

## **2. Gestão da Aquisição**

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica da função Compras, muitas vezes conhecida nas corporações como Suprimentos, ou Gestão da Aquisição, evidenciando a sua importância para as empresas em geral. Seu objetivo é fornecer a fundamentação teórica para os capítulos seguintes desta dissertação.

As seções 2.1 e 2.2 definem a função Compras e a gestão da cadeia de suprimentos. A seção 2.3 situa a área de compras no tempo. As seções 2.4 e 2.5 apresentam respectivamente a importância estratégica da área e o perfil dos profissionais ali alocados. A seção 2.6 evidencia os seis grandes estágios do processo de aquisição. Na seção 2.7 são destacados alguns pontos do processo que serão importantes para a defesa da agilidade nas compras públicas.

As compras serão tratadas neste trabalho de modo generalizado, sejam compras de materiais ou de serviços. O mesmo será feito para os tipos de organizações que efetuam as compras, que podem ser produtivas, de comércio ou serviços.

### **2.1. A função Compras**

O processo Compras/Suprimento tem como objetivo principal gerenciar as relações de parceria com fornecedores para garantir tanto respostas rápidas como a contínua melhoria de desempenho (Fleury, 2000). A parceria com os fornecedores agrega para a empresa compradora confiabilidade, seja do fornecedor com relação ao que sua organização vai faturar, agregando valor aos produtos comprados e, muitas vezes, focando a sua produção na necessidade desse cliente, seja do comprador, que tem mais garantia de que seus pedidos chegarão no tempo e com qualidade desejados. Tal parceria favorece e muito a agilidade da área de compras.

A área de compras tem por missão perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços a serem adquiridos, tornando-se responsável pela entrega

no tempo certo, com baixo custo, e alta qualidade e flexibilidade, além de desenvolver planos de compras que sejam coerentes com as estratégias de operações (Gaither e Frazier, 2001).

Monczka *et al.* (2009) resume que a área de compras com bom desempenho é aquela que trabalha bem as cinco frentes a seguir, conforme ilustrado na Figura 1:

1. melhor qualidade;
2. melhor quantidade;
3. melhor momento;
4. melhor preço;
5. melhor fornecedor.

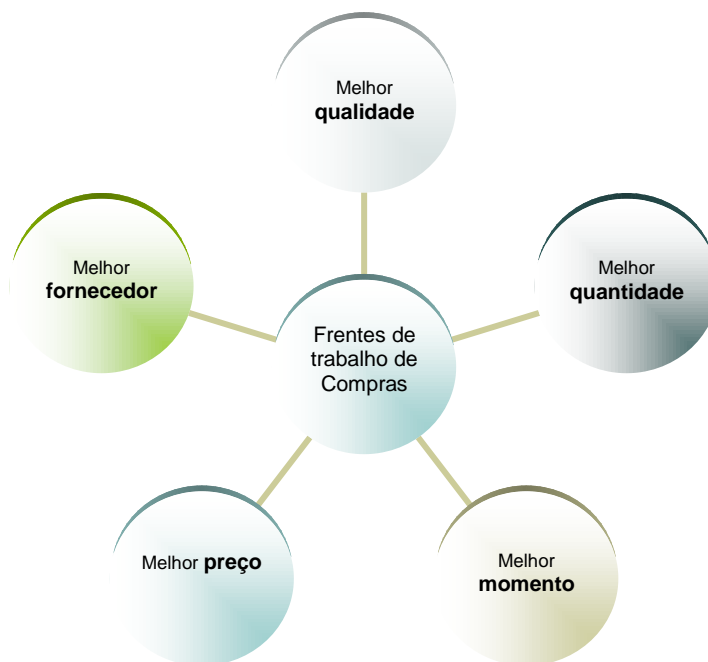


Figura 1: Frentes de trabalho da área de compras

Fonte: Monczka et al. (2009)

Entenda-se como “melhor” nem sempre sendo a maior ou a menor do mercado. Por exemplo, o produto com a melhor qualidade de compra não é o produto de melhor qualidade que o mercado oferece. É simplesmente a melhor qualidade que a sua empresa necessita, no nível que será exigido pelo seu cliente. Uma empresa de calçados que vende produtos para a classe C e D pode adquirir um couro que vá satisfazer plenamente a necessidade do seu cliente sem,

no entanto, ter que adquirir o mais nobre couro do mercado – o que inviabilizaria o preço de venda do calçado que será produzido.

Da mesma forma, o melhor preço não será necessariamente, o menor preço do mercado fornecedor. Uma luva cirúrgica de menor preço pode atender a alguns procedimentos, mas nem sempre passará pelo crivo de um controle de qualidade extremamente exigente, que analisa uma amostra grande, de modo a evitar ao máximo a contaminação da equipe que lida com vírus como o HIV.

Seguindo essa mesma linha, Dias (1993) apresenta os objetivos de um departamento de compras (Quadro 1):

Quadro 1      Objetivos de um departamento de compras.

|   |  |
|---|--|
| Objetivos de um departamento de compras | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter um fluxo contínuo de aquisição de suprimentos, de modo que sejam atendidas as necessidades produtivas, aplicando-se para tal um mínimo de investimento.</li> </ul> |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumir compras com menores preços, respeitando a quantidade e a qualidade necessárias.</li> </ul>  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar de forma justa e honesta, com as melhores condições de pagamento para a organização.</li> </ul>  |

Fonte: Dias (1993)

Arnold (1999), de modo mais resumido, apresenta as responsabilidades principais do departamento de compras como sendo localizar fontes adequadas de suprimentos e negociar preços.

Viana (2008) coloca o significado da compra como sendo procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa. Ele cita as *atribuições* abaixo como sendo as principais de um setor de compras:

- Como se Manter atualizadas as informações dos fornecedores cadastrados e os demais registros necessários à atividade;
- Efetuar as licitações, de conformidade com as necessidades da organização, identificando no mercado as melhores condições comerciais;
- Garantir o cumprimento das cláusulas contratuais, mediante diligenciamento.

pode observar, é necessário pensar sempre na compra como um elo fundamental da empresa, sem a qual a linha produtiva não terá recurso para efetuar as suas tarefas. E para se comprar bem é preciso ter o planejamento adequado da quantidade a ser adquirida, do momento em que se quer o material dentro da organização, e da qualidade necessária. Com esses dados o comprador consegue fazer um bom trabalho, consumindo o mínimo de recursos e comprando dos melhores fornecedores para cada situação.

## 2.2. Gestão da Cadeia de Suprimentos e de Compras

Conforme Slack *et al.* (2007) apresentam, gestão da cadeia de suprimentos é um conceito amplo que inclui o gerenciamento de toda a cadeia de suprimentos, desde o fornecedor de matéria-prima bruta até o consumidor final.

Dentre várias definições para Cadeia de Suprimentos, encontradas na literatura, aqui são apresentadas duas, a do *Supply Chain Council* (em Haddad e Leal, 2007) e a de Carmo (2003):

“Uma Cadeia de Suprimentos abrange todos os esforços envolvidos na produção e liberação de um produto final, desde o fornecedor do fornecedor até o cliente do cliente. Estes esforços são definidos por quatro processos básicos: Planejar (*Plan*), Abastecer (*Source*), Fazer (*Make*) e Entregar (*Delivery*).”

*Supply Chain Council*

“A cadeia de suprimento engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de um determinado produto ou serviço que será entregue a um cliente final, desde a compra de matéria prima, passando pela transformação desta matéria em produtos intermediários e depois em produtos finais, até a entrega destes últimos ao cliente final (Lee e Billington, 1995). Essas empresas podem ser de diversos tipos, desempenhando diferentes responsabilidades na cadeia, desde a extração de um minério ou a manufatura de um componente até uma prestação de um serviço logístico ou de vendas. Dependendo do seu produto, a companhia pode participar de diferentes cadeias.

...

Uma cadeia de suprimento é formada por diversas empresas membros que possuem diferentes interesses individuais e objetivos corporativos. Apesar das diferenças, essas empresas, hoje, dependem uma das outras para que possam atender às necessidades cada vez mais exigentes do cliente final.”

