

## 2.

### Revisão bibliográfica

Neste capítulo será descrito o conceito de compras, seu desenvolvimento e papel nas organizações.

#### 2.1.

##### Compras: Desenvolvimento e evolução

De acordo com Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005), o conceito de compras se desenvolveu a partir da década de 50, quando este ainda era definido por uma série de atividades e responsabilidades que objetivavam aquisições, com condições e preços vantajosos, dos serviços e mercadorias necessários para o funcionamento de uma empresa. Pouco mais de uma década depois emergiu uma abordagem mais ampla e orientada comercialmente, ou seja, o conceito de compras evoluiu e passou a se referir à aquisição de materiais num fluxo otimizado onde não somente o preço deveria ser levado em consideração, mas também outros aspectos, como o volume da aquisição e prazos envolvidos no processo. Nota-se que o conceito de otimização era voltado para o equilíbrio do volume comprado, onde se evitava aumento nos custos de estoque, assim como a falta de insumos que causassem algum impacto negativo na produção da empresa.

Posteriormente, o processo de compras, assim como o Gerenciamento de Suprimentos, ampliou a abrangência das suas atividades a partir da formação de uma estrutura de fornecimento, o que propiciou o desenvolvimento da capacidade dos fornecedores e, conseqüentemente, contribuiu para a melhoria da rotina das atividades administrativas. A preocupação das empresas já não era mais focada apenas na redução de preços, mas também crescia a importância da redução do custo total que, por exemplo, envolve os custos relacionados à garantia de qualidade e à administração do processo. O termo aquisição se tornou limitado,

uma vez que os produtos poderiam, além de comprados, serem também alugados, arrendados, emprestados ou trocados.

A tendência das organizações em agregar valor aos seus processos de produção de materiais ou serviços trouxe importância para a Área de Compras, pois a proporção da sua participação no valor das vendas tem uma representação de cerca de 30-60% nas empresas de serviços, 50-70% nas organizações no setor de manufatura e 80-95% nas empresas do setor de varejo (Axelsson, Rozemeijer e Wynstra, 2005).

O desenvolvimento de novos conceitos e princípios gerenciais, como Just-In-Time (JIT), Gerenciamento Total da Qualidade (TQM), Efficient Consumer Response (ECR), assim como o das ferramentas de comunicação e tecnologia da informação, levaram as empresas a considerar as relações interorganizacionais no sentido de melhorar sua efetividade na produção. Um exemplo de aplicação desse novo entendimento de compras é o da organização das indústrias japonesas de carros e de produtos eletrônicos. Nesses casos, a estruturação de fornecimento é muitas vezes referida dentro da concepção de Cadeia de Suprimentos ou “Supply Chain”, que se apresenta numa cadeia de valor, objetivando contratações nas condições mais favoráveis dentro da realidade de cada empresa. Isto significa que a empresa compradora também se volta para outros itens além de mercadorias e serviços especificados no fornecimento, como por exemplo, a busca de oportunidades de parcerias e alianças através do desenvolvimento de uma gestão de relacionamento com os fornecedores.

## 2.2.

### **Definições de Compras**

Historicamente o conceito de compras é definido como um processo que trata da aquisição de produtos considerando fatores tais como a quantidade, o preço, a qualidade e a busca da fonte fornecedora correta, Heinritz et al. (1986), apud Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005).

Para Mitchell (2003), a definição de Sourcing ou Compras refere-se à aquisição de itens definidos como indiretos ou “commodities”. Nesse sentido, o processo de negociação é focado sempre no menor custo de aquisição, nos contratos para redução de gastos e processos automatizados.

Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005) se referenciam a Compras como a realização de atividades e o envolvimento de responsabilidades que objetivam a aquisição de produtos e serviços para a organização, dentro das melhores condições e que atendam a especificação do produto identificado como necessário. De acordo com o International Federation of Purchasing and Supply Management - IFPSM (2007), o termo “Procurement” envolve a aquisição, o gerenciamento de materiais, a logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos e das compras estratégicas.

As definições descritas podem dar margem a um entendimento sobre o processo de compras como um conjunto de atividades voltadas para aquisição de produtos ou serviços, geralmente vistas num enfoque operacional. Entretanto, pode-se perceber que, com a evolução das organizações, passou-se a ter uma visão mais estratégica também no que se refere a esse contexto.

Concluindo, pode-se afirmar que há um consenso nas organizações que as atividades de Compras devem ser desenvolvidas com ênfase numa visão estratégica que valoriza processos multifuncionais e atividades orientadas interna e externamente; processos focados no gerenciamento, desenvolvimento e integração da capacitação de fornecedores que garantam vantagem competitiva sustentável.

