

2

Reflexões da literatura especializada de interesse para o tema

2.1

A tomada de decisão da gestão do P&D na visão do mercado

Uma empresa pode ser vista de forma abrangente como um micro sistema dentro de um sistema maior, inserida num ambiente composto por forças sociais e econômicas, onde a sua função primária é a econômica. O principal foco objetivo de uma observação detalhada do mercado em que se está inserido é a gestão de informações para tomada de decisão, ou seja, a antecipação de tendências. Desta forma, variáveis como oferta de bens e serviços; indicadores de mercado; notícias e periódicos, devem ser constantemente monitorados pelo gestor do Programa de P&D para a escolha da carteira de projetos. Analisando e alinhando com os objetivos específicos da concessionária, apoiando a tomada de decisão com embasamento econômico (de mercado) e estratégico (sua avaliação crítica), e não apenas operacional (conhecimento frio de dados e processos). De acordo com Ackoff (1999), esta natureza econômica pode ser melhor entendida adotando uma visão dos stakeholders da empresa, ilustrados na Figura 3.

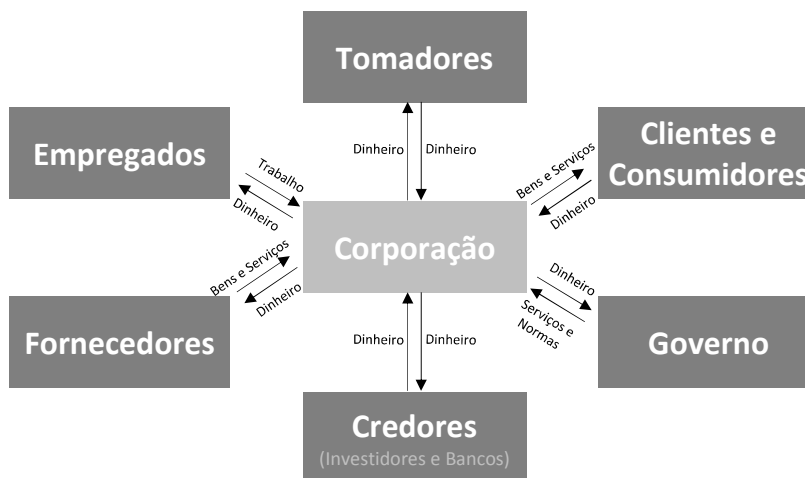


Figura 3: uma corporação e seus stakeholders.

Fonte: adaptado de Porter (1989)

A Figura 3 ilustra a importância dos fornecedores (entidades executoras do Projeto), o principal provedor de serviços não financeiros à empresa e o único *stakeholder* que fornece os bens que a empresa necessita para operar seus Projetos de P&D. Para analisar as indústrias e as empresas que as compõem, Porter (1989) desenvolveu um modelo para análise estrutural das indústrias, onde são identificadas cinco forças competitivas básicas que determinam o grau de concorrência na indústria: Poder de negociação dos fornecedores; Poder de negociação dos compradores; Ameaça de novos entrantes; Ameaça de produtos substitutos; e Rivalidade entre as empresas existentes. As cinco forças que Porter (1989) enunciou consistem em um *framework* para análise setorial composto por cinco elementos que, teoricamente, são os fatores que regem o mercado no qual uma empresa está inserida ou deseja se inserir. A primeira força mencionada é destacada pelo seu valor para a área de compras. Alvarez & Queiroz (2003, apud Porter 1989) defendem que o poder de negociação dos fornecedores pode ser exercido pela ameaça de elevar os preços, limitar a entrega de produtos ou alterar as especificações dos produtos oferecidos. Quando o poder dos fornecedores é muito grande, eles podem afetar a rentabilidade de toda uma indústria.

Com relação a variáveis de mercado, Neves (2009) argumenta que uma vez que todas as empresas possuem vastas interfaces com um grande leque de setores, variáveis e diferentes fatores que fogem, muitas vezes, de sua visão e controle, diversas combinações e permutações de cenários para o futuro de compras devem ser analisados. Neste contexto, quatro tendências principais se mostram mais fortes quando se tenta entender os processos de compras no médio e longo prazo: Globalização, Consolidação de Indústrias, Inovação Tecnológica e Sincronização da Cadeia de Suprimentos. Assim, de forma a desenvolver e gerir um portfólio ótimo de produtos e serviços nos projetos de P&D, os profissionais de compras devem entender os principais fatores que definem os mercados globais: política; infraestrutura; câmbio; clima; cultura; consolidação e fusões (M&A); e tecnologia.

