve ter como objetivo encontrar mecanismos para evitar as fontes de poder dos fornecedores. Para isto, Porter (1980) sugere as seguintes estratégias de compras:

- Dispersão das compras – As compras de um bem ou serviço podem ser dispersos por vários fornecedores, desde que os volumes individuais por fornecedor, sejam atrativos para os mesmos.
- Custos de mudança – Evitar custos de mudança, não criando demasiada dependência do fornecedor, causada por alguma característica do fornecimento, como assistência técnica, produto único, etc.
- Fontes alternativas qualificadas – Estimular, quando necessário, novas fontes de fornecimento para a empresa, através do desenvolvimento de novos fornecedores.
- Padronização – Promover a padronização dos produtos fabricados pelos fornecedores.
- Ameaça de integração para trás. – Criar uma ameaça, real ou não, de promover uma integração para trás na cadeia.

- Integração parcial – Quando o volume de compras permite, pode-se fabricar uma quantidade do produto internamente, mas permanecendo comprando o resto do volume, de preferência uma grande quantidade, de fornecedores.

Como vemos na análise de Porter (1980), a relação das empresas com os seus fornecedores pode ser uma relação de força, ameaça e conflito.

2.1.3.

A empresa e o processo de compra

Toda empresa é composta por um conjunto de atividades que são executadas para desenvolver, produzir, vender, entregar e suportar seus produtos. Todas estas atividades podem ser representadas usando uma cadeia de valores (Porter, 1985), representada no Apêndice 2. Este autor destaca que a cadeia de valores de uma empresa e a forma que ela executa cada uma das atividades são um reflexo de sua estratégia, da abordagem de implementação desta estratégia e da prática da empresa ao longo da sua história. A diferença de implantação da cadeia de valores entre concorrentes é um elemento chave para a vantagem competitiva das empresas.

Dentre as nove categorias genéricas de atividades que compõe a cadeia de valores de uma empresa, Porter (1985) incluiu a atividade de Compra (*Procurement*), que adquire os produtos que serão usados pela empresa para produzir os produtos a serem vendidos. Os produtos comprados vão desde as matérias primas, passando pelos ativos e indo até serviços especializados como contabilidade e jurídico. Ele destaca que a função de compra normalmente está espalhada pela organização e por isto muitas vezes não se tem a magnitude das compras totais e isto pode implicar que muitas compras não recebem um exame profundo e cuidadoso.

Na análise feita por Porter (1985), o custo do processo de compra representa normalmente uma pequena, senão insignificante parte dos custos totais, mas frequentemente tem um grande impacto no custo total da empresa e na sua diferenciação.

2.1.4.

O processo de compra e a gestão da cadeia de suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos, como vista por Lambert & Cooper (2000), envolve a relação da empresa com várias camadas de fornecedores e clientes e a integração de vários processos e funções dentro da empresa, sendo compras, do inglês *procurement*, um dos principais componentes (Apêndice 3).

Dentre as atividades destacadas por Lambert & Cooper (2000), executadas no processo de compras, temos:

- Desenvolvimento de planos estratégicos com os fornecedores para o suporte do fluxo da manufatura e para o desenvolvimento de novos produtos.
- Categorização dos fornecedores levando em conta várias dimensões, tais como criticidade e contribuição para a organização.
- Gerenciamento dos fornecedores em bases globais, i.e., olhando os fornecedores no mundo.
- Desenvolvimento de alianças estratégicas com um grupo pequeno de fornecedores.

A denominação do processo de compras, ou em inglês *procurement*, utilizada por Lambert & Cooper (2000), foi trocada por Lambert et al. (2001), pela denominação Gerenciamento do Relacionamento com o Fornecedor, ou em inglês *Supplier Relationship Management* (SRM), que na opinião dos autores, é uma imagem espelhada do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, da sigla em inglês CRM.

2.1.5.

O processo de compra e a logística integrada

A logística integrada é vista como a competência que liga a empresa com os seus fornecedores e clientes e tem como parte integrante as atividades de compra, distribuição física e suporte à manufatura (Bowersox & Closs, 1996). Ver Figura 2. Estes autores destacam que o foco de atuação da área de compras não se limita somente à compra propriamente dita, mas abrange também toda a logística de entrada dos produtos comprados na empresa. O papel da área de compras é

garantir que o conjunto de materiais necessários pela empresa esteja disponível na quantidade, local e hora corretos.

Bowersox & Closs (1996) chamam a atenção para os vários nomes dados ao processo de compra nos EUA. Na manufatura o nome dado para o processo de compra é *Purchasing*, na área governamental americana é *Procurement*, no varejo o nome mais comum é *Buying* e em muitos meios o processo de compra é também chamado de logística de entrada (*inbound logistics*). Na nossa opinião, o uso destas múltiplas denominações, para um mesmo processo, acarreta confusão na comunicação comercial e acadêmica.

