

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

APARECIDO COSTA

AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE COMPRAS EM UMA OPERAÇÃO DE SERVIÇOS

CURITIBA

2010

APARECIDO COSTA

AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE COMPRAS EM UMA OPERAÇÃO DE SERVIÇOS

Monografia apresentada como requisito
parcial à conclusão do curso de
Especialização MBA em Gestão Estratégica,
setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson R. da Cunha

CURITIBA

2010

Dedico o presente trabalho a minha esposa, Queila, com amor, carinho, admiração e gratidão por sua compreensão, carinho, presença e incansável apoio ao longo do período desse curso.

Agradeço ao Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha, coordenador do curso de MBA em Gestão Estratégica, pela compreensão de nossas dificuldades e pelas relevantes discussões sobre o assunto. Também por mostrar a importância da atuação estratégica de um profissional dentro de uma empresa.

A minha esposa e aos meus dois filhos, pela compreensão, paciência e carinho que tiveram comigo durante o período de pós graduação.

Aos meus pais por acreditarem em mim um dia.

A Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade de realização do curso de pós graduação numa área de tamanha importância.

Quando um homem morre, é como se uma biblioteca inteira se incendiasse.

Eng. Roberto Mange

RESUMO

Este trabalho foi elaborado de forma prática, in loco, colhendo dados em entrevistas e em sistemas informatizados. Ele objetiva avaliar o sistema de compras de uma empresa do segmento de prestação de serviços, contratada por um Shopping Center da cidade de Curitiba, estado do Paraná, para conduzir sua operação. Nele é mostrado de forma sucinta, o modo como vem sendo conduzido o departamento de compras dessa empresa. A proposta deste trabalho surgiu da necessidade de se obter melhores resultados operacionais, financeiros e de RH, tendo em vista o fato de que para o seguimento citado, presente na região de Curitiba, há uma enorme carência de melhores fornecedores, de melhores empresas que atuam neste mercado e de melhores profissionais (levando-se em conta a quantidade de mão obra disponível e a sua qualificação técnica). Essa avaliação traz a tona uma pequena amostra do comportamento de empresas do setor de serviços no Brasil, que atuam no segmento de facilities, especialmente. Essa abordagem foi possível porque o autor se beneficiou de sua experiência em outras empresas do mesmo segmento para poder concluir que de modo geral, esse segmento de mercado, para esses tipos de empresa, precisa ser estrategicamente melhor avaliado. Neste sentido, objetiva-se fazer com que a administração estratégica dessas empresas, perceba onde residem os erros e o que pode ser feito para melhorá-los ou extingui-los, a fim de manter o negócio sustentável no longo prazo. Ressalta-se também, que no âmbito da discussão, algumas sugestões foram levadas ao conhecimento da alta gerencia, de modo a tornar possíveis os ajustes necessários aos desvios encontrados. O setor de serviços no Brasil representa quase 60% do PIB (dados de 2009 – IBGE) e embora neste número esteja incluído o comércio, este é um setor da economia que vem se destacando nos últimos anos, reforçando assim a sua importância para a construção de nossas riquezas. Desta forma, para poder acompanhar essa tendência de crescimento do país, certamente esse setor necessita de mais investimentos associados por parte do governo e empresas. Investimentos esses, direcionados não somente para infra-estrutura, mas também para qualificação profissional na área pública e privada. Na análise do departamento de compras da empresa em questão, dois pontos merecem maior destaque: pessoas, focando-se especialmente a sua forma de gestão, preparação, treinamento e principalmente motivação; e infra-estrutura de sistema, com base na tecnologia da informação. Esses dois fatores combinados, merecedores de investimentos, conforme já citado, apontam para uma série de deficiências encontradas, as quais são abordadas e discutidas no ao longo do trabalho. Ao final são sugeridas, prováveis soluções para cada problema abordado com base na sua eficácia e eficiência.

