

3

Referencial teórico - Compras e a cadeia de suprimentos (*supply chain*)

Neste capítulo serão descritos os conceitos de logística e de cadeia de suprimentos e onde a função Compras se insere neste processo. Além disto, serão apresentados alguns modelos de gestão que destacam a função Compras e sua contribuição para a Organização.

3.1

Logística e a cadeia de suprimentos

A definição mais comumente adotada de logística é do *Council of Supply Chain Management Professionals*, dos Estados Unidos, que define logística como:

“parte do processo de gestão da cadeia de abastecimento, responsável pelo planejamento, implantação e controle eficiente e efetivo do fluxo e armazenagem de materiais, serviços e informações, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, visando atender às necessidades dos clientes” (CSCMP, 2008).

Com base nesta definição, podem-se identificar os elementos básicos da Logística, que envolve o processo de planejar, operar e controlar a gestão do fluxo e armazenagem de matérias-primas, produtos acabados, informações, entre outros, desde o ponto de origem ao ponto de destino (NOVAES, 2001, p.36).

Ainda segundo o autor, este fluxo de produtos e informações, que percorre os diversos componentes da cadeia de suprimentos, até chegar ao consumidor final, deve buscar soluções eficientes que visem à otimização dos custos e o alcance do objetivo principal, que é o atendimento da necessidade do cliente final.

Desta forma, ainda segundo Novaes (2001, p.37), a moderna logística deve incorporar:

- A definição e o cumprimento dos prazos ao longo de toda a cadeia;
- A integração efetiva e sistêmica de todos os setores da empresa;

- O estabelecimento de parcerias com fornecedores e clientes;
- A busca da racionalização dos processos e da redução dos custos em toda a cadeia de suprimentos;
- A satisfação plena do cliente e a manutenção de um nível de serviço adequado.

Com a globalização e a internacionalização das indústrias, as empresas buscam matérias-primas, componentes e mão-de-obra em regiões onde estes apresentem custos baixos. Surge então a necessidade de uma gestão cuidadosa dos custos logísticos e do tempo de fluxo dos produtos na cadeia de suprimentos (BALLOU, 2002, p. 26).

Como afirma Jüttner (2005), as cadeias de abastecimento são cada vez mais complexas, com ações de movimentação física de materiais e gestão do fluxo de informações ocorrendo simultaneamente. Tudo isto com o objetivo principal de assegurar que o produto chegue ao destino final na quantidade e momento solicitados pelo cliente, e a um custo viável.

Verifica-se, então, que a logística possui um papel importante na estratégia das empresas, pois suas atividades funcionais vão desde a compra de matérias-primas, passando pelo fluxo de produtos acabados, até a chegada do produto ao ponto de venda (BALLOU, 2002, p. 22).

Bowersox e Closs (2001, p. 20) estabelecem que a responsabilidade operacional da logística está diretamente ligada à disponibilidade de matérias-primas, produtos semi-acabados e estoque de produtos acabados, no local onde são solicitados, ao menor custo possível.

Wood e Zuffo (1998) colocam que, diante do atual contexto empresarial, que exige das empresas a busca das melhores práticas organizacionais, a logística assume papel estratégico, pois atua em toda a cadeia de valores, desde a obtenção de matérias-primas até a chegada do produto ao cliente final.

Por fim, Cavinato (2002) considera que, a hiper-competitividade que envolve as empresas no mundo de negócios de hoje, faz com que os gerentes e demais membros do seu corpo funcional busquem ações diferenciais para mantê-la no mercado, e a gestão da cadeia logística seria, então, uma

oportunidade para a empresa obter uma vantagem competitiva no segmento em que atua.

3.2

Definição da função Compras

O modelo das 5 forças de Porter (1979) pode ser considerado relevante para o reconhecimento da função de Compras como função estratégica, na medida em que reconhece os fornecedores como uma das forças do mercado. Assim, a área de Compras é definida como uma função importante na organização, em função do contato direto com o mercado fornecedor (CARR e SMELTZER, 1997)

Ellram e Carr (1994) consideram que Compras possui um papel-chave para o sucesso de uma organização, na medida em que é responsável pela seleção e desenvolvimento dos fornecedores, que servirão de base para o crescimento da empresa no longo prazo. Além disto, Compras tem ação direta na redução dos custos de aquisição dos insumos de produção.

A função Compras é geralmente a primeira interface da empresa com seus fornecedores e sua importância para a organização se evidencia no fato que as compras externas representam cerca de 60% do custo de venda do produto, no caso de empresas produtoras de bens, e 25% para organizações que atuam na prestação de serviços (ELLRAM, 2002).

Ainda segundo Ellram, se for considerada a indústria de bens de consumo, na qual se enquadram os xampus e condicionadores, o papel de Compras se torna ainda mais crítico, pois se trata de um segmento com alto nível de competição e pressão alta por lucratividade.

Para Narasimhan e Das (2000), a área de Compras é importante para organizações industriais que busquem ser mais flexíveis e com isto serem mais competitivas.

Carr e Smeltzer (1997) afirmam que é fundamental que as ações de Compras estejam alinhadas com a estratégia global da organização (CARR e

SMELTZER, 1997). Para Nollet *et al* (2005) e Monczka e Carter (2005), as ações de Compras devem estar alinhadas com a estratégia corporativa e consolidadas com as estratégias funcionais das demais áreas da organização.

