

## A Função Compras como potencial fonte de competitividade

*"As empresas deveriam comprar para vender e não somente com foco em produzir".*

Notar a real importância da função Compras como potencial fonte de competitividade, é fundamental para a empresa que deseja estar a participar eficazmente no seu mercado no presente e no futuro.

Considerando a totalidade do valor económico do seu produto, as Compras devem ser devidamente focadas dentro de sua estratégia de competitividade, considerando o real peso do que está a montante dela.

Na estrutura de custos de uma empresa, economizar 5% na função Compras pode representar um acréscimo de até 30% do resultado líquido, de acordo com o segmento (e de acordo com a margem de contribuição do produto).

Para uma indústria de bens de consumo, por exemplo: comparativamente, um esforço de 5% em Compras equivale a economizar em torno de 15% com gastos gerais administrativos ou em até 20% com gastos de mão-de-obra produtiva.

Ainda hoje se foca a produtividade interna da empresa como principal fonte de ganhos económicos. Mesmo organizações que levaram à exaustão os seus processos produtivos e administrativos ainda permanecem com grande atenção nessas áreas.

No entanto, existem sérias razões para integrar a função de Compras na concepção da competitividade.

Na *Nova Economia* ser competitivo não é, predominantemente, somente uma questão de preço dos produtos no ponto de venda. São factores tão importantes quanto preço e serviços agregados ao produto: a capacidade de diferenciação dos produtos e a velocidade em que ocorre a inovação.

Avanços decisivos em qualidade e novos meios de comercialização também são factores mais percebidos hoje do que no passado.

Mesmo nos sectores de "commodities" básicas, o abatimento de preço exigido pelo mercado contribui para colocar para a função Compras, a missão de manter ou, até mesmo, restaurar a margem de rentabilidade.



Uma empresa que busca melhorar a sua performance de mercado, tem na sua cadeia de fornecimento, um importante aliado que pode favorecer, acelerar ou, ao contrário, vir a representar obstáculos ao sucesso de sua estratégia.

Nos sectores de consumo (alimentos, bebidas e cosméticos, por exemplo), criatividade e inovação tecnológica têm sido bastante usados para trazer maior competitividade às empresas.

Recentemente, atendendo a um novo projecto para uma grande indústria multinacional do mercado de consumo, que se encontrava em franca renovação dos seus processos produtivos, pudemos colocar em prática duas interessantes oportunidades que trouxeram resultados económicos positivos, não só para a empresa em si mas para outras empresas participantes no seu "supply chain":

- Ao reduzir de cinco para dois fornecedores de potes plásticos para os seus produtos (e não somente um, por motivo de atender seu "footprint industrial", cujas fábricas estão instaladas em várias regiões do País), o investimento previsto para as novas máquinas de enchimento automático dos potes foi dividido entre os dois fornecedores escolhidos. A empresa não deixou de participar activamente na concepção técnica dos equipamentos, e após um período predefinido adquirirá esses activos por valores residuais, dentro de acordo também previamente definido.
- O abastecimento de garrafas plásticas para determinado tipo de produto ocupava um enorme armazém de embalagens, e constituía-se num fluxo de suprimento com perdas na ordem de 0,8%. Durante as negociações para a nova fábrica, surgiu a oportunidade de trazer a fase final de produção das garrafas vazias (injecção por sopro) para dentro da planta de produção, poucos metros antes da máquina de enchimento das garrafas. A empresa passou a comprar as garrafas na sua linha de "envase", após terem sido devidamente enchidas, sendo que o controlo de qualidade do fornecedor passou a ser feito na esteira de transporte entre a máquina de sopro de garrafas e a máquina de enchimento das mesmas.

Ambos contratos, de longo prazo e prevendo aumento de volumes a serem fornecidos, foram vantajosos também para os provedores, que assim passam a crescer junto ao negócio do seu cliente (Cliente? Parceiro parece ser o termo mais adequado...).



## Estratégia Efectiva de Suprimentos

*A visão de concentrar as Compras em poucos fornecedores, buscando sua optimização em termos de preço e serviço, deve ser expandida para a concepção de efectiva estratégia de suprimentos como importante alavanca para a competitividade da empresa.*

*Fornecedor e Cliente devem procurar mais do que somente boas negociações económicas para ambos. Os fornecedores podem trazer para o seu cliente reais vantagens e diferenciação, como:*

- A flexibilização da produção
- Entregas "just-in-time"
- Oportunidades de controlo e gestão de stocks
- Modalidade de fornecimento por consignação das matérias-primas
- A redução do tempo de desenvolvimento de produtos
- A exclusividade no fornecimento de certos produtos

A direcção de Compras deve ter um ponto de vista realista em relação às possibilidades de se obter uma ou mais dessas vantagens.