(Carmo, 2003)

A necessidade do bom desempenho da cadeia de suprimentos como um todo, e não somente de forma isolada, tem crescido de importância, principalmente devido aos fatores apresentados abaixo (Lummus e Vokurka, 1999 e Davis, 1995 em Buosi e Carpinetti, 2002):

1. Redução da verticalização nas organizações, com aumento das terceirizações. As organizações estão tornando-se cada vez mais especialistas.
2. Aumento da competição nacional e internacional, aumento dos custos de estoques e mudanças rápidas nos hábitos dos clientes, fazendo com que seja necessária maior flexibilidade de todos os integrantes da cadeia de suprimentos.
3. Pressão para a introdução de novos produtos no mercado mais rapidamente.
4. Busca pelo aumento do melhor desempenho do negócio como um todo.
5. Grande ênfase na flexibilidade da organização e dos seus processos.
6. Mudança no perfil produtivo – de produção em massa para produção customizada.
7. Redução do número de fornecedores, o que está intimamente relacionado ao aumento da confiança entre eles e seus clientes. Normalmente esse resultado provém do crescente compartilhamento de informações entre compradores e fornecedores.
8. Necessidade de informações em tempo real para a tomada de decisões, muito favorecida pelo desenvolvimento da tecnologia da informação.

A atividade de compras é tida como um dos sete processos de negócios considerados chave para a implementação da gestão da cadeia de suprimentos (Fleury, 2000). Esses processos estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 Processos-chaves da cadeia de suprimentos.

|                                    |
|------------------------------------|
| Relacionamento com os clientes     |
| Serviço aos clientes               |
| Administração da demanda           |
| Atendimento de pedidos             |
| Administração do fluxo de produção |
| Compras/suprimento                 |
| Desenvolvimento de novos produtos  |

Fonte: Fleury (2000)

### 2.3. Evolução da função Compras

O interesse pela área de compras surgiu no início do século XX, com a publicação de livros e artigos no “Journal of Purchasing”, nos Estados Unidos (Alvarez e Queiroz, 2004). Foi o momento em que a indústria começou seu franco desenvolvimento.

Em meados do século XX, a função Compras começou a se apresentar como algo além de um simples papel técnico, mostrando os primeiros passos no caminho de se desenvolver um departamento especializado, contando com pessoas mais treinadas.

O século XX foi crucial para o desenvolvimento da área de aquisições; o seu final foi pautado pela internacionalização do comércio, com o advento da Internet e abertura do mercado, o que fez com que a concorrência aumentasse muito, levando os compradores a trabalharem melhor as aquisições. Alvarez e Queiroz (2004) entendem que nessa época tornou-se clara a necessidade das organizações terem uma função de compras efetiva e estratégica. A Figura 2 mostra de modo mais detalhado a evolução da área no século citado, e ressalta a tendência do início do século XXI, em cujo momento a integração vai além das áreas corporativas, utilizando a informática para a aproximação tanto com os fornecedores quanto com os clientes.

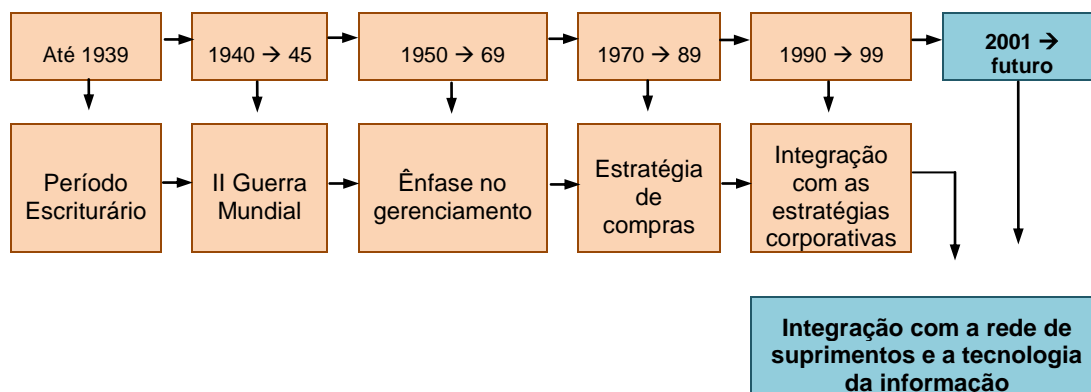


Figura 2: Evolução da função Compras/Suprimentos

Fonte: Leenders *et al.* (2002) em Alvarez e Queiroz (2004)

Braga (2006) apresenta a função Compras desde a sua posição de componente burocrático dentro da organização até seu patamar de contribuição estratégica, dividindo o desenvolvimento dessa função em quatro estágios, conforme apresentado na Figura 3 abaixo.

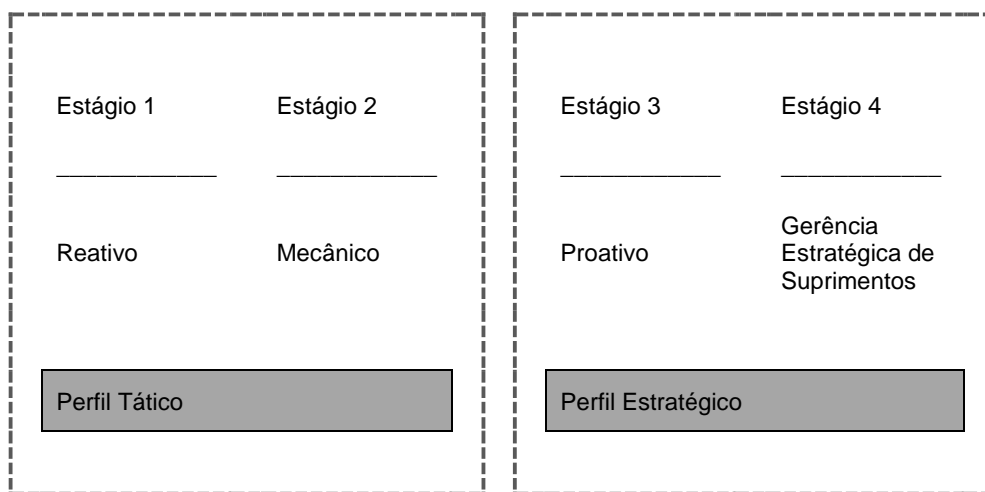


Figura 3: Etapas do desenvolvimento da Função Compras ou Suprimentos

Fonte: Braga (2006)

**Perfil Tático:** a equipe de suprimentos está voltada para questões do dia-a-dia, de cunho operacional, visando o curto prazo. Eles pretendem ser eficientes, mas não se preocupam com a eficácia do processo. Os estágios 1 e 2 apresentados abaixo fazem parte desse perfil.

**Estágio 1 – Reativo:** Por conta da falta de planejamento das compras, a maior parte do tempo da equipe é destinada a “apagar incêndios”, ou seja, o

usuário só percebe em cima da hora de usar o material que não o tem em estoque. Nesse momento, recorre à equipe de compras solicitando uma aquisição imediata do tal material. Daí Compras agiliza sua aquisição, chegando a interromper outras compras que estavam sendo processadas. Esse material pedido repentinamente muitas vezes é comprado várias vezes ao ano, ao invés de ser programado e adquirido de forma mais eficiente, possivelmente com melhor preço. O restante do tempo do comprador é consumido com operações rotineiras.

Estágio 2 – Mecânico: A equipe de compras ainda atua de forma mecânica, independente das estratégias competitivas da organização, mas já se percebe uma evolução nas práticas em busca de modernização. Entretanto, já estão mais focados na redução de custos, e por isso mesmo buscam iniciativas como enxugar o processo de cotação, aperfeiçoar o fluxo logístico e fornecer previsões de necessidades antecipadas ao fornecedor, de modo que também ele possa preparar-se.

Algumas das atividades que fazem parte do dia-a-dia nesses dois estágios do perfil tático são: análise das mercadorias solicitadas pelos usuários; pesquisa do mercado fornecedor; emissão da ordem de compras; acompanhamento do status do pedido junto ao fornecedor. No estágio 2 ainda praticam e previsão das futuras necessidades e sua comunicação ao fornecedor; e verificação do desempenho dos fornecedores, tomando como base quesitos como custo, entrega e qualidade do material/serviço.