Para Carr e Smeltzer (1997 e 2000), o conhecimento dos mercados fornecedores, as habilidades de compras, a busca por alternativas de fornecimento e a disponibilidade dos recursos para o processo de compra, fazem com que a área de Compras exerça um papel estratégico dentro das empresas. Como afirmam Carr e Pearson (1999), qualquer ganho obtido pela empresa na compra de materiais, impacta diretamente no seu resultado.

Cabe então ao departamento de Compras identificar fornecedores com os quais a empresa possa estabelecer parcerias de longo prazo, que participem ativamente do desenvolvimento de novos produtos e que também sejam flexíveis nas condições de entrega (quantidade, condições de entrega, prazos de pagamento, etc). Há evidências que as indústrias estão se tornando mais flexíveis em termos de lotes de produção, tecnologia e desenvolvimento de produtos, em função das práticas de compras (TULLY 1994 *apud* NARASIMHAN e DAS 2000).

3.3

A função Compras na cadeia de suprimentos

“Comprar afeta indiretamente o fluxo de produtos no canal de suprimento físico. As decisões relativas à seleção dos pontos de embarque do fornecedor, a determinação das quantidades de compra e os métodos de transporte, são algumas das decisões importantes que afetam os custos logísticos.” (BALLOU, 2002, p. 327).

Esta afirmação de Ronald Ballou demonstra a importância da função Compras na cadeia de suprimentos. Para este autor, a função envolve a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para uma organização e envolve atividades como a seleção e qualificação de fornecedores, a definição na forma de receber os produtos (sobre paletes, em caixas, etc), a negociação de contratos, entre outros.

Segundo Leenders e Fearon (1997, p. 35, *apud* Furtado 2005) a função de Compras trabalha com nove objetivos principais, que são:

- Fluxo de materiais ininterruptos;
- Gestão de inventários;
- Melhoria de qualidade;
- Desenvolvimento de fornecedores;
- Padronização;
- Busca do mais baixo custo total;
- Melhoria da posição competitiva;
- Desenvolvimento de relações interfuncionais;
- Redução de despesas administrativas;

Estes objetivos mostram a relação muito próxima entre Compras e Logística, na medida em que a gestão de inventário e a manutenção do fluxo ininterrupto de materiais estão presentes nos objetivos da função Compras. Ambos representam pontos críticos para uma organização industrial, uma vez que o funcionamento contínuo das linhas de produção depende do abastecimento regular de matérias-primas.

3.3.1

Histórico da função Compras

A área de Compras tem recebido cada vez mais atenção por parte dos periódicos acadêmicos e diversos artigos sobre a sua importância estratégica para as organizações têm sido publicados (ELLRAM e CARR, 1994).

Na década de 70, a função Compras era vista como uma função administrativa, essencialmente operacional e que servia de apoio para assegurar que a qualidade do fornecimento se adequasse às necessidades da produção (CARTER e NARASIMHAN, 1996; CARR e SMELTZER, 1994 e 1997).

O papel estratégico da função de Compras começou a ser reconhecido na década de 80, com a publicação de diversas pesquisas e estudos de estratégias sobre o setor (SPEKMAN e HILL, 1980; BURT e SOUKUP, 1985; RECK e LONG, 1988; LANDEROS e MONGZKA, 1989, *apud* ELLRAM e CARR, 1994 e KRALJIC, 1983).

Carr e Smeltzer (1997) destacam que a importância de Compras passou a ser mais reconhecida após 1980, a partir da publicação do modelo das 5 forças de Porter, que destacava compradores e fornecedores como duas das cinco forças que afetam a atratividade e lucratividade das empresas.

Segundo Freeman e Cavinato (1990), durante a década de 80 Compras passou a desempenhar um papel estratégico nas empresas americanas, o que antes se limitava anteriormente ao nível tático.

Porém, segundo Ellram e Carr (1994), os reais benefícios deste envolvimento da função de Compras na estratégia da empresa só vieram a ser percebidos ao final da década de 80.

Nos anos 90, consolidou-se a identificação da função de Compras como tendo um papel crítico nas empresas. Monzcka (1992) enfatiza a importância da integração das ações de Compras no processo de planejamento estratégico da organização e da importância de suas ações estarem integradas com as estratégias corporativas.

Ainda segundo Monzcka, o papel estratégico de Compras está vinculado ao gerenciamento da base de fornecedores e a sua contribuição estratégica propriamente dita.

Para Leenders et. al (1994), uma empresa que pretenda ter destaque no cenário internacional (*world class*) precisa ter uma área de suprimentos que desempenhe não apenas um papel operacional, mas que também contribua estrategicamente para a organização.

De acordo com Spekman *et al* (1994), o ambiente competitivo dos anos 1990 exigia que a função de Compras fizesse parte do planejamento estratégico das empresas.

Segundo Baily *et al* (2000, p.16), algumas abordagens e conceitos importantes que podem ser considerados nesta área são:

- Prática de análise das melhores práticas (*benchmarking*);
- Administração da qualidade total;

- Filosofias *just in time* e produção enxuta;
- Conceitos de cadeia de suprimento;
- Arranjos em camadas e qualificação de fornecedores;
- Administração de relacionamento;
- Foco no consumidor.

Para os autores, as organizações que procuram obter vantagem competitiva através da administração de materiais são aquelas que definem claramente o papel estratégico e integrado da área de Compras.

