Melhorando a competitividade através da área de compras.
Carlos Alberto Zaffani

Na maioria das empresas industriais e comerciais, a área de Compras ou Suprimentos é responsável pela negociação de matérias primas, mercadorias de revenda, materiais de consumo, ativos, etc que representam entre 40% e 50% do faturamento líquido anual das mesmas.

Nas pequenas e média empresa, as principais negociações de compras são conduzidas por seus proprietários e nas grandes ou de menor porte, porém mais controladas, existem Compradores responsáveis por tais atribuições.

Por mais incrível que possa parecer, a realidade é que, independentemente do porte e com poucas exceções, a grande maioria dos envolvidos ou responsáveis acha que nada mais pode ser conseguido; ou por entender que não há o que se melhorar nas práticas adotadas ou por achar que elas são absolutamente suficientes para assegurar a melhor condição de compra.

Por trás de tais comportamentos, em realidade podemos observar, entre outras coisas : Compradores e/ou forma de negociação tradicionais; foco exclusivo no preço, condições de pagamento e prazo de entrega; percepção equivocada sobre o impacto que as compras provoca nos resultados e desconhecimento do "custo total da compra".

Assim sendo, considerando a limitação deste espaço, vamos abordar de uma forma resumida, um conjunto de conceitos e metodologias para se obter o melhor de uma área de compras em médias ou grandes empresas, muito embora também seja válido o aproveitamento e aplicação de vários dos conceitos em empresas de menor porte.

É evidente que quanto maior o porte, maiores devem ser os cuidados em relação às negociações de compras, já que elas reúnem melhores condições para desenvolver, de forma mais abrangente, as metodologias sugeridas, as quais, seguramente representarão importantes diferenciais competitivos.

Para iniciar, é preciso buscar padrões de excelência através das melhores práticas observadas em departamentos de compras que apresentam resultados superiores e que compreendem:

1) Relacionamento com fornecedor
. otimização da base de fornecedores;
. definição de um processo formal de avaliação e qualificação;
. desenvolvimento de acordos e programas de envolvimento e comprometimento com os principais fornecedores.

2) Planejamento dos Recursos
. definição de um planejamento de compras, estabelecendo planos para curto, médio e longo prazos.

3) Metodologia
. definição dos fluxos e processos internos de trabalho.

4) Sistemas de Informação
. disponibilização e utilização de todas as formas eletrônicas para processamento das transações, análise de dados e tomada de decisões.

5) Qualidade dirigida ao cliente
. guiadas pelas necessidades do cliente externo – foco do cliente.

6) Organização e Pessoal
. centralização das compras (quando existir mais de uma fábrica);
. reconhecimento das contribuições extraordinárias individuais e/ou de equipes.

Na seqüência, recomenda-se a aplicação dos seguintes instrumentos gerenciais :

1. Processo de Gerenciamento do Suprimento

Uma abordagem sistemática de longo prazo no gerenciamento das relações com os fornecedores e que inclui:

Determinação da importância estratégica de cada material, classificando-os em:

a) Críticos
b) Chaves
c) Recursos / serviços
d) Transacionais

· Enfoque nos grupos de materiais (Ex: papel, embalagens, tintas, etc) e fornecedores de maior importância (avaliar o potencial dos fornecedores de materiais críticos e chaves para formalização de eventual parceria ou aliança);

· Avaliação dos sistemas de comunicação, medição e desempenho.

No que se refere à formalização de uma parceria ou aliança, os critérios devem ser previamente avaliados e discutidos. Todos desejam desenvolver alianças ou parcerias com seus principais fornecedores, porém, na prática, observamos que isso não é tão simples quanto parece e o que geralmente acaba existindo, são relações de negócios construídas com muita hipocrisia e pouca verdade.