### **2.3.**

#### **O papel de Compras nas organizações**

Segundo Saboia Soares (2003), a função da Área de Compras, para que se atinja padrões de excelência, precisa estar voltada para as melhores práticas de

mercado a fim de obter sucesso para a organização. Para isso, a mesma deve objetivar o desenvolvimento das atividades listadas abaixo:

- Desenvolver, implementar e fazer um acompanhamento frequente de sistemas de medidas de desempenho da área de Compras e dos fornecedores;
- Realizar uma gestão eficaz da base de fornecedores;
- Estabelecer sistemas de informação para comunicação em tempo real com os fornecedores;
- Desenvolver estratégias e estabelecer contratos que assegurem o fornecimento de produtos necessários para a produção e operação da organização;
- Desenvolver uma estrutura organizacional flexível e capaz de responder às mudanças do mercado;
- Desenvolver a integração com as demais áreas da empresa e com os fornecedores de forma a trabalhar em conjunto para o desenvolvimento e melhoria de produtos.

Ainda de acordo com Axelsson, Rozemeijer e Wynstra (2005), existem três objetivos definidos em Compras que podem contribuir para um posicionamento competitivo da empresa no mercado:

- Otimização de custos (exemplo: compra pelo menor preço, custo de transação e de pessoas, etc.);
- Utilização de ativos (exemplo: terceirização, gerenciamento de estoques, etc.);
- Criação de valores (exemplo: desenvolvimento de novos produtos, incremento na qualidade dos produtos, etc.).

Este último item tem sido destacado como o mais importante no desenvolvimento das estratégias de Compras, pois envolve não somente a inovação de produtos, mas também processos mais abrangentes no desenvolvimento do negócio.

Com isso, Compras passa a incluir outros objetivos que contribuem para aumento da vantagem competitiva da empresa, tais como: redução nos custos de aquisição de materiais diretos e no capital investido, diminuição de custos de estoques, redução dos custos relativos a qualidade, padronização dos produtos, inovação no desenho dos produtos e serviços, foco na flexibilidade e sinergia nas previsões de demandas junto com outras áreas da empresa.

Além dos três objetivos descritos acima, os referidos autores descrevem também três papéis desempenhados pelo setor de Compras dentro de uma organização, que são complementares entre si e, algumas vezes, podem sobrepor um ao outro:

- O papel da racionalização<sup>1</sup>: que apresenta foco na redução de custos, no que tange a produção, estoques, preços de insumos, etc. As atividades principais neste papel são: a minimização dos custos diretos da aquisição de produtos e serviços (leia-se custos diretos como frete, seguro, etc.); a minimização dos custos indiretos como administração de notas fiscais, controle de qualidade; controle do consumo que acarreta em redução dos custos da produção interna.
- O papel do desenvolvimento: que lida com o aprimoramento das fontes de suprimentos. Trata-se de avaliar como estas fontes podem ser aproveitadas da melhor forma e integradas na sua operação, sendo por essa razão considerado um papel relativamente complexo. Suas atividades são voltadas para a estruturação da cadeia com os fornecedores externos, onde se exige a certificação de que estes têm sua capacidade tecnológica alavancada de acordo com as inovações internas da organização, integrando-os com as áreas desenvolvedoras de projetos ainda na fase de desenho do produto.
- O papel da estruturação: sua função principal é conseguir um equilíbrio na dependência e/ou independência de fornecedores. Ressalta-se que este processo é difícil de ser conduzido devido a necessidade de estudos profundos no que se refere à possibilidade de construção ou finalização de uma relação comercial e seus respectivos impactos dentro da organização.

---

<sup>1</sup> Racionalização: reorganização de uma indústria ou empresa doméstica a fim de aumentar sua eficiência, principalmente por maior integração horizontal ou concentrando a produção em um número menor de fábricas.

Neste caso, a responsabilidade de Compras engloba a identificação e monitoramento da estrutura do fornecedor, medição do nível de padronização dos produtos adquiridos e buscas contínuas de oportunidades de mercado, ou seja, procura de alternativas de fornecimento.