Outras variáveis do macro-ambiente reforçam o papel estratégico da área de Compras, tais como:

1. A tecnologia e a complexidade a ela associada, o que significa que a maioria das empresas acaba por especializar-se em uma faixa menor de atividades. Isto as obriga a comprar a maior parte de seus insumos de fornecedores mais especializados, às vezes detentores de patentes e/ou direitos de propriedade intelectual ou direitos de design.

2. As políticas governamentais e os blocos econômicos, que surgem também como atores extremamente importantes para Compras, principalmente para as empresas que possuem operações em economias emergentes, como o Brasil.

Com a economia globalizada que se observa atualmente, e com a constante evolução dos meios de comunicação, os quais tornam a informação disponível em tempo real, há menos liberdade para que as políticas e práticas de compras sejam desenvolvidas independentemente de influências externas.

Com relação aos fornecedores, cabe ao departamento de Compras o monitoramento da qualidade dos processos e do produto entregue pelo fornecedor, a confiabilidade dos prazos de entrega, as propostas de redução de custos (análise de valor) e a transparência na estrutura de custos (planilhas abertas).

A contribuição estratégica de Compras expande assim sua atuação além do mercado fornecedor, devendo atuar desde o projeto e desenvolvimento de

um novo produto, auxiliando na definição de especificações que evitem o uso desnecessário de insumos, custos excessivos ou dificuldade de obtenção. Além disto, pode atuar compartilhando informações com os fornecedores e aproveitando o seu conhecimento técnico (*know-how*), que auxiliará a empresa na construção de uma cadeia de suprimento segura e de baixo custo.

Por fim, verifica-se também a sua importância na busca de fontes alternativas de fornecimento, no monitoramento do mercado fornecedor e das variáveis político-econômicas, que podem afetar a segurança do abastecimento e estabelecer planos de contingência para eventuais crises de abastecimento.

Assim, Compras passou a ser encarada dentro das organizações como uma função de apoio à estratégia corporativa, ou sendo, ela própria, uma função estratégica. De fato, a função Compras já é vista em algumas empresas como uma atividade de importância estratégica considerável e este papel estratégico é reconhecido como relevante, na medida em que as decisões estratégicas do setor passaram a ser tomadas no nível de diretoria, não se limitando à gerência departamental. A estratégia de compras seria então um conjunto de ações de responsabilidade da função de Compras, que são realizadas para atingir os objetivos definidos pela estratégia corporativa da empresa.

3.4

O modelo das 5 forças de Michael Porter (1979)

O modelo das 5 forças de Porter (1979) reconhece as forças que atuam no contexto organizacional, a importância estratégica de cada uma delas e analisa como elas influenciam a indústria na qual a organização está inserida. Para Porter (1979) a essência da formulação de uma estratégia competitiva está em relacionar a empresa com o meio ambiente em que atua.

Dentre as forças apresentadas por Porter destaca-se a importância de compradores e fornecedores. Segundo Porter, os fornecedores podem exercer seu poder de barganha em uma indústria, aumentando preços ou reduzindo a qualidade dos seus produtos e serviços. Quanto maior o poder dos fornecedores, maior o risco de comprometimento da lucratividade do setor, que

será obrigada a comprar insumos a um preço mais alto e que pode não conseguir recuperar esta perda no preço final do produto comercializado.

Os pontos críticos estão na concentração dos fornecedores, na localização geográfica das fontes, nas mudanças regulatórias e nas variações cambiais. Estes pontos afetam diretamente não só a continuidade do processo produtivo, como também a lucratividade das empresas, na medida em que movimentos monetários podem comprometer as condições comerciais acordadas, inviabilizando até mesmo a continuidade do processo.

Os compradores por sua vez atuam forçando os preços para baixo, barganhando melhores condições de preço, entrega, garantias, serviços pós-venda, entre outros, jogando os concorrentes uns contra os outros e podendo prejudicar com isto a rentabilidade do setor. Quanto maior a importância dos compradores para um segmento, maior o seu poder de barganha.

Outra força apresentada por Porter, é a ameaça de entrada, que diz respeito às empresas que entram para uma indústria, trazendo aumento de capacidade de produção e a busca por obter uma parcela de mercado. Como resultado desta ação, teríamos uma possível queda dos preços ou aumento nos custos dos atuais participantes, reduzindo com isto a rentabilidade do setor. Como exemplo, tem-se a entrada de Companhias de outros mercados e que buscam uma diversificação de suas atividades em outros segmentos da economia.

A pressão de produtos substitutos também representa uma força no modelo de Porter e consiste na competição entre empresas em um sentido mais amplo, ou seja, o surgimento de produtos alternativos ao atualmente oferecidos em um segmento da indústria e que podem apresentar uma vantagem para os clientes em termos de preço, desempenho, entre outros. Quanto mais atrativa a alternativa preço-desempenho oferecida pelos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria.

A quinta força seria a própria rivalidade entre os concorrentes na disputa por uma melhor posição no mercado, onde se verifica o uso de práticas corriqueiras como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e serviços e aumento de garantias para os clientes.

Para Porter (1979), o importante é estar atento aos movimentos do mercado, o surgimento de novos atores (empresas fornecedoras), e dentro deste contexto, como neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Agindo desta forma, a empresa estará numa posição que a deixará menos vulnerável aos ataques da concorrência (ameaças) e mesmo aos movimentos dos demais atores, o que fará com que suas atividades sejam direcionadas para aproveitar as oportunidades.