Assim sendo e para não se criar falsas perspectivas, sugerimos aplicar um teste bem simples: Determine um período (um ano) e apure o montante de negócios realizados por sua empresa com o fornecedor que se pretende ter a parceria ou aliança. Em seguida, obtenha o montante do faturamento (no mesmo período definido) desse fornecedor. Atenção na obtenção dos valores (com ou sem impostos)!

Com base nos valores obtidos, apure o percentual de representatividade que os negócios mantidos por sua empresa significaram para o fornecedor.

RESULTADO: Alguns estudos realizados mostram que quanto menor for a representatividade da empresa nos negócios do fornecedor, menores serão as chances da parceria ou aliança se concretizarem.

Portanto, se a representatividade for superior a 5%, são boas as chances de se concretizar uma parceria ou aliança eficaz. Caso o percentual situe-se entre 1% e 5%, é possível, pois a empresa pode vir a tornar-se um grande cliente para o fornecedor.

Todavia se o percentual for inferior a 1%, as chances de uma parceria ou alianças são remotas, a menos que sua empresa tenha características muito especiais (conduta, pessoas, controles, perfil, etc) quando comparadas com outros clientes do fornecedor.

2. Garantia da Qualidade do Fornecedor

Desenvolver um sistema que viabilize a garantia da qualidade nos fornecimentos dos materiais críticos e chaves.

É recomendada a criação de modelo de avaliação da garantia da qualidade em que possa ser medido: qualidade e performance do material, embalagem, entrega, flexibilidade de suprimento, conhecimento do produto, assistência técnica, desenvolvimento de novos produtos, atendimento ao cliente, política de preços, fluxo de pedidos e reclamações.

3. Análise do Relacionamento

Desenvolver um sistema que permita analisar o relacionamento com o fornecedor partindo das características ATUAIS do relacionamento e confrontando-as com as características IDEAIS desejadas.

Quanto maior for a concordância das características atuais e ideais, maiores serão as chances da formalização de uma aliança.

Os enquadramentos, de acordo com os tipos de relacionamentos, podem ser caracterizados como:

· Aliança
· Parceria
· Transição
· Precisa ser melhorado
· Antagônico

Os principais objetivos para a mudança ou aperfeiçoamento do relacionamento são: geração de ganhos para a empresa e fornecedor, eliminação de antagonismos, desenvolvimento da confiança mútua, assegurar o menor custo total de compra, obtenção de vantagem competitiva, melhorar o conhecimento mútuo dos produtos e processos, melhorar o serviço ao cliente final e reduzir os tempos de ciclos.

4. Custo Total da Compra

Representa a soma de todos os custos e despesas incorridos e/ou relativos à compra, posse, uso e manuseio dos materiais.

Ao desenvolverem suas negociações de compras, é praticamente generalizada a ênfase das empresas no preço, condições de pagamento e prazo de entrega. Assim procedendo, as empresas deixam de considerar o efeito “ICEBERG”, ou seja, um conjunto de ocorrências que podem representar ou gerar custos elevados, tais como: atrasos, interrupções de produção, problemas de desempenho, má eficiência, custos de inventário, esforços duplicados, clientes perdidos, oportunidades perdidas, reclamações, flexibilidade perdida ou diminuída, reputação, custos de manutenção dos equipamentos, etc.

Portanto, torna-se essencial o desenvolvimento de uma metodologia de viabilize a apuração do custo total de compra a fim de possibilitar:
· Melhor entendimento dos processos;
· Compreender que preço, condições de pagamento e prazo de entrega não são os únicos critérios de avaliação;
· Identificar elementos de custos relevantes e economias potenciais;
· Um melhor gerenciamento no relacionamento com o fornecedor; e
· Ajudar a construir um enfoque de longo prazo.

Em tempos nos quais pequenos detalhes fazem a diferença, os conceitos apresentados podem representar a diferença que sua empresa necessita para tornar-se ainda mais competitiva.

Lembre-se sempre de uma máxima dos negócios : o lucro de sua empresa pode estar nas compras !

Bom trabalho e sucesso !

Fonte: RH Central - acesso em 10/3/2005