Palavras-chave: Serviços. Pessoas. Infra-Estrutura.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	8
1.1.	Contexto	8
1.2.	O Problema.....	9
1.3.	Objetivos.....	10
1.3.1.	Objetivo Geral.....	10
1.3.2.	Objetivos Específicos.....	10
1.4.	Justificativa do Trabalho	10
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1.	Serviços.....	11
2.2.	Gestão de Serviços.....	15
2.3.	Compras	21
2.4.	Gestão de Compras	24
2.5.1.	Qualidade	27
2.5.2.	Quantidade	28
2.5.3.	Tempo	30
2.5.4.	Fonte de Suprimentos.....	32
2.5.5.	Preço	40
2.5.6.	Negociação.....	43
2.5.7.	Sistema de Compras	48
2.5.8.	Desempenho	50
2.5.9.	Capital Humano	56
3.	ESTUDO DE CASO.....	60
3.1.	A contratada	60
3.2.	A contratante	61
3.3.	A operação analisada	62
3.4.	Os pontos analisados	64
3.4.1.	O Capital Humano	64
3.4.2.	O processo de compras	65
3.4.3.	Os fornecedores	67
4.	CONCLUSÃO	68
5.	BIBLIOGRAFIA	70

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto

O presente trabalho aborda temas estratégicos como gestão de compras, gestão de serviços e gestão de capital humano, encontrados na maioria das organizações do mundo moderno, mas que numa parcela significativa delas, estes temas tem pouca ou nenhuma relevância. Por vezes encontra-se uma empresa dando maior importância a Gestão de Compras e menos importância a Gestão de Serviços. Por outras vezes, encontra-se o contrario. E ainda, por muitas vezes, infelizmente, encontram-se a combinação das duas. Tal observação é feita em maior ou menor grau de intensidade, dependendo do segmento de mercado e de sua estratégia de gestão adotada.

Existem empresas de manufatura que certamente dão maior foco na área de compras do que na área de serviços, ainda que dentro do seu quadro funcional, exista uma grande quantidade de prestadores de serviços, sejam eles internos ou externos. Em outras empresas, por exemplo, segmentadas na área de serviços, certamente a relevância maior se dá na operação de serviço, pois a sua missão muitas vezes indica que, a razão de sua existência permeia na excelência em prestar um bom serviço, fazendo com que o foco seja dado de forma mais ampla nesta área.

Embora existam empresas que adotem maior ou menor grau de relevância estratégica para compras, serviços e principalmente capital humano, é fato que há uma visão mais crítica sob como abordar de forma estratégica pontos que impactam na geração de riqueza e sobrevivência no longo prazo de uma organização. A literatura tem mostrado mudanças, enfatizando que as empresas precisam mudar a forma como tratam de temas atualmente considerados estratégicos dentro do universo da administração, se quiserem permanecer na vanguarda da competição. Fala-se muito em gestão estratégica de recursos humanos como pratica notável de maior importância para se alcançar um resultado, mas percebe-se que, poucas empresas conseguem enxergar que o seu carro chefe é realmente o seu capital humano.

Saber gerenciar pessoas ou com pessoas, está tão em alta como forma de conduzir uma empresa ao sucesso, que empresas mais preocupadas com o futuro

de seus negócios, vem tornando o seu departamento de recursos humanos cada vez mais especialista em caça talentos. E essa abordagem de como trabalhar com pessoas e tirar delas o maior proveito possível, revertendo-o em resultados, torna ainda de maior proporção quando o negócio em questão é focado no ramo de serviços, como é o caso do trabalho proposto, onde o cliente mantém contato direto com os profissionais que tratam, promovem e executam o serviço. Nesse caso, por tratar-se de um produto intangível, o capital humano precisa ser encarado de forma mais expressiva ainda para a evolução do negócio, pois o bom andamento do negócio depende quase que na integralidade de pessoas, ou como dizem alguns especialistas 'tudo se resume a pessoas'. Isso faz com que esse tipo de empresa mantenha-se em alerta quanto à gestão estratégica de pessoas, dando-lhe o valor adequado e mantendo-as treinadas, pois de outra forma, nos dias atuais, sua sobrevivência estaria ameaçada.