A dinâmica do mercado global demanda das empresas uma atenção constante aos movimentos macro-econômicos, principalmente aquelas que atuam em países em desenvolvimento, como o Brasil. Nestes países há forte influência do Governo no contexto empresarial, gerando oscilações cambiais, mudanças tarifárias e regulatórias, entre outros, o que exige uma flexibilidade por parte das empresas que atuam nestes locais e que precisam se adaptar rapidamente a estas mudanças para não comprometerem o seu nível de lucratividade e a continuidade da operação local.

O modelo de Austin (1990) ilustra bem esta dinâmica, já que reconhece as 5 forças competitivas de Porter e introduz uma “Mega-Força”, o Governo, a qual exerce um efeito modulador sobre as outras 5 forças. Este modelo será apresentado a seguir.

3.5

O modelo de James Austin (1990)

O Modelo de Análise Ambiental – *Environmental Analysis Framework* – EAF, proposto por Austin, tem como objetivo principal identificar e entender os canais através dos quais as forças externas causam impacto na organização.

Segundo o modelo, devem se classificar as forças externas em quatro categorias de fatores ambientais, a saber: econômicos, políticos, sócio-culturais e demográficos.

Figura 1 – Modelo de James Austin

■ ILUSTRAÇÃO DO MODELO DE PORTER (1979) COM A INCLUSÃO DAS VARIÁVEIS DO MODELO DE AUSTIN (1990)



Fonte: Austin (1990).

Este modelo pode ser aplicável na indústria de cosméticos brasileira, uma vez que uma parte significativa dos insumos destinados à produção é importada, sendo necessário o cumprimento de diversos procedimentos determinados pelo Governo Federal.

Neste processo, a empresa importadora deve atender à regulamentação estabelecida pela Receita Federal brasileira e fazer o pagamento de impostos e taxas, tais como o imposto de importação, as despesas alfandegárias, as despesas de movimentação de mercadorias nos portos, entre outros. Trata-se de uma regulamentação complexa, definida pelo Governo Federal Brasileiro e, para ser cumprida, exige das empresas a alocação de recursos humanos e financeiros que viabilizem o cumprimento de todas as etapas.

Em seguida, uma outra classificação é feita. Desta vez, considerando o ambiente de negócios como tendo quatro camadas distintas: o nível internacional, que envolve as diversas relações e interações entre os países; o nível nacional, definido por políticas e estratégias governamentais; o nível da indústria, que se refere ao ambiente de competição da organização; e o nível organizacional, que envolve as estratégias e ações individuais da organização.

Cada um dos níveis descritos é modelado pela ação de um dos quatro fatores ambientais mencionados anteriormente, sendo que ações em determinado nível podem afetar os demais níveis, uma vez que eles são interativos.

Desta maneira, o modelo de Austin (1990) objetiva oferecer uma estrutura para analisar de forma integrada o contexto no qual a arena competitiva se insere, onde pode-se apontar, como principais diferenças em relação ao tradicional modelo de Porter (1979), as abordagens abaixo:

1. As ações do Governo ganham o *status* de mega-força, fazendo com que o modelo passe a contar com seis forças (o controle dos recursos e poderes reguladores do Governo têm um efeito modulador sobre as demais cinco forças).
2. Os papéis dos fatores ambientais (políticos, demográficos, econômicos e sócio-culturais) influenciam diretamente a dinâmica competitiva da arena.

Essas variáveis apresentadas por Austin (1990) podem afetar a área de Compras das instituições.

3.6

Análise de Portfólio de Kraljic

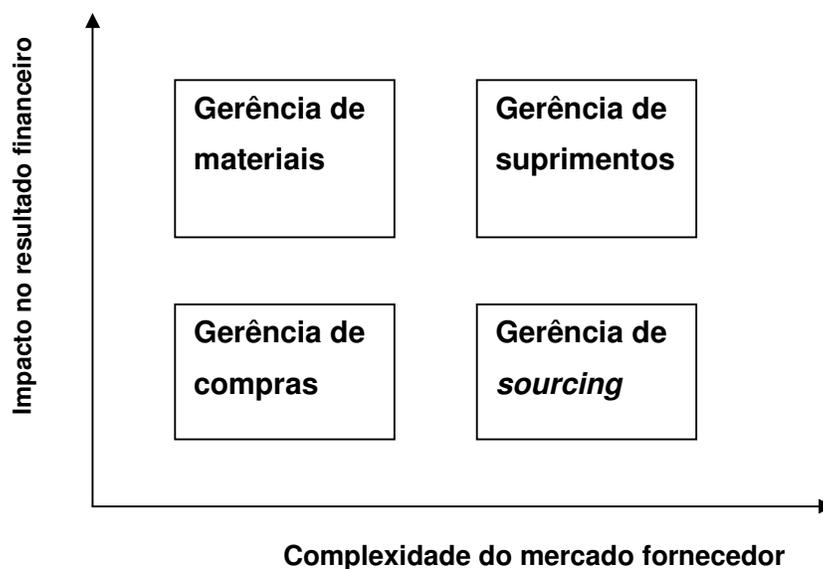
Peter Kraljic publicou em 1983 um artigo que se tornou referência para os estudos sobre estratégias organizacionais de compras. Segundo Kraljic, uma estratégia de fornecimento organizacional depende basicamente de dois fatores, que seriam:

- ✓ A importância estratégica do insumo, em função de sua participação no custo do produto final, no montante de compras da empresa ou do seu impacto no nível de lucratividade da empresa;
- ✓ A complexidade do mercado fornecedor, em termos de disponibilidade de fornecedores, de tecnologia para produzir o insumo, de barreiras de entrada, de custos logísticos e a existência de monopólios / oligopólios no setor.