Na fase de definição da estratégia, deve-se considerar a evolução dos recursos e organização interna da empresa, visando tornar a parceria com o mercado provedor realmente mais eficaz.

Deve-se considerar as possibilidades para subcontratações amplas, concentrando-se sobre os elos da cadeia onde o valor acrescentado possa ser diferenciado. Visando tornar-se cada vez mais competitiva, a empresa tende a se concentrar nas suas competências essenciais e externalizar o restante. Nos últimos anos, as empresas têm usado o recurso de "outsourcing" de uma forma mais ampliada e na maioria dos casos têm obtido óptimos resultados.

Enquanto no passado os contratos "terceirizados" eram restritos às actividades de restaurante, informática e segurança patrimonial, hoje, vemos um mercado de serviços suficientemente maduro para atender as funções de "procurement", contabilidade, controlo de stocks, projectos "turn-key", manutenção e administração de recursos humanos.

## Distorções na Função Compras

Pode-se observar as distorções ou disfunções que as Compras ainda sofrem, devido ao seu posicionamento estratégico inadequado em algumas empresas, infelizmente não poucas. As mais frequentes são:

- Visão da função Compras orientada para ganhos de preço, em detrimento das outras dimensões de custo e de serviço.

Exemplificando, não é suficiente ter obtido um óptimo contrato de aluguer de contentores num terminal marítimo, se a tributação naquele local é mais alta, ou a produtividade daquela área portuária é baixa. A reflexão sobre as Compras deve levar em conta a cadeia de valor como um todo: no caso das matérias-primas, o transporte, os stocks, o comportamento no processo de fabricação e o controlo de qualidade são importantíssimos para todo o negócio comercial da empresa.

- Responsabilidade pelas compras muito dispersa pela empresa,

...levando a uma perda do efeito volume, o que limita a eficácia das negociações, além de promover uma diversidade técnica e de qualidade dos processos produtivos, dentro da mesma empresa. É, por exemplo, o caso de plantas industriais e centros de distribuição de um mesmo grupo, que compram separadamente os materiais e serviços. Os departamentos de Compras acham-se reduzidos ao nível de regularizadores dos pedidos passados pelos outros departamentos da empresa, sem possibilidade de contribuir para um verdadeiro valor acrescentado.

- Confusão entre Compras e Aprovisionamento.

Entende-se pela Compra, o processo que busca condições de custo (e não somente de preço) e de serviço de uma despesa, quer se trate de um gasto ou de um investimento. Quanto ao Aprovisionamento, trata-se do processo pelo qual um dado bem ou serviço é encaminhado fisicamente para a empresa, em geral sob condições de um contrato ou de um acordo pré-existente.

Ao confundir estes dois processos, corre-se o risco de se perder escala junto aos fornecedores, visto que se aumenta o número de compras em pequenas quantidades

realizadas sem maior visão de negócio, geradas devido a necessidades pontuais e sem busca por uma otimização global.

### **Falta de informações de gestão adequadas**

É o caso de quando as informações tornadas disponíveis são somente de natureza financeira ou administrativa, servindo apenas à finalidade de análise requerida pela função Compras. Os indicadores de performance costumam enxergar a empresa de frente para trás, por exemplo: volume de compras por fornecedor/ família de compras, conta de suprimentos por comprador, velocidade de realização de um pedido de compra, peso da empresa junto dos seus fornecedores, etc.

### **Conclusão**

Em muitos casos, pela falta de *definição funcional* do bem ou do serviço a ser comprado, toda a responsabilidade da expressão das necessidades é deixada para os serviços técnicos e para os usuários, privando, assim, o processo de Compras de toda sua capacidade de arbitragem, limitando sua eficácia e impossibilitando soluções alternativas mais adequadas.

As organizações que desejam otimizar o potencial de contribuição da sua função Compras para que os seus resultados de negócios sejam realmente muito positivos, devem basear os seus esforços no conceito de *Transversalidade*, tendo os Compradores como *Agentes de Contribuição na Cadeia Operativa*.

O conceito é integrar naturalmente a função Compras a montante, ou seja, evoluindo no vector "cliente–fornecedor" para o posto de "contribuidores", actuando directamente sobre os potenciais de ganhos transversais comuns.

Com efeito, a experiência mostra as vantagens em integrar a função Compras na definição das necessidades do negócio, desde a sua fase de concepção, permitindo, assim, ganhos quantitativos de mais de 20% no valor da cadeia operativa, e ganhos intangíveis de enorme valor agregado para os seus clientes.

**Fonte:** <http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO238.htm>