1.2. O Problema

Competir no mercado globalizado do século XXI, exige das empresas, a adoção de estratégias emergentes, as quais se fazem através da análise de diferentes pontos, dentro e fora de sua estrutura. Olhando para dentro de sua estrutura, a proposta administrativa dos gestores é enxergar os departamentos, analisar quantos e quais serão abordados de forma estratégica, qual é o departamento gargalo e que tipo de investimento ele precisa, qual é o nível de integração entre os departamentos, qual departamento merece maior atenção e por quê.

Este trabalho aborda o grau de importância dado por uma empresa prestadora de serviços ao seu departamento de compras (também chamado de suprimentos) e procura destacar os pontos e as áreas que merecem ser corrigidos/ajustados. No cenário encontrado, certamente uma avaliação criteriosa será necessária, pois visa mostrar não somente os pontos relacionados diretamente ao departamento de compras, mas sim todos aqueles que interagem de maneira direta ou indireta com esse departamento.

De maneira geral, os problemas encontrados neste departamento, sejam eles de natureza técnica, administrativa ou pessoal, visam ser amplamente discutidos de modo a melhorar a sua eficiência e eficácia, trazendo, contudo, maior efetividade a

prestação de serviços. Assim, com os devidos ajustes nos patamares básicos, pode-se na seqüência, partir para a busca pela excelência e melhores resultados, criando desta forma, um ciclo de melhoria contínua.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar a efetividade de um departamento de compras de uma empresa que atua na área de prestação de serviços, destacando os principais pontos a serem ajustados e ou melhorados, de forma que a empresa consiga atingir a sustentabilidade no longo prazo, mantendo assim a satisfação de todos os seus stakeholders.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Descrever a estratégia de negócios da organização;
- Descrever a infra-estrutura do departamento de compras;
- Descrever a mão de obra e o sistema de gestão do departamento de compras;
- Avaliar a eficiência do sistema de compras;
- Avaliar a eficácia do sistema de compras.

1.4. Justificativa do Trabalho

Apesar de o Brasil ser atualmente um país emergente, com forte interesse internacional em sua economia, ainda existe empresas que não estão preparadas para acompanhar esse crescimento e pecam em diversos aspectos, os quais podem levar a sua estagnação ou mesmo ao seu declínio num prazo muito curto. O aspecto mais destacado hoje, na dita 'nova economia' é a mão de obra, seja pela falta de qualificação ou pela forma como é gerenciada.

Partindo da própria experiência do autor na área comercial, técnica e administrativa por anos, aliado a necessidade de atingir melhores resultados operacionais em empresas prestadoras de serviços por onde passou, este percebeu uma grande necessidade de melhora no desempenho do departamento de compras, e em quase todos os pontos periféricos que interagem com esse departamento

(internos e externos a organização), abrangendo desde a qualificação de mão de obra até o controle e gerenciamento de estoque de materiais.

Justifica-se este trabalho com o propósito de contribuir para a geração de avanços sustentáveis no longo prazo, especialmente às empresas que ainda não enxergaram de forma estratégica o seu departamento de compras, dando-lhe a merecida importância dentro do seu plano estratégico. Essas empresas, certamente, terão suas atividades ameaçadas se não se derem conta de que o departamento de compras precisa ter um tratamento diferenciado, pois entre comprar e comprar bem, há uma diferença expressiva e pode, por exemplo, tornar-se o principal fator de sobrevivência para uma empresa que mantém sua estratégia com foco em custos, onde há uma linha muito tênue, que faz toda a diferença entre levá-la ao sucesso ou ao fracasso no mercado competitivo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Serviços

Com quase 60% de representatividade na produção de riquezas do país (www.ibge.gov.br) nos últimos, o setor de serviços vem crescendo de forma notável. Atualmente emprega a maior parte da população economicamente ativa, deixando para trás setores como a indústria e a agricultura.

Assim como em todos os países desenvolvidos, no Brasil o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia, e tem merecido a maior parte da atenção dispensada quando o assunto é a produção nacional, exatamente por ter ligação direta com a mão de obra.