Com base nesta análise, os gestores de Compras podem determinar o tipo de estratégia a ser adotada pela empresa, que vise explorar as oportunidades de ganho que o mercado fornecedor oferece, sobretudo junto aos principais fornecedores, e reduzir ao menor nível possível o risco de falta de insumo. Este modelo pode servir como um referencial para as empresas fabricantes de xampus e condicionadores no Brasil, auxiliando-as a adequarem suas políticas de compras de acordo com o gasto financeiro e conforme o nível de importância dos insumos para a organização, dado que boa parte deles provém do mercado externo.

Kraljic propôs uma classificação dos insumos comprados de acordo com seu impacto na lucratividade das empresas, e a complexidade do mercado fornecedor, enfatizando mais especificamente o risco de fornecimento, conforme segue:

Figura 2 – Matriz de Portfólio (Kraljic, 1983)



Fonte: Kraljic, P. (1983)

No quadrante “gerência de compras”, são classificados os insumos com baixo valor de compra e que possuem diversos fornecedores disponíveis no mercado. O critério principal de avaliação é a capacidade funcional do insumo.

Em seguida, têm-se os itens classificados como “gerência de materiais”, sendo necessária uma maior atenção por parte da empresa em relação ao valor de compra, embora haja um contexto favorável quanto ao fornecimento, em função da maior disponibilidade de fornecedores. Estes itens são representados pelas *commodities* e algumas especialidades, cujas características técnicas atendem às necessidades de diversos segmentos industriais, o que aumenta o volume ofertado ao mercado.

Uma outra classificação seria a chamada “gerência de *sourcing*”, onde se tem um contexto caracterizado pela existência de fornecedores globais e risco de abastecimento para a empresa. Os contratos feitos com estes fornecedores são normalmente de curto prazo, cujo cumprimento depende fundamentalmente da disponibilidade do item no mercado. Para estes produtos, a empresa deve realizar uma gestão de custos, em função do valor de compra e, também, da garantia do fornecimento do insumo. São itens críticos para o processo produtivo e que já possuem um nível de especificidade maior em relação a uma *commodity*.

Por fim, os itens classificados como “gerência de suprimentos”, onde temos a existência de fornecedores globais, que seguem as condições definidas em contratos de longo prazo. Por serem itens com alto valor de compra para a empresa e com risco de fornecimento, é indicada uma Gestão de Compras centralizada para avaliar os possíveis riscos, caso haja falta do insumo no mercado para compra.

Com o uso da matriz de *portfólio*, a empresa pode direcionar melhor seus recursos, alocando-os na compra dos insumos críticos ao processo produtivo e na relação com os fornecedores que são realmente importantes para a organização, e cujo relacionamento deve merecer maior atenção por parte dos gestores (ELLRAM e OLSEM, 1997). Para esses autores, ao categorizar os insumos os gestores podem identificar possíveis inconsistências na relação da empresa com seus fornecedores, assim como voltar sua atenção para os produtos que tenham real importância para a continuidade das ações organizacionais.

No caso das empresas de cosméticos, a dependência de insumos do mercado externo torna ainda mais complexo o processo de compra, o que

demanda uma atenção especial para alguns itens que, embora possuam um valor relativamente baixo, são críticos para a produção e não podem faltar no estoque.

3.7

A decisão de fazer ou comprar

Os custos de transação abordados por Ronald Coase (1937) em sua obra *The Nature of The Firm*, consistem nos custos incorridos quando das transações entre agentes econômicos. São custos difíceis de precificar e que correspondem principalmente às incertezas existentes quanto às possibilidades de comportamento oportunista e o não atendimento de padrões pré-acordados. Eles impelem a empresa a avaliar se a produção de determinado bem deve ou não ser internalizada ou contratada no mercado.

Caso os custos de transação sejam relativamente elevados, a firma preferirá produzir o item internamente. Por outro lado, se as incertezas quanto ao atendimento das exigências da firma contratante forem pequenas, e por isso gerarem custos de transação baixos, então a firma vai preferir contratar a produção.

As *commodities* e os produtos *standard*, que requerem pouco controle da firma compradora, tendem a ser negociados com base nas relações de mercado. Contudo, quando o produto se torna mais elaborado (customizado), as necessidades de coordenação por parte da firma compradora crescem, uma vez que as incertezas quanto às capacidades da firma fornecedora se elevam. O resultado é um aumento dos custos de transação associados à maior complexidade do produto. A governança mais custo-efetiva, ou seja, aquela que promove uma maior economia de custos de transação, neste caso é aquela promovida pela hierarquia ou a internalização da produção de determinado bem.

A partir das contribuições apresentadas por Coase, Oliver Williamson (1979), propõe uma taxonomia de coordenação econômica que se divide em mercado, redes e hierarquia. A governança, coordenação das atividades econômicas através de relações não mercadológicas, se resume, segundo estes

dois autores, na coordenação das redes e das hierarquias. Segundo Williamson (1979), governança seria:

“A forma de se gerir uma aliança, por meio de mecanismos legais e/ou sociais, de forma a garantir que seus objetivos sejam atingidos ao menor custo possível para os *stakeholders*”.