Perfil Estratégico: Nas empresas em que a função de compras alcança o perfil estratégico, a maior parte das atividades dos compradores concentra-se no estabelecimento e no desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores, focadas em negociação, relacionamentos visando prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total das compras, ao invés de executar tão somente as atividades de reposição de estoque, em atendimento aos pedidos feitos por outras áreas (Lima e Marx, 2004). São estágios desse perfil:

Estágio 3 – Proativo: Nesse estágio, o departamento de compras já começa a se envolver com as estratégias da empresa, como a adição de valor de seus produtos para o mercado consumidor, incluindo também os fornecedores no desenvolvimento de novos produtos. O cliente interno é chamado a participar das



aquisições, criando-se equipes multifuncionais para a seleção de fornecedores. A importância de Compras aumenta, visto que começa a trabalhar focada no fortalecimento da posição competitiva da empresa, adotando para tal novas técnicas, métodos e atividades. Os fornecedores passam a ser cuidadosamente selecionados, por serem considerados recursos escassos; os compradores são tidos como recursos valiosos devido à experiência com questões consideradas estratégicas.

Nesse estágio a ênfase de Compras evolui para além de simplesmente reagir às necessidades dos usuários (postura reativa), passando para uma abordagem proativa que reflete mais amplamente a contribuição decorrente da administração das necessidades da companhia (Baily *et al.*, 2010).

O Quadro 3 compara as compras reativa e proativa, diferenciando-as por níveis de atenção. Mas se faz necessário pontuar que esses papéis de Compras não são excludentes, pois, mesmo em organizações com a atividade de compras bem desenvolvida, a área de suprimentos adota, pelo menos em parte, uma postura reativa (Lima, 2004 em Batista e Maldonado, 2008).

Quadro 3 Mudança de papéis de compras: compra reativa e compra proativa

| <b>Compra reativa</b>   | <b>Compra proativa</b>                                       |
|---|--|
| Compras é um centro de custo                                  | Compras pode adicionar valor                                 |
| Compras recebe especificações                                 | Compras (e fornecedores) contribuem para as especificações   |
| Compras rejeita materiais defeituosos                         | Compras evita materiais defeituosos                          |
| Compras subordina-se a finanças ou à produção                 | Compras é importante função gerencial                        |
| Os compradores respondem às condições do mercado              | Compras contribui para o desenvolvimento dos mercados        |
| Os problemas são responsabilidade do fornecedor               | Os problemas são responsabilidade compartilhada              |
| Preço é variável-chave  | O custo total e o valor são variáveis-chaves                 |
| Ênfase no hoje  | Ênfase estratégica   |
| Sistema independente  | O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores   |
| As especificações são feitas por <i>designers</i> ou usuários | Compradores e fornecedores contribuem para as especificações |
| Negociações ganha-perde                                       | Negociações ganha-ganha                                      |
| Muitos fornecedores = segurança                               | Muitos fornecedores = perda de oportunidades                 |
| Estoque excessivo = segurança                                 | Excesso de estoque = desperdício                             |
| Informação é poder  | A informação é valiosa se compartilhada                      |

Fonte: Baily *et al.* (2010)

Estágio 4 – Gerência Estratégica de Suprimentos: Neste estágio o departamento de compras passa a participar ativamente do planejamento estratégico da empresa, e atua alinhado com ele. Deixa de ser um coadjuvante para atingir os objetivos traçados por uma equipe de um nível superior. Começa a existir a estratégia de compras, alinhada com a estratégia de produção, com a estratégia de recursos humanos e demais setores, todas integradas, que juntas suportarão a estratégia competitiva da empresa, sempre influenciada pelos clientes e competidores. A Figura 4 apresenta essas relações sob a perspectiva da hierarquia estratégica.

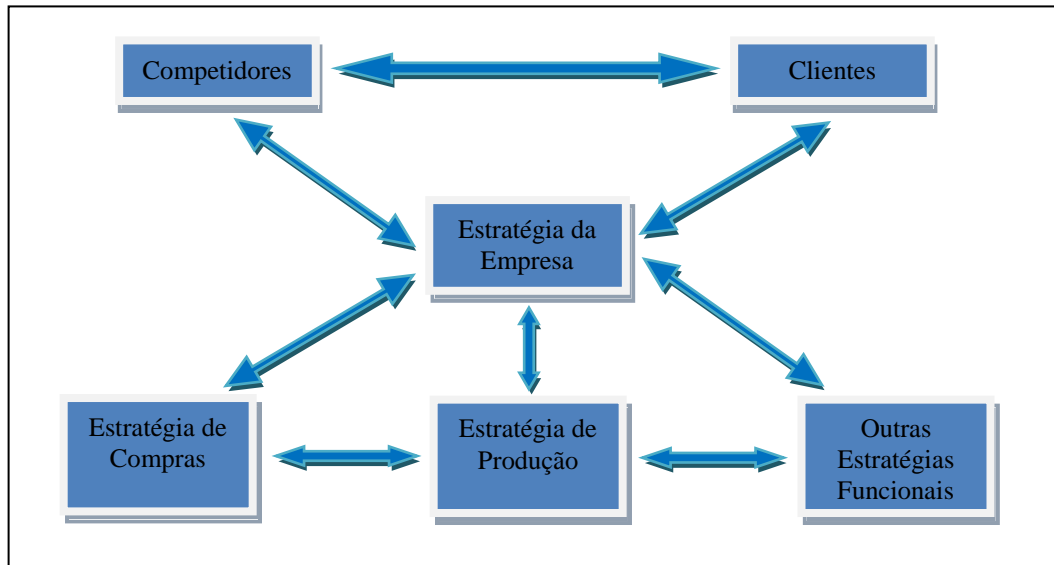


Figura 4: Ligação da estratégia de compras com a estratégia da empresa

Fonte: Braga (2006), adaptado de Watts, Kim e Hahn

É com essa visão estratégica que Martins (2002) destaca que os objetivos de Compras devem estar alinhados com os objetivos da companhia, visando o melhor atendimento ao cliente interno e ao externo. Ele também aponta a diferença de comportamento da gestão da aquisição, dada a linha de atuação da empresa. Uma organização comercial que compra e vende mercadorias deve ter um enfoque diferente daquele de uma empresa manufatureira, que adquire matéria-prima, agrega mão-de-obra e tecnologia, e vende o produto acabado.

Lima e Marx (2004) relatam que a área de compras passou a desempenhar um papel estratégico na década de 1990, integrando o processo de logística, e desenvolvendo as bases de fornecimento a partir da percepção das prioridades competitivas da companhia. Neste momento o executivo mais graduado da área passou a fazer parte da diretoria executiva, respondendo diretamente à presidência.

## 2.4. Importância estratégica de Compras

Historicamente, a função Compras foi considerada como de segundo escalão, pouco valorizada nas organizações, que normalmente tinham seu foco mais voltado para produção e finanças. Entretanto, a atividade de compras vem passando por mudanças consideráveis nas últimas duas décadas, devido ao reconhecimento da importância estratégica de suas atividades, principalmente na redução dos custos organizacionais (Alvarez e Queiroz, 2004).

Atingiu-se um patamar em que os preços de venda estão extremamente competitivos. Desse modo, os resultados das empresas devem estar direcionados para aumento da produtividade, melhor gestão de material e de compras mais econômicas (Dias, 1993). Segundo o mesmo autor, o alto custo das matérias-primas foi o responsável por uma série de modificações na maneira de ver a área de compras nas organizações.

De um modo geral, o departamento de suprimentos é responsável por um resultado muito importante nas organizações, pois contribui significativamente para o lucro. Isso porque as peças, os componentes e os suprimentos comprados representam de 40% a 80% do total das receitas brutas (Ballou, 2001; Martins, 2002; Gaither e Frazier, 2001). As compras seriam, portanto, o maior custo existente na maioria das organizações (Nelson *et al.*, 2001 em Saliba, 2006).