Para Corrêa e Caon (2002), os principais fatores responsáveis por esse dinamismo são de ordens político-social e tecnológica. Podendo ser citados:

- A urbanização, que torna necessários alguns serviços, como segurança e transporte urbano, por exemplo;
- Mudanças demográficas, que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, que consomem mais intensamente maior variedade de serviços, como os de educação, entretenimento e saúde;

- Mudanças socioeconômicas, como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal, que criam necessidade de serviços domésticos, transporte escolar dos filhos, creches e outros, prestados por terceiros;
- Aumento da sofisticação dos consumidores, que leva a necessidades mais amplas de serviços, como acompanhamento psicológico, personal trainers e consultores de estilo, por exemplo;
- Mudanças tecnológicas, como o avanço dos computadores e das telecomunicações, que tem aumentado a qualidade de serviços, ou ainda criando serviços completamente novos, como por exemplo, os bancos eletrônicos e as informações se serviços por internet, como reservas de passagens aéreas, download de músicas, jogos, livros, cursos de educação a distancia, entre outros.

Segundo os autores, paralelamente, as atividades de serviço exercem um papel importante no desempenho de outros setores da economia, principalmente o industrial. Esse papel pode ser sumariado em três categorias:

1. Papel de apoio à criação de diferencial competitivo, onde as atividades de serviços prestados ao cliente (projeto, crédito, distribuição e assistência técnica pré e pós venda), pelas empresas de manufatura, têm atuado para diferenciar o pacote de valor que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Pense no esforço que a maioria das montadoras de veículo tem colocado a fim de melhorar o desempenho dos serviços pós venda a seus clientes; pense nos serviços que os laboratórios farmacêuticos oferecem aos doentes crônicos, acompanhando a administração de seus medicamentos e até lembrando o cliente dos horários nos quais o medicamento deve ser tomado. São serviços 'em torno' do produto comercializado, que trabalham com o fim de acrescentar elementos ao pacote de valor ofertado ao cliente, diferenciando-se assim da concorrência;
2. Papel de suporte às atividades de manufatura, onde muitas funções dentro das empresas de manufatura são, na verdade, operações de serviços, como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros, que freqüentemente são fundamentais para o desempenho competitivo da

empresa. Pense, por exemplo, na necessidade de uma empresa que fabrique commodities (produtos sem diferenciação de marca), como a CSN em sua usina de aço. Pense na necessidade de uma operação como essa de manter seus equipamentos disponíveis sempre, de modo a permitir que as necessárias economias de escala por meio da boa utilização dos seus ativos, ocorram. Agora, pense no setor de manutenção da CSN, um prestador de serviços internos que tem a influencia direta em seus níveis de disponibilidade de equipamentos e, por conseguinte, em sua competitividade. Pense no setor de bancos, que presta serviço interno de análise de crédito. Pense nas conseqüências sobre o nível de inadimplência e, portanto, nos resultados da organização que um serviço como esse tem, quando mal prestado. Ambos os exemplos ilustram a fundamental importância de serviços internos, prestados por um setor, ou de um departamento a outro, mas com impacto direto no próprio resultado da operação toda;

3. Papel de geradores de lucro, pois muitas atividades serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto tal que ultrapasse a mera função de apoio, passando a constituir 'centros de lucro' dentro das empresas. Pense, por exemplo, na empresa agrega (www.agrega.com.br), uma joint venture entre duas grandes empresas brasileiras: A Souza Cruz e Ambev. Nascida no departamento de suprimentos da Souza Cruz e transformada recentemente em gestão de suprimentos para outras empresas, é mais que um centro de lucro, uma empresa independente que capitaliza uma competência desenvolvida ao longo de anos na área de gestão de suprimentos, que pouco diretamente tem a ver com a atividade principal das empresas que a originaram.