## 2.4.

### Relacionamento com fornecedores

Para Monczka et al.(1998) o conceito de uma gestão de relacionamento de longo prazo entre empresas compradoras e fornecedoras, bem como a construção de alianças estratégicas, permitem melhorias na prestação do serviço contratado, a obtenção de maior qualidade dos produtos e a redução de custos, o que gera um aumento de competitividade para ambas empresas, Algumas atividades relativas a essa estratégia de compras são citadas por Soares (2003):

- Desenvolvimento e aprimoramento da base de fornecedores;
- Envolvimento dos fornecedores ainda na elaboração de projetos, ou seja, no desenho da solução a ser contratada;
- Formação de equipes com pessoas de diversas áreas da empresa compradora, isto é, times multifuncionais;
- Foco na gestão de custos, inclusive através da interação com os fornecedores;
- Integração nos sistemas de informação dos fornecedores e empresas compradoras.

Dubois e Wynstra (2005), também citam essa crescente importância e orientação para a visão estratégica da função de Compras no que se refere aos processos e ao gerenciamento dos fornecedores e ainda quanto à percepção sobre como estes podem contribuir na geração de valor para a empresa. Os autores adotaram duas abordagens, a clássica e a moderna, a fim de identificar o tipo de gerenciamento aplicado na relação empresa compradora com seus fornecedores, conforme demonstradas na Tabela 1.

	<b>Abordagem Clássica</b>	<b>Abordagem Moderna</b>
<b>Natureza da função</b>	Administrativo	Estratégico
<b>Escopo geográfico</b>	Mercado local	Mercado global
<b>Número de fornecedores</b>	Muitas alternativas	Uma ou mais alternativas
<b>Resolução de problemas</b>	Soluções locais para os problemas	Soluções coordenadas
<b>Posicionamento na relação</b>	Concorrência	Colaboração
<b>Horizonte de tempo</b>	Curto prazo	Longo prazo
<b>Níveis de qualidade</b>	Níveis aceitáveis	100% qualidade
<b>Processo logístico</b>	Conforme necessidade	Just in time
<b>Processo financeiro</b>	Foco em preço	Foco no custo total

Tabela 1 - Abordagem clássica versus a moderna no gerenciamento de compras e fornecedores, Dubois e Wynstra (2005)

Supostamente, na abordagem clássica o resultado financeiro é obtido através da criação de concorrência entre vários fornecedores (dentro da respectiva categoria de produtos). Nesse caso específico, o relacionamento é de curto prazo, o foco no preço e o escopo de relacionamento é geograficamente local. Obter eficiência requer um esforço grande nas atividades de Compras com a gestão de muitos fornecedores, muitos contratos, processos de concorrências descentralizados, falta de consolidação de demandas. Já na abordagem moderna, a cadeia de fornecimento é enxuta, uma vez que existem contratos com poucos fornecedores e que possuem atuação global. O foco é no custo total de aquisição e o relacionamento de longo prazo se dá através de integração e participação colaborativa. Neste caso, a idéia de cooperação e interdependência entre a empresa compradora e seus fornecedores já traz perspectivas positivas na obtenção de vantagem competitiva, assim como efetividade.

Dubois e Wynstra (2005), apesar de ressaltarem que o desenvolvimento e a gestão do relacionamento com fornecedores vai além da dicotômica abordagem clássica x moderna, estes enfatizam que a aplicação de estratégias com base na abordagem clássica demonstra vantagens para a empresa compradora, mas

salientam que sua utilização e resultados dependem do setor de atuação da mesma, assim como do tipo de item adquirido (sua categoria).

A relação de fornecimento tem se tornado importante para as empresas devido ao aumento da especialização e do nível de complexidade tecnológica. Também o relacionamento com fornecedor e seu alto grau de envolvimento é geralmente referenciado como parceria, uma vez que está ligada ao alto volume de negócios, a contratos de fornecimento de longo prazo e ao fornecimento de produtos exclusivos. Entretanto, podem haver situações em que uma parceria seja estabelecida mesmo quando o fornecimento envolve um baixo volume de negócios, como por exemplo no caso do fornecedor possuir um perfil de alta criticidade no que refere aos riscos no fornecimento do produto ou serviço.

A Tabela 2 demonstra como analisar o grau de envolvimento numa relação de fornecimento no que se refere ao volume de negócios, criticidade, continuidade e política de fornecimento. Existem várias características que podem ser levadas em consideração durante a análise do grau de envolvimento da empresa compradora com o fornecedor e, por isso, deve-se identificar as variáveis pertencentes ao cenário de fornecimento.

Grau de envolvimento	Volume de negócios		Continuidade do fornecimento		Política de fornecimento	
	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo
<b>Alto</b>						
<b>Baixo</b>						

Tabela 2 - Grau de envolvimento numa relação de fornecimento em relação ao volume de negócios, continuidade e política de fornecimento, Dubois e Wynstra (2005)