Pequenas reduções nos valores gastos podem ter um grande impacto no resultado financeiro das empresas. Economizar 5% no valor de compra de um insumo pode representar um acréscimo de até 30% do resultado líquido, dependendo do segmento e margem de contribuição do produto (Herrera, 2001). Reduções relativamente pequenas de custo na aquisição de materiais/serviços podem ter um impacto maior em lucros do que melhorias de igual teor em outros centros de custo da empresa. Herrera (2001) aponta como exemplo uma indústria de bens de consumo em que um esforço de redução de 5% no valor pago nas mercadorias pela equipe de compras equivale a economizar em torno de 15% com gastos gerais administrativos, ou mesmo 20% com gastos de mão-de-obra na produção. Ou seja, um melhor foco na compra resulta num resultado expressivo mais rapidamente.

Saliba (2006) destaca a importância da gestão de compras, cuja eficácia para a redução dos custos é crítica para o sucesso da organização em longo prazo, podendo resultar em vantagens competitivas de valor significativo, não transferível e não imitável – o que não se encontra nos produtos finais, que muitas vezes são copiados pelo mercado em um curto espaço de tempo. A necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários, juntamente com a necessidade de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo (Dias, 1993).

A tendência atual é de que o foco sobre a área de compras aumente, à medida que a produção segue automatizando-se cada vez mais. Estima-se que o custo da mão-de-obra represente somente de 10% a 15% dos custos da produção em muitas indústrias de produtos de consumo (Gaither e Frazier, 2001).

Herrera (2001) resumiu bem, ao afirmar que a área de compras é uma fonte de competitividade em potencial, sendo fundamental para a organização que deseja participar eficazmente de seu mercado no presente e no futuro. O sucesso da empresa perpassa pela boa gestão de compras.

Com o aumento da competição global, os fabricantes estão esforçando-se para reduzir os custos de suas produções, e assim abraçar uma maior fatia do mercado. Daí observa-se que uma das maneiras mais lucrativas para se obter o resultado esperado é através da redução dos custos dos materiais e serviços adquiridos pela empresa, além da melhor gestão desse material. Quem compra bem consegue vender com bons preços.

As questões relacionadas a compras e fornecimento têm-se mostrado cada vez mais importantes para a gestão empresarial (Saliba, 2006). A área de compras tornou-se prioritária, e vem tomando proporções mais notórias e estratégicas nas organizações, dado o volume dos recursos, principalmente financeiros, envolvidos. A necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários, juntamente com a necessidade de se estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo (Dias, 1993). Enfim está-se deixando para trás a visão preconceituosa de que Compras era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas, e não um centro de lucro (Martins, 2002).

Existem vários aspectos para serem considerados no desenvolvimento das atividades de compras/suprimentos; aqui são reproduzidas as apontadas por Baily *et al.* (2010), por contemplarem os motivos mais abrangentes apontados pelos autores. São elas:

- “O crescente interesse das organizações por fornecedores externos que adotam práticas gerenciais mais eficazes.
- A maior especialização tem contribuído para o aumento dos gastos externos.
- A ênfase no negócio-núcleo (*core business*) aumentou a terceirização dos serviços habitualmente executados por funcionários da própria organização.
- As idéias emergentes associadas a qualidade, responsividade e eliminação de desperdício vêm focando a atenção na cadeia de suprimentos.
- Pelo menos em parte, as organizações mais importantes parecem ser caracterizadas por ênfase estratégica nos suprimentos. As outras estão procurando imitá-las.
- As organizações atuais e seus fornecedores precisam ser mais responsivos e flexíveis para proporcionar o funcionamento da cadeia de suprimentos.
- O intercâmbio eletrônico de dados (EDI – *Electronic data interchange*) e a integração sistêmica interorganizações têm dado maior atenção à interface fornecedores/clientes.
- O poder da tecnologia de informação tem possibilitado uma visão mais clara da contribuição proporcionada pelas compras e suprimentos.”

EDI – *Electronic data interchange*, ou intercâmbio eletrônico de dados, consiste na circulação eletrônica de dados estruturados, tanto dentro das organizações, quanto entre as empresas que se relacionam através da cadeia de suprimentos. As informações processáveis por computador podem ser transferidas entre as instituições sem a necessidade de recodificação (Hill e Ferguson, 1989).

Compras está cada vez mais se envolvendo com as tomadas de decisões estratégicas das organizações, pois está sendo enxergada como uma área de agregação de valor, e não somente como redutora de custos (Mastella, 2004). E mais: a exploração do potencial do processo de compras pode trazer vantagem competitiva não somente através dos benefícios dos custos, como também pela melhoria do desempenho (Monczka *et al.*, 2009).

Anteriormente a equipe de compras recebia demandas das áreas de produção e de suprimentos, adquirindo peças e componentes, baseados nas melhores condições de preço, prazo, volume e qualidade. Com uma visão mais moderna de gestão, Compras passou a atuar de forma integrada com outras áreas, como Engenharia, Finanças, Logística, Marketing e Qualidade, formando equipes

multifuncionais, que visam melhorar a competitividade do produto final da empresa.

Uma vez que o papel da função Compras vem mudando dentro das organizações, elas começam a repensar a forma com que suas decisões de fornecimento são tomadas (Anderson e Katz, 1998 em Saliba, 2006). Essa mudança é percebida inclusive através do nível hierárquico do principal executivo responsável pela área. Na pesquisa CEL/COPPEAD-2007 foi mensurado que 84% das grandes empresas industriais designam a gestão desta área aos executivos de um elevado nível hierárquico, o que se traduz em melhora no status do setor, levando a função Compras à mesa onde as decisões que definem o futuro da companhia são consumadas (Braga e Hijjar, 2008). O aumento do reconhecimento e da importância da atividade de compras provém não só do crescimento dos valores envolvidos nas negociações, como também da necessidade de maior integração entre as equipes compradoras e fornecedoras.

## **2.5. A evolução do profissional**

Para garantir um bom resultado em atividades intimamente relacionadas com usuários de diversas áreas da organização, departamento financeiro, diretoria, almoxarifado, fornecedores da mais variada gama de produtos e serviços, entre outras, faz-se necessário que o profissional de compras seja um elemento muito bem qualificado. Já deve ter uma graduação, preferencialmente com especialização, além de conhecimento de no mínimo mais uma língua (inglês, espanhol), já que neste mundo globalizado muitos produtos são comprados em outros países. E a sua visão deve ser clara e ampla.

“O comprador moderno vê a função como geradora potencial de lucro: acredita que deve contribuir para os planos em longo prazo como parceiro em igualdade de condições. Possui MBA; forte base financeira e tecnológica; assume que a área de compras é vital para o bem-estar da empresa, que necessita de contribuição criativa para os planos e as políticas corporativas. Aspira assumir uma diretoria; ansioso para eliminar as deficiências da administração de recursos humanos e proporcionar melhores condições de trabalho. Possui metas bem definidas para atingir objetivos, com o uso de melhor planejamento, criatividade e colaboração de outros executivos da empresa.”

(Baily *et al.*, 2010)

No passado a atividade de compras era essencialmente voltada para a tarefa de se adquirir materiais ou serviços. O comprador tinha uma função limitada. Hoje em dia ele deve atuar voltado para o processo como um todo, com uma visão holística tanto da própria empresa, como também de toda a cadeia de suprimentos. Para tanto é preciso entender profundamente o que se pretende comprar, ou estar orientado por especialistas.

Baily *et al.* (2010) classificam o perfil do comprador em cinco estágios de desenvolvimento, indo de uma função burocrática e reativa ao mais desenvolvido, o comprador proativo, com poucas atividades rotineiras e mais voltado para a estratégia da empresa. Segue o raciocínio da evolução da função Compras, apresentada na seção 2.3. O Quadro 4 apresenta essa classificação.