Como o avanço da tecnologia caminhando a uma velocidade assustadora, torna-se mais fácil desenvolver ou mesmo copiar um produto no mundo produtivo. A concorrência tem se tornado mais acirrada quanto a qualidade de produto, e isso evoluiu de tal forma, que o diferencial de eficiência em custo do processo produtivo não é mais suficiente para manter uma empresa na liderança de um segmento.

Essa abordagem abre espaço para uma nova forma de agregar valor a um produto físico. A oferta de serviço. Ofertar serviço como forma de agregar valor a um produto, exige das empresas ênfase maior no seu corpo técnico, tendo que aperfeiçoá-lo e dar-lhe competências tais que sejam capazes de compreender a

importância que ele tem nesse novo cenário. Nasce desta forma o departamento de RH (Recursos Humanos), deixando para trás a ênfase tão somente dada ao DP (Departamento Pessoal).

Esse novo departamento direciona esforços no sentido de ter os melhores profissionais dentro de uma corporação, tornando-a capaz de competir no mercado novamente, mas com visão focada na área de serviços, especialmente atendimento ao cliente interno e externo.

Corrêa e Caon (2002) acreditam que os serviços prestados com excelência levam a lucratividade operacional. Eles argumentam que o simples fato de os serviços serem prestados com qualidade, levam a empresa a ganhar mais dinheiro, a aumentar sua lucratividade no curto e longo prazo, e por conseguinte, a aumentar o valor futuro da empresa.

A fim de retratar essa abordagem (sem considerar é claro, que esta seja a única forma de uma empresa melhorar o seu sucesso financeiro no curto e longo prazo), eles partem do pressuposto de que para aumentar o sucesso financeiro de uma empresa, para aumentar sua lucratividade operacional, para que ela ganhe dinheiro, é possível fazer duas coisas: ou se comandam preços mais altos pelos mesmos produtos e serviços prestados, ou se conseguem vender mais serviços (ou ainda, o que parece ser a mais virtuosa das opções, a combinação de ambas).

Enfatizam ainda que para se conseguir comandar preços mais altos e ganhar participação de mercado, o caminho mais seguro indicado é o de ampliar os níveis de retenção de clientes. Clientes retidos são clientes antigos, clientes que compram mais, clientes que muitas vezes estão dispostos a pagar mais pelo serviço, por entenderem-no diferenciado, clientes que, se bem gerenciados e atendidos, farão propaganda gratuita do serviço, auxiliando a ampliar as fatias de mercado da empresa. Clientes, no entanto, para tornarem-se retidos, devem ser fidelizados, tornarem-se fiéis parceiros da empresa que os serve. E para que se tornem fiéis à empresa, é necessário que esta seja competente, não apenas para satisfazê-los, meramente 'atendendo as suas expectativas', mas para superá-las, criando clientes mais que satisfeitos (também chamados de clientes encantados). Clientes meramente satisfeitos preencherão fichas de avaliação afirmando satisfação, mas isso não os fará, obrigatoriamente, voltar ou trazer outros clientes para a empresa.

Ou seja, o nível de satisfação do cliente, dependerá do valor ofertado a ele pelo processo prestador do serviço. Mais precisamente, é o valor percebido (a

diferença é sutil, mas importante, pois às vezes o cliente necessita de auxílio para perceber o valor que lhe está sendo ofertado) pelo cliente, em cada um dos momentos em que se estabelece algum tipo de contato com algum aspecto do processo prestador do serviço, (retratados aqui mais especificamente como serviços da linha de frente, os ditos 'front office', ou aqueles executados em contato com o cliente.

Entretanto, defendem que para se ter sucesso na linha de frente, com valor percebido pelo cliente na forma de valor ofertado, é muito importante que outras atividades de suporte, as ditas 'back office' ou atividades de retaguarda, tenham também qualidade em níveis adequados. Imagine-se em meio a uma atividade de alto contato, com um médico realizando uma delicada cirurgia, nota-se que o processo de retaguarda falhou, e por sua falha, faltou fio para sutura. Vai por terra todo o esforço do front office e o resultado é um desastre. Além disso, parte do valor efetivamente ofertado ao cliente é gerada em back office, o que acrescenta ainda mais responsabilidade a essas atividades e mais necessidades de adequada gestão de qualidade delas.