2.2

Descentralização da execução do P&D e gestão de custos

Bowersox & Closs (1996) denominam como direcionadores de custos (*cost drivers*) os elementos componentes de uma composição de custos. Esta composição se refere ao processo de estabelecimento dos custos incorridos para a execução de um serviço ou atividade, individualizado por insumo e de acordo com requisitos pré-estabelecidos, como desenvolvido pelo Gartner Group (1987), consultoria que cunhou a análise dos custos no contexto de terceirização, de sistemas de informática. Os projetos de P&D são movidos pela terceirização a qual ocorre pelas concessionárias não terem um braço tecnológico e inovador. Com isso, as entidades de pesquisa são contratadas com a função de agregar o conhecimento aos projetos. O serviço de terceirização deve listar todos os insumos necessários à execução de cada serviço, com suas respectivas quantidades, e seus custos unitários e totais. O estudo dos custos unitários assume grande importância por embasarem a análise do custo total de propriedade (do inglês *total cost of ownership*, ou TCO). Bowersox & Closs (1996) definem o TCO como a determinação do custo total incorrido ao longo da vida útil de um bem ou da execução de um serviço e forma a base para posterior análise de preços durante uma negociação, como insumo para o preço de referência, ou *baseline*. O TCO pode também ser aplicado em análises de troca de fornecedores, consistindo em bom insumo analítico pela sua base quantitativa.

Uma vez que se tenha a composição de custos de um projeto definido, com todos os possíveis custos mapeados (custos com mão de obra; encargos; insumos; equipamentos; ferramentais; impostos; bonificações e custos indiretos; custos administrativos; etc.), uma gestão eficaz deve ser capaz de monitorar eventuais tendências que cada um possa apresentar, analisando a formação de preços e os comportamentos futuros, embasando a análise comercial dentro de compras.

Por fim, Zajac & Olsen (1993) defendem que uma boa análise de custos permite que a empresa negocie com seus fornecedores com base analítica mais robusta, evitando que preços sejam estimados informalmente.

2.3 Eficácia da operação: logística na gestão

Para o *Council of Supply Chain Management Professional* (CSCMP, 2008), o gerenciamento da cadeia de suprimento, engloba o planejamento e o gerenciamento de todas as atividades de membros da cadeia, entre eles: fornecedores, intermediários e clientes. Este trabalho se dedica a estudar alguns gargalos existentes na gestão de um Programa de Projetos de P&D onde há serviços que envolvem a área de compras. A gestão da área de compras (ou, em inglês, *procurement*) adota a definição do *Global Supply Chain Forum* (GSCF), empregada por vários autores na literatura, como: Lambert & Cooper (2000), Croxton *et al.* (2001), Novaes (2004), Souza (2008), Aragão *et al.* (2004), entre outros, na qual a gestão da cadeia de suprimento significa “a integração dos processos-chave de negócio desde o usuário final até o fornecedor original que provê produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e outras partes interessadas”. Isso a torna vital para um bom andamento de um projeto de P&D, pois muitas vezes a contratação de fornecedores, compra de matéria-prima para os projetos de P&D é um gargalo existente nas concessionárias.

Pires (2004) afirma que o gerenciamento de uma cadeia de suprimentos é um tema contemporâneo e abordado por diversas publicações em todo o mundo acadêmico e empresarial. A literatura oferece modelos de análise e gestão da cadeia de suprimentos com diferentes abordagens e objetivos, que podem ser estudados de maneira complementar. Um dos modelos mais utilizados foi proposto por Lambert & Cooper (2000) com base em membros de nove diferentes cadeias de suprimento do Global Supply Chain Forum, por meio de entrevistas com representantes de diversos níveis, funções e processos. De forma resumida, o modelo é baseado em três elementos da estrutura da cadeia, que são analisados separadamente, porém com forte relação: estrutura da rede; processos de negócio; e componentes gerenciais. Entre os outros modelos propostos, pode-se mencionar o SCOR (*Supply-Chain Operations Reference Model*) que, segundo Pires (2004), é considerado o primeiro modelo construído para descrever, comunicar, avaliar e melhorar o desempenho da gestão da cadeia de suprimento, sendo indicado e endossado pelo *Supply Chain Council*. De acordo com o *Supply Chain Council*