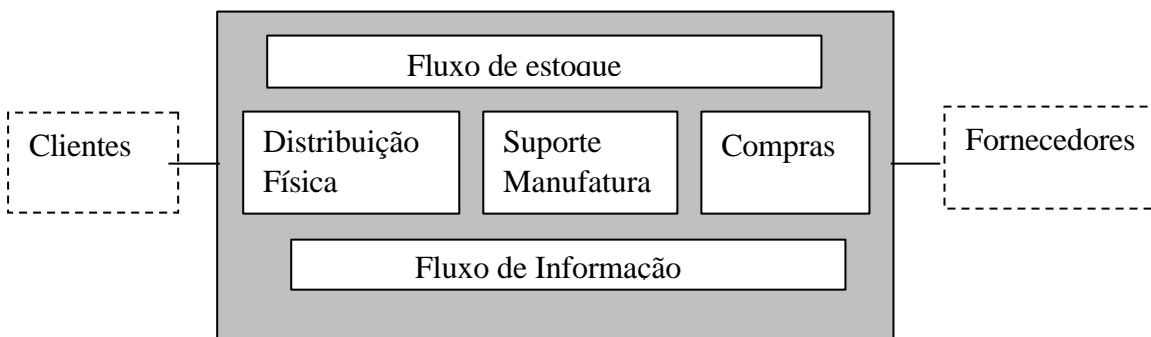


Figura 2 – Integração Logística, baseada em Bowersox & Closs (1996)

2.1.6. O processo genérico e clássico de compra

Um processo de compra envolve vários agentes e fases executadas por cada um destes agentes. Este processo começa com a identificação de uma necessidade de fornecimento por parte de uma área, departamento ou usuário da organização e termina com o pagamento ao fornecedor pela prestação do serviço ou bem requerido. Uma visão geral do processo de compra foi proposta por Nissen (1999), que descreve passo a passo, as atividades executadas e os seus executores (Figura 3).

<u>USUÁRIO</u>	<u>COMPRAS</u>	<u>FORNECEDOR</u>
1 - Identificação de requerimentos		
2 - Pesquisa de Mercado		
3 - Requisição de compra	4 - Verifica Requisição	
	5 - Pesquisa fontes de fornecimento	
	6 - Envia solicitação de cotação	7 - Prepara as cotações
9 - Seleciona o fornecedor	8 - Analisa cotações	
	10 - Emite ordem e compra	11 - Envia a fatura e o bem vendido.
13 - Usa os bens	12 - Recebimento dos bens	
	14 - Faz Pagamento	15 - Deposita pagamento

Figura 3 – O processo de compra, baseada em Nissen (1999)

Estas quinze etapas descritas na Figura 3 demandam um intenso esforço operacional e gerencial por parte das empresas envolvidas, para garantir a entrega do produto comprado e o seu respectivo pagamento, dentro dos prazos e requerimentos necessários.

2.2.

O processo de compra estratégica

Na pesquisa bibliográfica que fizemos sobre o assunto, encontramos dificuldade para encontrar uma definição única e objetiva do processo de compra estratégica. Outra dificuldade foi determinar como eram estruturados e gerenciados os processos. Este fato já era alertado por Tayles & Drury (2001), que indicaram que existe pouca literatura relevante sobre este assunto.

A definição mais clara que encontramos pode ser sintetizada como: Compra estratégica é um processo que sistematicamente identifica potenciais fontes de fornecimento dos produtos requeridos pela empresa; avalia, negocia e contrata fornecedores e continuamente gerencia a relação com estes fornecedores, com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas (Roberts, 2003).

A utilização do processo de compra estratégica tem proporcionado às empresas a diminuição do valor dos produtos adquiridos, a diminuição da base de

fornecedores e um melhor suprimento dos produtos requeridos pela empresa (SAS, 2001; I2, 2002; Accenture, 2001; BearingPoint, 2002).

Na literatura e nas empresas, o processo de compra estratégica é visto de várias formas e vamos ilustrar a seguir com alguns exemplos encontrados.

Um dos primeiros trabalhos a tratar do processo de compra estratégica foi o de Venkatesan (1992). Neste trabalho é mostrado como as empresas devem tomar a decisão de terceirizar a fabricação de um componente ou de fabricá-lo internamente. Os passos descritos por Venkatesan (1992) para a compra estratégica são: 1 – Definição de quais componentes são estratégicos para o sucesso do produto vendido pela empresa, terceirizando os que não são estratégicos; 2 – Definição de quais componentes, não estratégicos, devem ser comprados de fornecedores e quais devem ser feitos internamente e 3 – Contratação e desenvolvimento de parcerias com os fornecedores.

Uma outra visão do processo de compra estratégica foi dada por Ferrari (1999), que estabeleceu quatro componentes no processo: 1 – Análise dos gastos da empresa com produtos e fornecedores; 2 – Definição das estratégias de fazer internamente ou comprar de terceiros e, no caso de terceirização, definir qual a estratégia de compra e quais os fornecedores serão considerados; 3 – Solicitação de propostas, negociação e contratação dos fornecedores e 4 – Monitoração e desenvolvimento dos fornecedores.