Mas apesar da importância do setor de serviço para Brasil como um país emergente, a literatura sobre o assunto, ainda é muito escassa, o que abre campo para muitas pesquisas correlatas a esta área.

2.2. Gestão de Serviços

Como já dito antes, os serviços tem representado nos últimos anos, quase 60% do PIB brasileiro e com forte tendência de crescimento para esse segmento nos próximos anos. Isso porque com a estabilidade do sistema financeiro, mais investimentos tem sido feito no país em diversas áreas, incluindo serviços. Em especial e em grande expansão as telecomunicações.

E esse crescimento implica na criação de novas empresas, competindo nas mais diversas áreas do mercado. As empresas que já estão consolidadas no país, ganham a cada dia, novos concorrentes, com maior capacidade e maior qualificação para competir nestes mercados.

Tais empresas, antigas ou novas, têm de se inventar constantemente a fim de acompanhar as mudanças que esse mercado dinâmico propõe, sendo unânimes num ponto crucial que é a sua capacidade de gestão estratégica.

Gerenciar uma empresa requer de seus profissionais enormes conhecimentos e habilidades, capazes de levá-la ao sucesso. Essas habilidades e conhecimentos são tão importantes em operações de serviço quanto em outros segmentos de mercado, que merecem ser destacadas aqui pelo seu tratamento estratégico.

Segundo Corrêa e Caon (2002), operações de serviço requerem tratamento estratégico. Para eles, tradicionalmente, a gestão de operações era vista como algo operacional, visando reagir, a posteriori, da melhor forma possível, as ocorrências e solicitações da organização. Mas isso mudou muito a partir dos anos 60 no mundo ocidental.

A partir do final da segunda guerra mundial até o final dos anos 60, quando os Estados Unidos confirmaram ainda mais sua posição como potencia industrial e aproveitando-se do fato de que a guerra não havia sido transcorrida no seu território (mais basicamente na Europa e no Japão), e de que, por conseguinte, sua capacidade produtiva não fora substancialmente afetada, soube capitalizar essa vantagem temporária e tornar-se o grande fornecedor industrial para aplacar a bolha de demanda reprimida que havia sido formada na época. É época esta em que as pessoas não tiveram tantos filhos, não trocavam tanto suas geladeiras, carros e outros bens (pelo menos não com a mesma freqüência de tempos de paz).

Se por um lado, essa época, deu aos Estados Unidos uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pelos mercados mundiais, por outro lado, argumentam alguns autores, criou certa complacência e acomodação de suas empresas e gestores.

Em paralelo, os países mais afetados pela guerra, como os da Europa e Japão, desdobraram-se em esforços de reconstrução, visando retomar o mais rapidamente possível seu poder de competitividade industrial, não podendo dar-se ao luxo de qualquer complacência ou acomodação.

Alavancada por um notável esforço de reconstrução (pouco mais de 20 anos) do período pós guerra, e pela crise do petróleo de 1973 (que valorizou enormemente os carros japoneses, compactos e econômicos), a indústria japonesa ganha níveis de competitividade sem precedentes em sua história recente, não só na indústria automobilística, mas também em outros mercados com líderes tradicionais já estabelecidos: motocicletas, aparelhos eletroeletrônicos, relógios e outros.

Para surpresa geral dos gestores ocidentais, seus produtos apresentavam níveis superiores de desempenho, quando comparados aos concorrentes ocidentais, tanto em preço como em qualidade. Em certo momento, em 1973, por exemplo, a indústria automobilística japonesa domina em torno de 20% do mercado doméstico americano de carros. Isso não é pouco, se considerado que a indústria japonesa nunca havia produzido carros competitivamente antes do final da segunda guerra – A Toyota produziu seu primeiro carro em 1936 e a Nissan em 1937, passando a produzir exclusivamente caminhões a partir de 1939 até o final da segunda guerra. A indústria automobilística japonesa concentrou-se, por isso, fortemente na indústria de caminhões.