Quadro 4 Perfil do comprador

| <b>Estágios de desenvolvimento</b> | <b>Características gerais e atribuições do responsável por compras</b>   |
|------------------------------------|--|
| Primitivo                          | Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.   |
| Conscientização                    | Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo dedicado às atividades burocráticas.  |
| Desenvolvimento                    | Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo dedicado às atividades burocráticas.   |
| Maturação                          | Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em <i>commodities</i> integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicado à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20-30% do tempo dedicado às atividades burocráticas. |
| Avançado                           | É necessária qualificação profissional ou pós-graduação; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, à administração da base de fornecedores etc.; menos de 20% de seu tempo dedicado às atividades burocráticas.  |

Fonte: Baily *et al.* (2010)

De modo resumido, o comprador reativo preocupa-se apenas em encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar os bens ou serviços exigidos por determinada quantia. Já o comprador proativo tenta estabelecer parcerias com o fornecedor, de modo a compartilhar idéias e conhecimento necessários para o fechamento de uma boa compra (Batista e Maldonado, 2008). O comprador



reativo faz-se presente nos estágios Primitivo, Conscientização e Desenvolvimento. Já o comprador proativo é encontrado nos estágios Maturação e Avançado.

Ao se falar em especialistas, remete-se ao conceito de equipes multifuncionais, muito bem-vindas atualmente. Trata-se de equipes formadas por membros de dois ou mais departamentos, cada qual com seu conhecimento específico, que se juntam para um resultado mais completo e eficaz. Essas equipes são interessantes para o desenvolvimento de novos produtos e/ou novos fornecedores, para avaliação de desempenho e certificação de fornecedores, assim como para a compra de materiais ou serviços muito complexos em que não seja suficientemente clara a compra apenas com o cadastro do que se deseja adquirir. Por exemplo, Engenharia desenvolve especificações técnicas, Finanças definem o preço objetivo, Logística aponta os critérios de transporte e armazenagem, Qualidade firma as conformidades necessárias.

Mastella (2004) lembra que é importante que a organização delegue autoridade ao comprador, pois desta forma ele terá liberdade de atuação, podendo responsabilizar-se pelos negócios fechados. Entretanto, nenhuma empresa delegará autoridade a um profissional que não se apresente como merecedor de tal confiança. Dessa forma, o comprador deve ser um bom negociador, profissional com visão, iniciativa, objetividade e capacidade de decisão. Precisa ter boa comunicação e saber ouvir os argumentos do vendedor. É fundamental ser uma pessoa idônea e, acima de tudo, ter ética em todo o processo.

Aliás, a importância da ética é comum a todas as profissões, mas para algumas, como a de médico, engenheiro e comprador, ela toma uma dimensão muito grande (Martins, 2002). Algumas empresas chegam a estabelecer um código de conduta ética claro para seus colaboradores, de modo que também seus fornecedores tenham conhecimento, para que eles possam reclamar caso sintam-se prejudicados.

As condutas antiéticas tendem a ser menos frequentes hoje em dia, com o advento das novas formas de comprar (Internet, Pregão Eletrônico, etc.), em que boa parte da negociação fica exposta na rede. Entretanto, há que se tomar cuidado com especificações extremamente detalhadas, que praticamente restringem o

fornecimento a uma única empresa. A ética, neste caso, não se restringe à atuação do comprador, mas da equipe técnica que especifica o material a ser comprado.

## **2.6. Processo básico de Compras**

Nesta seção serão analisadas as atividades mais usuais do processo de compra, envolvendo as etapas que devem ser executados quando alguém dentro da organização requer algum material ou serviço. Entretanto, há que se ter em mente que produtos com características diferentes requerem compras diferenciadas. Não se pode esperar que os procedimentos para a compra de uma aeronave sejam os mesmos daqueles para a compra de canetas. Portanto os passos apresentados abaixo são genéricos; cada organização deve adaptá-los à sua realidade.

Sejam quais forem os insumos ou serviços de que a empresa necessite para funcionar, eles deverão ser adquiridos através do setor de compras. Por fazerem um elo fundamental na cadeia produtiva, os analistas de compras devem compreender tanto as necessidades dos processos de sua empresa, quanto as capacidades de seus fornecedores.

Monczka *et al.* (2009) aponta o que ele denomina de 6 grandes estágios do processo de aquisição. Observe-se que esse autor não aceita o comprador como um simples emissor de pedidos, mas um analista com visão ampla, preocupado com o todo da companhia. São eles:

1. Previsão e planejamento
2. Requisições
3. Identificação do fornecedor
4. Contratação/Ordem de compras
5. Recebimento do material/serviço
6. Pagamento e medição do desempenho

Cada um desses estágios estão detalhados abaixo, baseados na visão de Monczka *et al.* (2009), vez ou outra com aporte de informações de outros autores, de modo a clarear as atividades específicas.

### **2.6.1. Previsão e planejamento**

O primeiro passo da compra é o planejamento. Faz-se necessário saber o que será vendido, para então calcular qual a necessidade de compra para a produção de tal produto/serviço. Algumas organizações fazem o planejamento anual, baseadas numa demanda histórica. Outras planejam pontualmente, apenas quando recebem o pedido de compra de seu cliente, evitando estoques indesejados. E há ainda quem planeje alguns insumos anualmente e outros, aqueles específicos para cada produto, quando chega o pedido do cliente.

É preciso que a previsão das necessidades de suprimentos seja confiável no que concerne a quantidades, qualidade e prazos necessários para a companhia operar. Esses dados são fundamentais para que o comprador faça com eficiência o seu trabalho. Dessa forma, tanto Compras como a Produção devem despender o tempo necessário para efetuar com qualidade esse planejamento de materiais (Gaither e Frazier, 2001).

### **2.6.2. Requisições**

Quando os clientes internos percebem a necessidade de compra de determinados materiais/serviços, emitem as requisições de compras. Trata-se de um documento que oficializa que determinado setor, dentro da empresa, precisará da quantidade “x” do material “y” no momento “z”. Estes documentos podem ser requisições de compra de usuários internos, previsões e pedidos de clientes, ou mesmo necessidades de materiais identificadas durante o desenvolvimento de novos produtos.

Schmenner (1993 em Alvarez e Queiroz, 2004) ressalta que o comprador pode interferir no material a ser comprado, desde que encontre um produto similar ao requerido pelo usuário com condições melhores. É o caso de o usuário ter requerido o produto com determinada característica que fique mais caro que outro semelhante. Daí o comprador, que encontrou no mercado o produto semelhante com preço menor, retorna tal informação ao usuário. Se ele for compatível com o

uso a que se destina, pode alterar as informações da requisição, e toda a empresa sai ganhando. Também pode acontecer interferência semelhante para o caso de o produto requerido inicialmente ter um prazo de entrega longo, e o usuário precisar do material no curto prazo. Nesse caso o comprador sugere materiais semelhantes que terão prazos de entrega menores.

### **2.6.3. Identificação e seleção do fornecedor**

No momento em que se sabe exatamente o que é necessário comprar, parte-se para o mercado. Daí, das duas, uma: ou o produto será adquirido de um fornecedor com o qual a organização já tenha relação contratual, de quem já esteja acostumada a comprar, ou virá de um fornecedor novo.

A pesquisa de fornecedores é o elemento básico para a operação da seção de compras. Um programa de aquisição não terá sucesso a menos que relacionamentos cooperativos de fornecedor/cliente sejam estabelecidos e mantidos. A escolha dos fornecedores será influenciada pela combinação de critérios, como os apresentados abaixo, e pode ser feita com a ajuda de técnicos da área usuária. São fatores importantes para a seleção dos fornecedores (Pozo, 2002 em Mastella, 2004; Dias, 1993; Alvarez e Queiroz, 2004):

- análises de valores;
- condições de entrega e serviço;
- desempenho real no atendimento de pedidos anteriores;
- continuidade do fornecimento;
- determinação e o encontro da qualidade certa;
- estabelecimento de padrões;
- estudo para determinar se o produto deve ser fabricado ou comprado;
- instalações do fornecedor devem apresentar seu potencial para atender a demanda da empresa compradora;
- localização de uma fonte de suprimento, afinal a distância entre fontes de suprimento e comprador geralmente influencia no tempo necessário para se obter as mercadorias, além de poder afetar a confiabilidade dos prazos de entrega.

A seleção pode ser feita por licitação ou por negociação. No caso da licitação, usada principalmente quando o preço é o critério principal para a compra, há que levar em conta se o volume a ser adquirido viabiliza esse procedimento, se as especificações do material que se quer comprar estão suficientemente claras para ao fornecedor, se existe uma quantidade suficiente de fornecedores no mercado, e se a empresa compradora não tem preferências por determinado fornecedor, dadas as especificidades daquilo que pretende adquirir.