Quanto à governança, pode-se dizer que é a coordenação baseada nas redes e que diz respeito à cooperação intensiva entre firmas, na qual existe dependência recíproca e na qual a confiança é um elemento base desta relação. Para Williamson (1979), a estrutura de governança deve variar de acordo com o tipo de investimento e a frequência com que é realizado, como apresentado a seguir:

Figura 3 – Tipos de governança de acordo com o investimento

		Característica do Investimento		
		Não-específico	Misto	Idiosincrático
Frequência	Ocasional	Mercado	Clássicos	Governança Trilateral (Contratos Neo-clássicos)
	Recorrente			Governança Bilateral (Contratos relacionais)

Fonte: Adaptado de Williamson (1979)

A *governança de mercado* seria indicada para investimentos não-específicos, realizados tanto de maneira recorrente como ocasional, para os quais é indicada a confecção de contratos clássicos que estabelecem punições, normalmente financeiras, caso uma das partes não cumpra com o acordado. Por envolverem a compra de produtos ou serviços considerados *standard*, faz com que a possibilidade de encontrar uma alternativa no mercado, caso surgisse algum litígio entre as partes, represente a melhor proteção para a empresa contra uma ação oportunista da outra parte.

A *governança tri-lateral* prevê o uso de contratos neoclássicos, que seriam aqueles compostos por cláusulas que vão além da abrangência financeira, estabelecendo regras que busquem preservar a integridade do conhecimento organizacional e evitar uma possível apropriação indevida.

Por fim, a *governança bilateral* e a *governança unificada*, que prevêem um detalhamento ainda maior dos aspectos ligados tanto a prejuízos materiais como a formas de proteção do conhecimento organizacional, os quais estão sendo expostos na relação entre as empresas. Para estes casos pode ser recomendável que a empresa execute diretamente a tarefa (verticalização), sem buscar alternativas no mercado, evitando com isto o envolvimento de terceiros no processo.

O risco de oportunismo está ligado à procura do auto-interesse e envolve a astúcia ou mesmo a fraude. A hipótese não é de que todos os indivíduos sejam oportunistas em mesmo grau, mas de que mesmo os menos oportunistas "têm o seu preço". Uma implicação básica é de que, em função da incerteza e das modificações no cenário que envolvem a vigência de uma relação contratual, possibilidades de litígio e obstáculos para o cumprimento do contrato poderão surgir.

Desta forma, relações econômicas que envolvem prazos longos e lacunas contratuais exigem uma estrutura institucional apropriada, capaz de diminuir os riscos e efeitos do comportamento oportunístico.

O comportamento oportunístico seria então uma característica da natureza humana, a qual gera implicações quanto ao formato jurídico-legal que determinadas transações vão assumir ou quanto às adaptações que deverão ser realizadas no formato das transações.

O conceito de oportunismo é especialmente importante na análise da atividade econômica que envolve investimentos específicos à transação, em capital físico e humano, no eficiente processamento de informações e também na avaliação dos custos de transação, que é uma tarefa que envolve uma análise institucional comparativa.

3.8

Objetivos da função compras

Como visto, o contexto econômico no qual operam atualmente as indústrias tem sofrido constantes alterações (WOOD JR. e ZUFFO P.K., 1998) e mudanças importantes no contexto de mercado, como a intensificação da competição local e a inserção de concorrentes globais, tornam ainda mais difícil a tarefa das empresas que pretendem obter sucesso no mercado em que atuam (CAPS, 2002).

Para Carr e Smeltzer (2000), a função Compras tem importância crucial para as empresas e representa um recurso que pode ajudar a organização a enfrentar os desafios do mercado em que atua. Segundo os autores, por estar em contato constante com os fornecedores, a área tem acesso às novas tecnologias e a diferentes processos de fabricação de insumos, podendo com isto encontrar alternativas que tragam redução de custo e que beneficiem a empresa.

Para Weele et Rozemeijer (1996), fatores importantes da economia têm sido fundamentais para a definição de estratégias organizacionais, assim como influenciam diretamente em ações de Compras, dentre eles:

- A intensificação da competição internacional;
- A restrição da capacidade de produção em alguns segmentos;
- Mudanças na legislação dos países, sobretudo nos tributos e exigências fiscais ligadas ao processo de importação;
- Benefícios fiscais na compra e venda de produtos e insumos entre países que participam de grandes blocos econômicos como NAFTA e Mercosul;
- A volatilidade do câmbio, sobretudo com a recente valorização do Euro frente ao dólar;
- Restrições na disponibilidade de navios para frete internacional.

Com a intensificação do comércio internacional, seja para a venda de produtos acabados ou para a aquisição de insumos de produção, as empresas se tornam mais expostas às variáveis que não estão no seu controle, as quais

estão inseridas num contexto volátil, em que a única certeza que se tem é a constante mudança. A orientação estratégica torna-se então uma premissa fundamental para a empresa que busque ser eficiente nas suas ações de compra (LEENDERS e FEARON, 1997, apud ELLRAM *et al.* 2002)

Diante deste cenário, a CAPS (*Center for Strategic Supply Research*), realizou em 2002 uma pesquisa junto a uma grande empresa americana fabricante de produtos, com o intuito de identificar as boas práticas de Compras, que poderiam contribuir para melhorar o desempenho da área e que tornem a organização mais competitiva no mercado em que atua. Diversas práticas foram sugeridas, como a centralização das compras das diferentes unidades, principalmente de *commodities* e materiais de uso comum, a revisão do número de fornecedores e a análise de suas respectivas capacidades, entre outros.