O processo de compra estratégica descrito por Anderson & Katz (1998) é composto por seis fases: 1 – Criação de um plano anual de compras, estabelecendo os objetivos e focos de atuação; 2 – Estabelecimento dos requisitos a serem seguidos para a compra de itens; 3 – Desenvolvimento das estratégias de compra com o objetivo de minimizar o custo da compra; 4 – Avaliação, seleção e contratação dos fornecedores; 5 - Sistematização de processos de compras para suportar as estratégias e processos definidos e 6 – Gerenciamento das relações com os fornecedores.

Freytag & Kirk (2003) dividiram o processo de compra estratégica em quatro etapas: 1 – Definição do que deve ser feito internamente e o que deve ser terceirizado; 2 – Escolha e contratação do fornecedor adequado; 3 – Implementação da terceirização e 4 – Monitoração dos fornecedores.

Ogden (2003) descreve um caso, onde o processo de compra estratégica teve sete etapas: 1- Formação dos times de compras; 2 – Desenvolvimento da

estratégia de compra; 3 – Levantamento dos gastos internos e das informações dos fornecedores; 4 – Desenvolvimento do processo de pedido de cotação; 5 – Negociação e seleção dos fornecedores; 6 – Integração e 7 – Melhorias e *benchmarking* do processo de compras.

Várias empresas têm utilizado o processo de compra estratégica de forma sistemática e vamos ilustrar três casos de como ele foi implementado e quais foram os benefícios trazidos pelo processo.

A Textron é uma das maiores empresas americanas com um faturamento anual de US\$ 12 bilhões. A empresa fabrica produtos famosos como os aviões Cessna e os helicópteros Bell. A Textron começou a implantar o seu processo de compra estratégica em 2001 e foi por ela definido como sendo composto por cinco passos: 1 – Identificação dos gastos efetuados e requisitos de compra, bem como a dinâmica do mercado fornecedor; 2 – Desenvolvimento das estratégias de compra, levantamento das capacitações dos fornecedores e estabelecimento dos objetivos para a compra; 3 – Solicitação de cotações e avaliação; 4 – Negociação e 5 – Implementação e contratação. Os ganhos do processo de compra estratégica citados foram o corte de custos na ordem de 25% nas compras realizadas que utilizaram a estratégia de suprimento global, redução de US\$ 100 milhões na compra de bens e serviços indiretos e o aumento da qualidade dos bens e serviços comprados (Avery, 2002).

A Rockwell Collins é uma empresa especializada na fabricação de componentes eletrônicos utilizados na montagem e manutenção de aviões. O faturamento anual é de US\$ 2,5 bilhões e sua carteira de clientes é composta, além dos fabricantes de aviões, de cerca de 400 companhias aéreas e das forças armadas de vários governos. Em 2001, a Rockwell começou um projeto de compra estratégica que foi estruturado em seis etapas: 1 – Definição das equipes que iriam trabalhar as famílias de compras; 2 – Identificação dos gastos por fornecedor e por produto comprados pela empresa e como a empresa está comprando os produtos; 3 – Seleção da estratégia de compras. 4 – Seleção de fornecedores e envio de pedidos de propostas aos fornecedores; 5 – Negociação e 6 – Implementação e gerenciamento do contrato. O projeto de compras estratégicas trouxe, após 18 meses, 5% à 20% de redução no valor de compra das *commodities*, redução de 30% da base de fornecedores e prazos de entrega menores em 30% (Avery, 2003).

A Alcoa é a maior fabricante de alumínio do mundo, estando presente em 38 países e com um faturamento anual de US\$ 20,8 bilhões. Para viabilizar uma meta prometida aos seus investidores, estabelecida no início de 2001, de reduzir os seus custos em US\$ 1 bilhão até o final de 2003, a empresa iniciou um projeto de compra estratégica composto de seis fases: 1 – Levantamento do perfil do mercado fornecedor e gastos da empresa; 2 – Desenvolvimento das estratégias de compras; 3 – Determinação dos critérios de seleção de fornecedores e seleção de fornecedores; 4 – Desenvolvimento do plano de abordagem ao mercado, como por exemplo, fazer uma licitação ou um leilão eletrônico; 5 – Desenvolvimento de contratos e 6 – Gerenciamento de contratos. Pelo tamanho da empresa, o projeto é composto por 44 times, cada um atuando em uma categoria de compra. Todos os times são agrupados em seis grandes grupos que tratam de categorias semelhantes – MRO (Manutenção, Reparo e Operação), Químicos, Tecnologia da informação, Matérias primas, Material de suporte, Material de escritório, Equipamentos e Serviços -, sendo a gestão de tantos grupos uma das principais preocupações da Alcoa (Porter, 2002).

Os exemplos acima, e poderíamos ter citado vários outros, demonstram que o processo de compra estratégica tem trazido grandes ganhos para as companhias, alguns na ordem de 20% dos gastos com certos tipos de produtos. Um dado que chama a atenção, tanto dos casos mostrados, quanto dos textos citados, é que não existe uma padronização das fases do processo de compra estratégica e não se explica como se estrutura cada uma das fases, tornando assim o processo de difícil aplicação em outras empresas.