Já os procedimentos de negociação, cuja melhor forma é o “olho-no-olho”, normalmente representam aqueles casos para os quais a licitação não é indicada, como serviços em que a capacidade técnica do fornecedor é diferencial para um resultado satisfatório, ou mesmo quando o comprador depende da proximidade física do fornecedor. A seção 2.7.2 apresenta mais detalhes sobre a negociação.

O setor de compras precisa manter uma base de dados extensa sobre fornecedores potenciais e ser capaz de sugerir alternativas de materiais e serviços para serem considerados (Slack *et al.*, 2007).

Já foi mostrado que as vantagens competitivas das companhias não residem mais apenas dentro delas, mas são também dependentes de toda a rede de suprimentos. Isso faz com que os fornecedores sejam enxergados como potenciais agentes para criação de valor (Mol, 2002 em Saliba, 2006), peças fundamentais para o bom desempenho de seus clientes.

As transações entre fornecedores e compradores devem dar lugar às relações entre eles. Transações são simples trocas de produtos, enquanto o método que tem por objetivo maior estabilidade nos relacionamentos, com permanência, é o de relações (Hudler, 2002 em Alvarez e Queiroz, 2004). Nesse caso dedica-se atenção às relações entre as empresas. É mais demorado, mas os frutos são colhidos por mais tempo.

Mas será necessário agregar tanto valor a todas as compras da companhia? Algumas compras têm maior importância que outras. A aplicação conjunta da classificação ABC e do mapeamento de processos potencializa a identificação dos fornecedores mais importantes do ponto de vista do faturamento, para que a partir daí a empresa possa concentrar seus esforços de negociação nesses fornecedores (Corrêa *et al.*, 2005).

#### **2.6.4. Contratação/Ordem de compras**

Definido o fornecedor de quem se vai adquirir o produto, deve-se então emitir um documento a esse fornecedor com todos os dados necessários para o perfeito entendimento do que se pretende comprar. Trata-se da Ordem de Compra que, uma vez aceita pelo fornecedor, torna-se um contrato legal para a entrega das mercadorias de acordo com os termos nela apresentados (Arnold, 1999). Nela deve estar clara a quantidade a ser entregue, unidade de fornecimento, descrição do material/serviço que está sendo comprado deixando clara a qualidade necessária, preço unitário e total dos itens, prazo de entrega, condições de pagamento, endereço de onde se deve entregar, número da ordem de compra e a sua data de emissão.

#### **2.6.5. Recebimento do material/serviço**

O departamento de compras é responsável por acompanhar a entrega das ordens de compras firmadas. O acompanhamento deve ser ativo, desde o momento do pedido até a efetiva entrega (Viana, 2008). Atrasos nas entregas, sejam por necessidade do fornecedor ou mesmo da empresa compradora, devem ser negociados por Compras. A demanda pode ser alterada com o tempo, e o comprador deve ser capaz de conferir agilidade à entrega de alguns itens e retardar outras (Arnold, 1999), muitas vezes visando que o estoque da companhia não fique repleto de produtos que só serão consumidos tempos depois. Isso também evita prejuízos ao balanço financeiro, porque posterga o pagamento de produtos que só serão faturados à frente. A comunicação do comprador com o fornecedor deve ser eficiente, e este último deve ser informado sobre as reais necessidades de seu cliente para que possa prever as necessidades no tempo certo.

O recebimento pode ser feito pelo almoxarifado da instituição ou diretamente pelo usuário do produto/serviço comprado. O fato é que este recebedor deve ter em mãos a ordem de compra, a partir da qual poderá conferir a

veracidade das informações da nota fiscal e do produto em si, como preço contratado, quantidade, cor, validade, estado de conservação, etc.

Após esse recebimento a empresa compradora deverá, nos casos em que se fizer necessário, fazer uma análise qualitativa do material adquirido e, se ele não estiver de acordo com as especificações firmadas em contrato, ela poderá devolver o material requisitando outro que atenda, ou mesmo rescindindo o contrato de compra. Para isso algumas empresas detêm um setor específico de controle de qualidade, no qual podem efetuar testes para se certificarem das características físico-químicas dos materiais adquiridos.

#### **2.6.6. Pagamento e desempenho**

Desde que a empresa vendedora tenha entregado o material conforme solicitado pela compradora, o departamento financeiro dessa última passa a ter a obrigação de pagar pelo material entregue.

Os eventos críticos relacionados à compra devem ser guardados num banco de dados que relacione o material comprado, o fornecedor, e o evento. Esses apontamentos devem ser uma rotina da equipe de compras. O banco de dados com o desempenho dos fornecedores servirá como base para futuras compras, de modo a melhorar constantemente o nível das aquisições da empresa compradora.

Tanto Slack *et al.* (2007) quanto Gaither e Frazier (2001) apresentam um esquema para clarear os eventos entre o comprador, o fornecedor e o usuário numa aquisição típica, neste caso voltado para a linha produtiva. Mas é base para aquisições de insumos de quaisquer áreas. Esse esquema é apresentado através da Figura 5. Note-se a ligação que o comprador faz entre a companhia e os fornecedores.

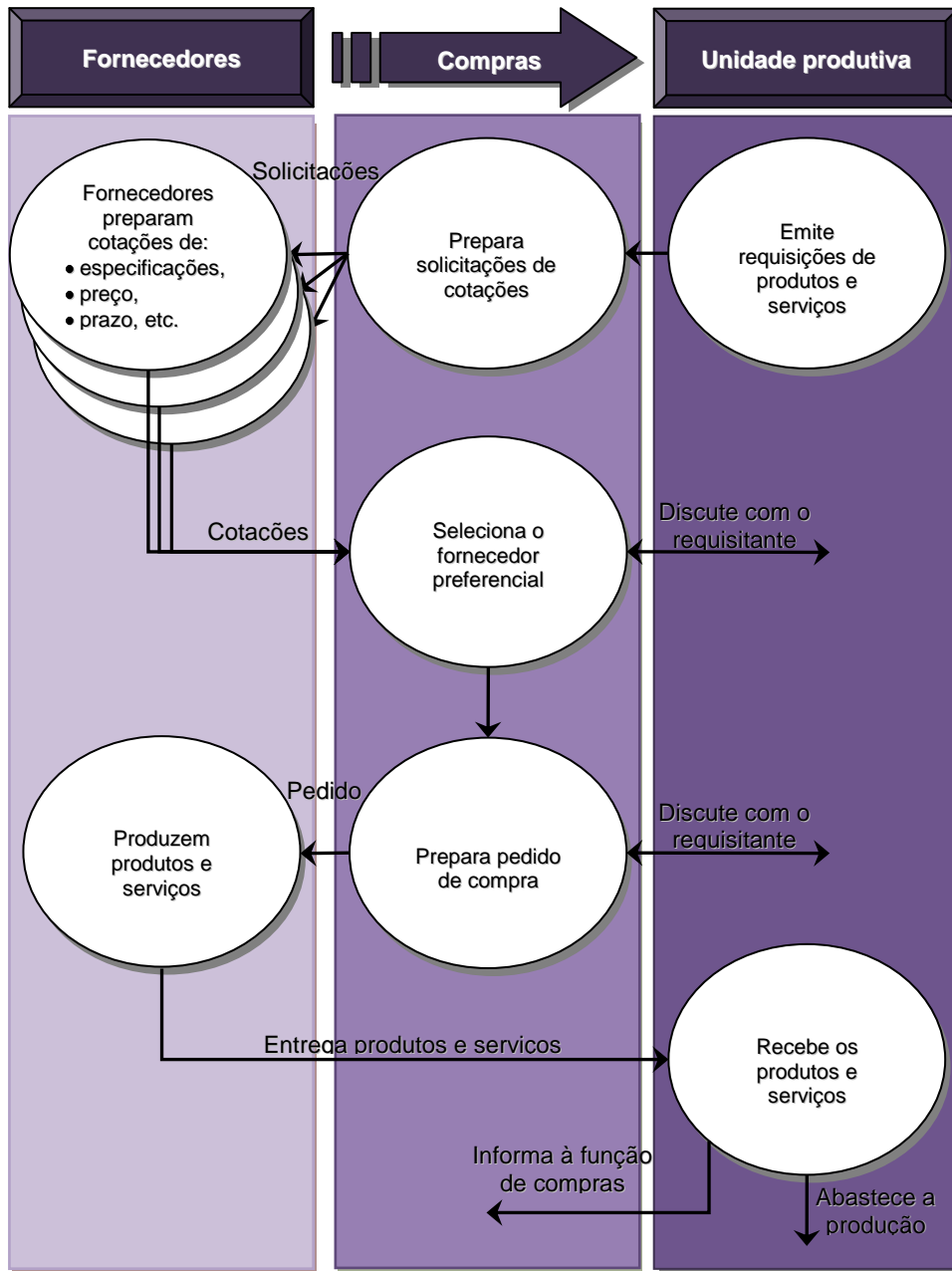


Figura 5: A função de compras une a empresa e seus fornecedores

Fonte: Slack *et al.* (2007)