Num período relativamente curto, os japoneses conseguiram evoluir sua competência de produzir carros a um nível tal que passaram a bater alguns dos mais tradicionais fabricantes do mundo em seus próprios mercados domésticos. O resultado, para a sociedade americana, foi algo sentido. Fábricas foram fechadas e milhares de pessoas perderam seus empregos. Dispararam-se na época vários movimentos contra-reação, tanto no governo como nas empresas e nas universidades americanas. Um marco nessa tendência foram dois artigos escritos pelo acadêmico americano Wickham Skinner, de Harvard. O primeiro deles, datado de 1969, era intitulado 'Manufatura: o elo faltando na estratégia corporativa' (Skinner, 1969). Skinner procura justificar alguns motivos que estariam levando a indústria automobilística em geral, americana a perder competitividade.

O argumento principal é que o tratamento dado a manufatura, na indústria americana, era excessivamente reativo e operacional. As operações, entretanto, mereceriam, pela própria natureza das decisões nelas envolvidas, um tratamento estratégico, por vários motivos. Corrêa e Caon (2002) descrevem um exemplo brasileiro a fim de que se possa compreender melhor essa abordagem dada por Skinner, também em operações de serviços.

Em primeiro lugar, as operações (tanto de manufatura como em serviços), envolveriam, numa grande quantidade de situações, a maior parte do investimento em capital das organizações. Pensemos na empresa Varig (hoje Gol Linhas Aéreas), ou qualquer outra empresa aérea. É certo que a maioria dos recursos de capital empregados pela Varig encontram-se em suas áreas de operações: aeronaves, hangares, estoques de sobressalentes, entre outros. Um avião médio como o Boing 737 pode valer em torno de 35 milhões de dólares. A Varig tem muitas dezenas de

aeronaves de porte variando em sua frota (do jet class Embraer ERJ145, valendo 17 milhões de dólares, até grandes Boings 777, valendo 110 milhões de dólares). Não é difícil concluir quanto capital está envolvido. Uma empresa desse porte no ramo de aviação pode facilmente ter algumas centenas de milhões de dólares apenas em estoques de peças sobressalentes. Isso não faz a função de operações ser mais importante do que outras, mas certamente ações sobre esses recursos volumosos podem repercutir em diferenças substanciais nos resultados operacionais e financeiros da organização.

Imagine que uma ação relativamente modesta, que resulte em poucos pontos percentuais de redução nos níveis de estoque de sobressalentes, resultaria numa redução aproximada de alguns milhões de dólares de capital empregado.

Em segundo lugar, a maioria das decisões, em operações, inclui, em geral, recursos físicos. Esses recursos físicos, tem por natureza, um tipo de 'inércia' decisória. Essa inércia refere-se ao tempo que decorre entre o momento de tomada de decisão e o momento em que essa decisão toma efeito. Pense numa situação em que, numa operação, tenha de se tomar a decisão de incrementar sua capacidade produtiva, como uma empresa aérea que deseja ampliar sua frota.

Alguns (tipicamente dois) anos decorrem desde o momento da decisão interna de empresas aéreas pela expansão da frota, até que uma nova aeronave esteja voando em operação normal. Isso implica que, para se tomar uma boa decisão em operações, é necessário desenvolver uma visão de futuro, que pode estender-se pelo período de alguns anos. Para as decisões de hoje serem bem tomadas, elas devem necessariamente ser apoiadas numa visão de futuro – e esse futuro deve ser de longo prazo para muitas dessas decisões.

Em terceiro lugar, Skinner argumenta que as decisões de operações, uma vez tomando efeito, são normalmente difíceis e caras de serem revertidas e em geral, permanecem exercendo influencia por um período que pode chegar a décadas. Imagine a empresa aérea tomando sua decisão de aquisição de uma nova aeronave. Dois anos decorrem até que a aeronave esteja operando em ritmo normal. Uma vez a encomenda entregue, a empresa normalmente terá de conviver com essa aeronave por muitos anos. Ficaria caro reverter, por exemplo, trocando a aeronave recebida por uma outra opção descartada quando se fez a escolha alguns anos antes.