Participaram desta pesquisa alguns executivos do comitê de direção da empresa, chefes divisionais, gerentes de compras de diferentes unidades e os próprios fornecedores, que apontaram os seguintes benefícios desta iniciativa:

- Redução do custo total de compra da empresa;
- Garantia da continuidade do fornecimento, reduzindo o risco de falta de produto;
- Melhoria do processo interno de compras;
- Redução do nível de inventário;
- Redução dos custos de entrega;
- Melhoria das condições de pagamento;
- Alocação da equipe de compras em atividades estratégicas, ao invés do foco em atividades operacionais;
- Negociação direta com o fabricante;
- Desenvolvimento de parcerias com fornecedores.

Os resultados mostram a importância da adoção das boas práticas de Compras e apontam para os benefícios organizacionais que podem ser obtidos a partir da implantação de melhorias funcionais na área.

3.9

Práticas de Compras

Compras Globais (*Global Sourcing*)

Segundo Quintens *et al* (2006), a prática de *Global Sourcing* seria a ação de procura e compra efetiva de bens e serviços a partir de fontes localizadas em diferentes partes do mundo, com o objetivo de tornar a empresa compradora mais competitiva perante seus concorrentes.

Trata-se de um processo que possui caráter estratégico, que visa o desenvolvimento de sinergias entre as empresas, para assegurar a eficácia da operação.

Os autores ressaltam que a operação vai além da movimentação física de produtos e adquire característica estratégica, enfatizando também que uma decisão de compra local pode ser considerada uma prática de *global sourcing*, desde que a empresa tenha avaliado as possibilidades de compra em outros países.

Kraljic, em seu conhecido artigo publicado em 1983, *Purchasing must become supply management*, já afirmava que, uma empresa que estivesse preocupada em assegurar o fornecimento de insumos críticos para a produção, a um custo competitivo, deveria se expor aos riscos e à complexidade do *global sourcing*.

Moncka e Giunipero (1997) afirmam que, uma empresa que busque ser referência no cenário internacional (*world class organizations*), precisa adotar estratégias que a tornem mais competitiva. No caso específico da área de Compras, é preciso enxergar o mundo como um grande mercado fornecedor e, com isto, procurar insumos ao menor custo possível.

Para Monckza e Morgan (2000), a prática de *global sourcing* representa um desafio para os profissionais de Compras e pode gerar ganhos para a empresa que aproveite bem as oportunidades ligadas às diferenças de impostos entre os países e possíveis variações cambiais. Enfatizam ainda que é preciso que os profissionais de Compras tenham liberdade e poder para identificar, desenvolver e negociar com fornecedores localizados em diferentes países, com

o objetivo de desenvolver novos produtos e serviços, que proporcionem maior competitividade para a empresa compradora.

3.9.1

Aspectos ligados ao processo de Compras Globais (*Global Sourcing*)

Quintens *et al* (2006) apresentam alguns aspectos ligados ao processo de *global sourcing*, classificados em elementos motivadores (*drivers*), facilitadores e eventuais barreiras, como segue:

Elementos motivadores (*drivers*):

- Buscar obter uma vantagem competitiva para a empresa na compra de matérias-primas e/ ou componentes.
- A empresa já dispõe de uma estrutura logística que viabiliza a prática de *global sourcing*.
- Deseja assegurar uma flexibilidade operacional.
- Almeja realizar ações de âmbito global.
- Planeja diversificar a base de fornecedores.
- Quer estabelecer relações com empresas em outros mercados.
- Deseja criar alternativas para a empresa que a auxiliem a enfrentar situações de aumento de custo de mão-de-obra, variações cambiais e mudanças no ambiente legal.

Elementos facilitadores:

- A empresa já tem conhecimento de ações de compra globais e conhece os aspectos inerentes ao processo como diversidade de taxas cambiais e de aspectos ligados ao ambiente legal.
- Há o apoio da Direção da empresa para a realização de ações de *global sourcing*.
- Registra-se a existência de um planejamento organizacional voltado para a prática de compras globais.
- A organização possui alianças estratégicas com fornecedores globais.

- A empresa dispõe de intermediários que são capazes de realizar diferentes etapas do processo, como o transporte e nacionalização dos insumos.

Barreiras

- Lotes de compra pequenos.
- Variações na demanda.
- Produtos diferenciados, dificultando a definição dos lotes de compras.
- Longo prazo de entrega e a prática na empresa normalmente adotada é o *just-in-time*, ou seja, não há política de estoque de segurança, por exemplo.
- A empresa não dispõe de recursos necessários à prática de *global sourcing* como equipe capacitada para desempenhar a tarefa, tempo para planejar as compras e disponibilidade financeira para, por exemplo, antecipar um pagamento em moeda estrangeira.
- Aumento do volume de trabalho burocrático, em função dos diversos documentos que envolvem a importação de insumos.
- A existência de cotas de importação.
- Problemas no ambiente econômico e político no país onde fica o fornecedor.
- Aspectos que podem dificultar a comunicação entre as empresas, como grandes diferenças culturais, fuso-horário, entre outros.

3.11

Alianças com fornecedores

Monczka et al (1998, p. 555-556, apud Furtado, 2005) definem alianças com fornecedores como sendo relações cooperativas e de longo prazo, estabelecidas com o objetivo de influenciar as competências estratégicas e operacionais das empresas que dela participam na busca contínua de benefícios para cada uma das partes.

Portanto, antes de estabelecer alianças com fornecedores, a empresa deve avaliar se o parceiro escolhido será capaz de agregar valor à operação e

se estará disposto a compartilhar um relacionamento de longo prazo (Monckza *et al*, 1995).