## **2.7. Processos a serem destacados**

Dentre os procedimentos de compras há alguns que serão ressaltados nesta etapa da dissertação em função de sua importância como base na defesa da maior agilidade das compras no serviço público, apresentada do Capítulo 4. São eles as parcerias, as negociações, os contratos de longo prazo, a classificação ABC e a medição de desempenho.

### **2.7.1. Parcerias e *Just In Time***

As empresas procuram garantir o menor custo de aquisição, de modo a atenderem às necessidades de sua produção. E uma forma de trabalhar com os menores custos é comprando os materiais certos, recebendo-os no momento e local mais próximos do seu uso, evitando estoques desnecessários e pagamentos adiantados. Trata-se da filosofia denominada *Just in time (JIT)*.

*Just in time* é uma filosofia de programação na qual todo o canal de suprimentos está sincronizado para responder os requisitos de operações (Ballou, 2001), sem prejuízo para nenhuma das partes da cadeia. Trata-se da eliminação do desperdício e melhoria contínua da produtividade (Arnold, 1999).

Ballou (2001) e Gaither e Frazier (2001) apresentam as principais características dessa forma de trabalho:

- relacionamentos próximos, de longo prazo, com poucos fornecedores;
- a relação entre clientes e fornecedores deixa de ser adversária, passando a ser de cooperação entre as partes;
- informação compartilhada entre compradores e fornecedores;
- produção/compra freqüente e transporte de bens em quantidades pequenas com níveis resultantes mínimos de estoque;
- eliminação das incertezas onde for possível ao longo de todo o canal de suprimentos;

- apesar da importância do preço, aqui o prazo de entrega, a qualidade do produto e a confiança e cooperação mútua são as bases da escolha dos fornecedores.

Note a interdependência entre todos os atores da cadeia de suprimentos. Trata-se de uma relação de “ganha-ganha”, em que se um dos elos falhar, todos podem ter prejuízos. Para tanto é preciso confiança mútua e cooperação entre fornecedor e cliente. Explora-se a economia de escala, usando-se poucos fornecedores, localizados preferencialmente próximos ao ponto de demanda dos compradores, e partilhando com eles informações o mais precisas possível, de modo que possam planejar a sua produção de acordo com as necessidades de seus clientes, reduzindo o tempo de reabastecimento.

Cada elemento de uma cadeia de suprimentos é visto pelos demais como detentor de uma competência essencial (*core competences*) necessária para a realização de uma determinada atividade. A crença fundamental no relacionamento entre esses elementos é que a participação de cada um deles trará redução do risco e aumento da eficiência no processo como um todo (Buosi e Carpinetti, 2002).

É nesta linha de pensamento que vêm sendo criadas parcerias entre empresas fornecedoras e compradoras. O relacionamento entre clientes e fornecedores tem mudado. Não se trata mais de simples compra e venda. Os fornecedores passam a ser vistos como co-produtores, e não adversários.

A parceria é baseada na confiança entre as companhias, confiança essa que vai evoluindo à medida que os parceiros relacionam-se e trocam experiências de conhecimento (Haddad e Leal, 2007). No longo prazo essa confiança torna-se ponto essencial para o sucesso do negócio.

São características de parcerias:

- desenvolvimento de produtos em conjunto;
- compartilhamento de informações, sejam benefícios ou riscos;
- otimização de preço/serviço;
- metas e objetivos partilhados com orientação comum – visão partilhada;
- melhoria na qualidade de produtos e serviços;
- melhor resposta à concorrência, alavancando a competitividade;

- maior eficiência operacional;
- contratos de longo prazo, algumas vezes por toda a vida do produto;
- confiança mútua;
- concentração das compras em poucos fornecedores;
- colaboração entre as partes;
- abertura de planilha de custos.

O cliente passa a ser mais dependente do fornecedor para ter maior eficiência na produção. Como não fica alterando os insumos entre várias marcas, pode ganhar velocidade na produção, já que não tem que ajustar as máquinas a cada troca de matéria-prima. Entretanto, é preciso ter segurança de que se esteja trabalhando com um bom fornecedor.

Nos relacionamentos de longo prazo, Pooler e Pooler (1997 em Alvarez e Queiroz, 2004) aponta uma tendência de redução na carteira de fornecedores, sugerindo uma linha de relacionamentos mútuos entre fornecedores e compradores. Segundo ele, no passado os relacionamentos eram transacionais, ou seja, simples troca de trabalho por dinheiro entre comprador e fornecedor. No relacionamento mútuo a troca vem com valores agregados.

A seguir são apresentadas algumas vantagens que os fornecedores podem conceder aos seus clientes parceiros (Alvarez e Queiroz, 2004; Herrera, 2001; Arnold, 1999):

- entregas frequentes em uma base "*just-in-time*";
- exclusividade no fornecimento de certos produtos;
- flexibilização da produção;
- garantia de estar recebendo sempre um produto com a qualidade exigida;
- melhoria em desempenho, qualidade e custos;
- modalidade de fornecimento por consignação dos insumos;
- oportunidades de controle e gestão de estoques;
- redução do tempo de desenvolvimento de produtos.

Arnold (1999) aponta ainda alguns benefícios que as parcerias proporcionam aos fornecedores:

- maior competitividade como fornecedor "*just-in-time*";
- planejamento com maior eficiência;

- uma fatia maior do negócio com segurança a longo prazo.

Para melhorar as estratégias de fornecimento, as companhias estão aumentando, cada vez mais, a importância de seus departamentos de compras. E as parcerias trazem para o negócio um desempenho melhor do que seria alcançado isoladamente.

Kanter (1994) propôs o modelo dos oito “I’s” (em inglês), para representar os fatores de sucesso das parcerias:

1. *Individual Excellence* (Excelência Individual): ambos os parceiros são fortes têm valor a agregar à relação.
2. *Importance* (Importância): o relacionamento entre os parceiros é baseado em objetivos estratégicos comuns, então é em cima disso que eles realizam seus projetos.
3. *Interdependence* (Interdependência): os parceiros precisam um do outro, tendo ativos e competências complementares.
4. *Investment* (Investimento): os parceiros investem um no outro para demonstrar as suas participações respectivas no relacionamento.
5. *Information* (Informação): a comunicação é razoavelmente aberta, os parceiros compartilham informações necessárias para a relação comercial.
6. *Integration* (Integração): os parceiros desenvolvem vínculos e trabalham de modo compartilhado.
7. *Institutionalization* (Institucionalização): são estabelecidas formalidades ao relacionamento, com responsabilidades claras para cada parte.
8. *Integrity* (Integridade): os parceiros honram seus compromissos, de modo a justificar a confiança mútua.

Por tudo o que está apresentado acima, a tendência é que se continue a trabalhar numa crescente em direção a se fechar parcerias em várias linhas de compras das companhias.

## 2.7.2. Negociação

A negociação faz parte do dia-a-dia da equipe de compras. Negocia-se tanto com os fornecedores, quanto com os usuários, seus clientes internos, ou mesmo com o almoxarifado. Negocia-se o momento a se receber, os preços e os prazos de pagamento, os locais de entrega, os espaços a serem ocupados, etc.