(2007), o SCOR integra os conceitos de reengenharia do processo de negócio, benchmarking e indicadores do processo em uma única estrutura, por meio de do mapeamento de funções. Basicamente, o modelo faz uso da reengenharia para identificar o estado atual do negócio; *benchmarks* para observação de boas práticas no mercado e definição de metas de curto, médio e longo prazo; e indicadores para controle das melhorias propostas. Um outro modelo referenciado por Pires (2004) foi desenvolvido pelo IMD (*International Institute for Management Development*). O modelo do IMD, segundo Pires (2004), se firma em quatro pilares, a saber: (i) implementação de parcerias; (ii) adoção de visão DCM (gerenciamento da cadeia de demanda) ao invés de SCM; (iii) execução perfeita; (iv) outsourcing e desenvolvimento de fornecedores. Ainda, Scavarda *et al.* (2004) argumentam sobre a importância de um modelo capaz de analisar de forma sistêmica a dinâmica de uma cadeia de suprimento, e desenvolvem um método de aplicação válido para cadeias existentes e instaladas, assim como para cadeias em fase de planejamento e instalação através de sete perguntas inter-relacionadas.

Monckza *et al.* (2005) identificam seis objetivos básicos para que seja atingido um desempenho de “classe mundial”: (i) apoio às necessidades operacionais; (ii) gerenciamento do processo de compras de forma eficiente e eficaz; (iii) gerenciamento da base de suprimento; (iv) desenvolvimento de relacionamentos fortes com outros grupos funcionais da organização; (v) apoio às metas e objetivos organizacionais; e (vi) desenvolvimento de estratégias integradas de compras que deem suporte às estratégias organizacionais. Para que esses objetivos sejam atingidos, diversas competências-chave devem ser desenvolvidas pela gestão de compras e muitos autores exploram tais competências.

Martins (2005) sintetiza que é importante que uma empresa pratique a compra estratégica,

onde aplicável, e define o conceito de compra estratégica (em inglês *Strategic Sourcing* ou SS) baseado nos estudos de Monczka *et al.* (2002), definindo-o como um conjunto de funções e atividades realizadas pela área de compras, de forma a atingir os objetivos traçados pelo planejamento estratégico da organização. Complementando a definição, Neves e Hamacher (2004), definem SS como um processo que envolve o mapeamento sistemático das potenciais fontes de

fornecimento de itens necessários ao funcionamento das empresas (bens ou serviços), da avaliação, negociação e contratação de fornecedores com um contínuo gerenciamento dessa relação, sempre com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas. Conforme evidência fornecida por Mitchell (2010), é essencial que as empresas adotem as melhores práticas de Gerenciamento dos Gastos (*Spend Management*), podendo reduzir de 7 a 15% seus gastos com compras. Ainda de acordo com Mitchell (2012), a gestão de gastos é um determinante crítico para o sucesso das organizações.

Tellis e Golder (2002) apresentam a questão da visão de mercado como um aspecto que proporciona às organizações a possibilidade de diferenciar-se dos concorrentes, conferindo cultura própria e podendo ser a causa básica do sucesso duradouro. Segundo Blackwell *et al.* (2000), o comportamento do consumidor é a base da administração estratégica, uma vez que subsidia a tomada de decisões, conduzindo a resultados sustentáveis no longo prazo. Recorrendo à literatura moderna e trabalhos realizados por empresas de consultoria, como Hackett Group (2010, 2012a, 2012b), McKinsey (2012) e Value Partners (2011), cita-se a Gestão de Custos como uma competência complexa e de grande valor para as empresas, configurando uma alavanca de diferenciação graças à capacidade de agregar visão de futuro à análise de mercado, possibilitando a antecipação de tendências e eventos setoriais. Por fim, o monitoramento da eficácia e eficiência, através de indicadores precisos, apoiados por forte integração tecnológica e constante elaboração e execução de planos de ação para melhoria, como colocam Batenburg & Versendaal (2006), apoiados pelo *Center of Excellence London* (2006).