Para Lambert e Cooper (2000), a empresa deve desenvolver alianças com um pequeno grupo de fornecedores, com o objetivo de estabelecer um relacionamento ganha-ganha em que os dois lados sejam beneficiados. Alianças com fornecedores-chave têm sido uma tendência em alguns setores da indústria (DIXON e PORTER, 1994; HENDRICK e ELLRAM, 1993, apud ELLRAM *et al*, 2002).

Segundo estes autores, empresas de sucesso estão mais atentas ao fato que os fornecedores são potenciais candidatos ao estabelecimento de alianças, assim como estão percebendo os eventuais benefícios que podem resultar destas parcerias (FINE, 1998; NELSON, MAYO e MOODY, 1998, apud ELLRAM *et al* 2002), sendo que os itens apontados com maior frequência foram:

- Dividir riscos e recompensas financeiras com fornecedores-chave;
- Transferir tarefas operacionais, tais como colocação do pedido de compra e coordenação do embarque, para o fornecedor ou empresa-parceira (por exemplo, um distribuidor);
- O fornecedor ou empresa-parceira pode trazer novas idéias que contribuam para a melhoria dos processos de compra e gestão da cadeia de suprimentos;
- Dar oportunidade a estes parceiros de fornecerem novos produtos e serviços para a empresa-cliente.

Para aumentar sua competitividade, as empresas têm cada vez mais optado pela realização de alianças com empresas provedoras de serviços logísticos, sobretudo em função da crescente internacionalização das operações por parte das empresas. Esta aliança envolve diversos atores que integram o processo, como fornecedores, empresas fabricantes, distribuidores, varejistas e os consumidores. A integração dos diversos atores desta cadeia, bem como a coordenação dos fluxos que transpassam as empresas que a compõem, como o fluxo de materiais, de informações e de recursos financeiros, representa um fator crítico para a realização de uma efetiva gestão da cadeia de fornecimento (LEE, 2000).

Segundo Lee, a gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa multinacional pode ser bastante complexa, principalmente em função da recente verticalização adotada por diversas empresas globais, que transferem a gestão de etapas da cadeia para outras empresas, que podem estar localizadas em diferentes regiões do mundo.

Com a abertura do mercado brasileiro, e com a estabilização da economia, tem se registrado um aumento nas parcerias entre empresas brasileiras e estrangeiras (KLOTZLE, 2002). Ainda segundo Klotzle, estas alianças se baseiam na teoria dos recursos empresariais, que estabelece que as alianças entre empresas são feitas com o objetivo de ganhar acesso aos recursos valiosos de outra organização. Ao complementar suas forças com um parceiro, a organização aumenta suas competências totais, aumentando com isto sua eficiência.

As alianças das empresas fabricantes de cosméticos no Brasil com empresas distribuidoras de insumos químicos, também localizadas no Brasil, ilustram esta tendência evidenciada por Lee e por Klotzle em suas análises.

Estes distribuidores compartilham informações críticas com as multinacionais, tais como previsão de demanda, níveis de inventário desejados (estoque de segurança), capacidade de produção, programação de embarques dos pedidos, entre outros (LEE, 2000).

Eiriz (2001), em estudo sobre tipos de alianças estratégicas, afirma que há alianças operacionais, como as estabelecidas com o objetivo de gerir problemas logísticos, e que com o passar do tempo e a crescente interdependência entre as empresas acabam por adquirir uma dimensão estratégica.

Porém, vale ressaltar que, como afirmam Camuffo *et al* (2006), uma decisão envolvendo ações ligadas a sistemas de distribuição e/ou produção, além dos limites do país em que a empresa atua, devem ser cuidadosamente estruturadas, tendo em vista alguns fatores críticos como:

- ✓ Entender o motivo que leva a empresa a buscar o fornecimento de um produto ou serviço no mercado internacional;

- ✓ Definir os parâmetros que serão utilizados para gerenciar a operação
- ✓ Avaliar quais seriam as atividades que poderiam ser realizadas por fornecedores internacionais.

Esta análise é importante, pois o distribuidor será o representante da empresa no mercado internacional e caberá a ele, portanto, desenvolver relações no mercado internacional, relações que lhe dêem um bom acesso ao mercado junto ao qual realizará a operação de compra de insumos para seu cliente e viabilizem a chegada do material no volume e momento solicitados.

Além disto, é fundamental que o distribuidor tenha uma boa rede de relacionamento com provedores de transporte marítimo e de serviços de movimentação de carga em portos e aeroportos. Estes pontos são críticos na operação e podem se tornar gargalos, em função de demandas burocráticas (documentação, pagamento de impostos, etc) e da nem sempre constante frequência de navios provenientes de regiões como Ásia e Estados Unidos e o Brasil.

Para Camuffo *et al* (2006), ganhos inicialmente previstos com uma operação que envolvam empresas internacionais podem ser consumidos por aumentos de custos ligados ao aumento do nível de inventário, em função do *lead-time* mais longo e de possíveis problemas ligados a transporte e comunicação entre as empresas, além de imprevistos nas operações logísticas, sobretudo em função do cumprimento dos procedimentos burocráticos definidos pelos governos.

Esta colocação é pertinente, sobretudo quando se analisa a compra de insumos provenientes de fornecedores que estão localizados na Ásia, uma vez que o tempo de viagem para um pedido embarcado via marítima é de 70 dias, sendo necessário ainda adicionar o tempo de nacionalização da mercadoria no Brasil, que pode levar de 10 a 15 dias.