Vários podem ser os estilos de negociação, dependendo do estilo do comprador e do vendedor, da necessidade das empresas, das características dos produtos e serviços que estão sendo negociados. Se a compra tem como característica ser uma relação de longo prazo, é interessante que se tenha uma relação ganha-ganha, de parceria, pois enquanto se faz concessão no preço, pode-se estar ganhando em condições de entrega ou pagamento. Entretanto um ganho de curto prazo pode ser obtido através de um estilo agressivo e positivo (Mastella, 2004).

Para se alcançar êxitos nas negociações existem várias estratégias, e cada negociador defende práticas particulares. Abaixo são apontadas algumas sugeridas por Dias (1997 em Mastella, 2004):

- “iniciar somente solicitando informações e fatos, deixando para posteriormente a emissão de opiniões e julgamentos;
- buscar entender o lado do outro negociador para tentar compreender melhor suas intenções;
- procurar ter atitudes que sejam capazes de gerar a confiança do outro negociador;
- evitar fazer colocações definitivas ou radicais;
- lembrar que as pessoas possuem diferentes estilos de negociação, e procurar respeitar isto;
- saber ouvir e não atropelar verbalmente o outro negociador.”

Com o advento das facilidades das comunicações, dentre elas e fundamentalmente a internet, os preços dos produtos serão cada vez mais baixos e com menores variações entre os fornecedores, dadas as facilidades de comparação proporcionadas pela rede mundial de computadores.

As empresas precisarão cada vez mais de agilidade, tanto nos produtos quanto no relacionamento dentro da cadeia de suprimentos, fazendo com que os

fornecedores busquem criação de valor junto a seus clientes (Kotler, 2001 em Alvarez, 2004).

Quando a concorrência fica mais acirrada entre as empresas, uma das primeiras estratégias que se busca internamente é a redução de custos. Para tanto, as grandes empresas já perceberam que as compras de matérias-primas, responsáveis por 40% a 80% do total das receitas brutas, podem ser também sua melhor fonte de lucro. Ballou (2001) sugere algumas estratégias para a economia de custos, como a renegociação de contratos vigentes, oferta de ajuda de conhecimento técnico aos fornecedores de menor envergadura, e redução do número de fornecedores, incrementando as compras daqueles que permanecem melhorando a economia de escala.

### **2.7.3. Contratos longos e acompanhamento**

As compras podem ser feitas pontualmente, a cada necessidade que se apresenta, ou por contratos firmados para prazos estendidos.

Viana (2008) faz o discernimento das formas de comprar, conforme segue. No primeiro caso os pedidos de compra não consideram o comportamento periódico. Existe uma necessidade inconstante de compra, esporádica, ou então uma necessidade constante, para consumo regular, mas com a repetição das compras.

Já no caso de contratos de longo prazo, que objetiva o fornecimento de materiais de consumo regular, as entregas devem ser parceladas, combinadas por um cronograma preestabelecido, ou por meio de autorizações de fornecimento emitidas de acordo com a necessidade do comprador. Normalmente essas compras são firmadas para um período igual ou superior a 12 meses, e a principal característica é a redução dos preços unitários, já que as encomendas são maiores, proporcionando economia na produção em grande escala e redução dos detalhes de vendas, como deslocamento de vendedores e cotações repetitivas.

Os contratos de longo prazo geram vantagens tanto para os compradores, quanto para os fornecedores. O Quadro 5 aponta as principais vantagens.

Quadro 5 Vantagens dos contratos de longo prazo.

| Para a empresa contratante   | Para a empresa contratada   |
|--|---|
| Ampliação do poder de negociação pela maior quantidade envolvida   | Segurança de fornecimento programado durante a validade do contrato |
| Simplificação dos procedimentos de compras: eliminação de coletas de preços, consultas, análise de propostas, emissão de pedidos | Possibilidade de reduzir os custos de produção, com menos setups    |
| Redução dos estoques imobilizados  | Redução de custos com vendas  |
| Redução dos atrasos de entrega dada a programação pré-agendada   | Comodidade na transação comercial                                   |

Fonte: Viana (2008)

Para que se possa usufruir com qualidade de todas as vantagens que a contratação de longo prazo proporciona, a contratante precisa ter garantia de que os produtos comprados chegarão no prazo necessário para o perfeito andamento da sua máquina produtiva e/ou administrativa, ou seja, que não vai faltar material. E quando o período fica muito longo, é comum que se perca o controle, tanto o fornecedor, por algum esquecimento ou erro no planejamento, quanto o comprador, que se ocupa de novos pedidos.

Para tanto é importante que haja uma equipe de diligenciamento (*follow-up*), pertencente ao órgão de compra, atenta e capaz de garantir o perfeito cumprimento do que foi acordado, monitorando, fiscalizando e acompanhando as encomendas pendentes nos respectivos fornecedores (Viana, 2008). O objetivo é localizar e antecipar problemas para evitar surpresas desagradáveis. Isso é que dá segurança para a contratante trabalhar com estoques baixos, reduzindo a imobilização de capital. Permite também o tratamento diferenciado para materiais vitais, puxando ou empurrando entregas conforme necessário, evitando-se as indesejáveis emergências. Sem a equipe de diligenciamento o estoque deveria estar sempre cheio para evitar paradas na produção.

Os objetivos principais do diligenciamento, conforme apresentado por Viana (2008), são:

1. acompanhar as encomendas dos materiais em fase de aquisição;
2. viabilizar o cumprimento dos prazos de entrega acordados, mantendo atenção aos materiais cujos estoques estejam críticos;

3. manter atualizados compradores e cadastro de fornecedores quanto ao desempenho dos fornecedores nas entregas firmadas.

#### **2.7.4.**

#### **Classificação ABC ou Princípio de Pareto**

O princípio da classificação ABC, ou Princípio de Pareto, ou ainda “Lei 80/20”, é usado em várias áreas da ciência. Vilfredo Pareto, sociólogo e matemático italiano, observou que 80% do território italiano pertenciam a 20% da sua população, e que 80% das riquezas do mundo estavam concentradas nas mãos de apenas uma elite de 20% ou menos da sociedade (Costa, 2008).

Segundo Joseph Juran, que usou o Princípio de Pareto nas linhas de montagem do parque industrial japonês, “Uma pequena fração de 20% de práticas errôneas são responsáveis por cerca de 80% dos desperdícios e da baixa qualidade na produção e isso vale para qualquer empresa ou indústria” (Costa, 2008).

A classificação ABC permite que a empresa visualize importâncias diferenciadas entre os vários insumos adquiridos pela companhia. É uma forma de discriminar diferentes tipos de materiais conforme suas movimentações de valor. Há itens com alto valor agregado, enquanto muitos outros têm um valor agregado inferior. Não é indicado, portanto, tratá-los da mesma forma (Silva *et al.*, 2004).

#### **2.7.5.**

#### **Medição de desempenho**

O ato de medir envolve técnicas que visam quantificar variáveis que se pretende analisar. Já a palavra desempenho carrega a idéia de algo que já foi realizado (Kiyon, 2001).

O conceito de medição de desempenho pressupõe a idéia de melhoria. “Medir o desempenho, de fato, somente se justifica quando existe o objetivo de aperfeiçoá-lo” (Bandeira, 1997 em Kiyon, 2001).

Medidas de desempenho são utilizadas por bons administradores para controlar o desempenho dos sistemas sob sua responsabilidade. O papel e a



importância das medidas de desempenho são destacados exaustivamente na literatura acadêmica, ao direcionar recursos para o resultado que se deseja alcançar (Pace *et al.*, 2003).

Segundo De Rolt (1998), indicadores de desempenho são elementos que medem níveis de eficiência e eficácia de uma organização, mensurando o desempenho dos processos produtivos e os relacionando à satisfação dos clientes. “Um sistema de indicadores deve estar estruturado de forma a fornecer informações claras e concisas, adequadas ao usuário das mesmas” (Mafra, 1999).

O próximo capítulo desta dissertação (Capítulo 3) apresenta as particularidades das compras nas empresas públicas brasileiras.