O quarto e último argumento, refere-se ao fato de que as opções estratégicas adotadas quando se decide por determinada alternativa impactam diretamente as formas com que a empresa vai ser capaz de competir nos mercados, no futuro. Isso, em linhas gerais, contrasta claramente com idéias de Taylor, do início do século XX, de que haveria uma melhor forma (one best way) de fazer o trabalho (ou entender o raciocínio, de prestar o serviço). Skinner argumenta que a melhor forma de projetar e gerenciar operações produtivas dependerá da forma com que se decide competir no mercado futuro. Embasando essa idéia encontra-se o conceito de trade-off. Segundo esse conceito, é impossível para uma operação aumentar seu desempenho em todos os aspectos substancialmente.

Imagine, por exemplo, uma decisão estratégica de expansão de frota na empresa aérea. Alternativas existem, por exemplo, de portes diferentes de aeronaves. Se opção é encomendar um grande Boeing 777 ou seis jatos menores, como o ERJ145, par a expansão de capacidade de 300 assentos, haverá claras implicações sobre a forma com que a empresa aérea será capaz de competir no futuro em termos de autonomia de voo, freqüência, custo por milha.passageiro, conforto interno, flexibilidade interna, entre outros muitos aspectos, diretamente relacionados de que se tem em vista (vãos domésticos ou internacionais, de curta ou longa duração, mercados e rotas que exigem freqüências numerosas ou não, entre outros).

Skinner observa que uma função dentro da organização, que tenha essas quatro características, necessariamente demanda gestão estratégica, e não pode, portanto, restringir-se, então, as visões de curto prazo, introspectivas e reativas vigentes.

Origina-se, de acordo com essa linha de argumentação, o conceito de estratégia de operações. O conceito de estratégia de operações passou a ser, desde o final dos anos 70, passando pelos 80 e parte dos 90, talvez o principal foco de atenção dos acadêmicos e profissionais práticos da área de operações. O conceito, tanto em manufatura como em serviços, evoluiu muito desde a época do pioneiro Skinner, beneficiando-se de contribuições importantes de acadêmicos mais voltados a manufatura como Robert Hayes, Steven Wheelwright, Terry Hill, Nigel Slack, e a serviços, como Jim Heskett, Earl Sasser, e outros.

Corrêa e Caon (2002) argumentam que o objetivo de estratégica de operações é garantir que a função de gerenciar os processos de produção e entrega

de valor ao cliente seja alinhada com a intenção estratégica da empresa quanto a mercado a que pretende servir. Para isso é necessário incluir, no tratamento decisório em operações, elementos externos a organização, como o cliente, a concorrência, os parceiros fornecedores, o acionista e outros grupos de interesse.

Trata-se de gerenciar atividades produtivas, não mantendo uma visão introspectiva, típica da administração científica do início do século XX, mas com um senso de propósito e contexto que justifique a área e suas ações. Trata-se de uma mudança substancial do paradigma taylorista. Não há mais uma melhor forma de fazer o trabalho; a melhor forma dependerá de grande quantidade de contingências do ambiente. Ganham, portanto importância as interfaces entre a área de operações e outros setores da organização e mesmo entre as operações e o mundo exterior (clientes, concorrentes, fornecedores parceiros e outros grupos de interesse)

Um segundo artigo seminal de Skinner (1974), intitulado 'A fábrica focalizada', argumenta e aprofunda a discussão sobre os trade-offs e suas implicações estratégicas. Ainda com o propósito de ilustrar, os autores Corrêa e Caon (2002), ressaltam que, pode-se seguindo a análise de uma linha aérea, usar uma analogia com o projeto de aviões. Imagine que uma linha aérea decida encomendar um avião a um fabricante. Imagine que essa encomenda fosse de um avião que carregasse 600 passageiros, que tivesse o menor custo operacional por milha.passageiro, de todos os aviões em operação, que fosse supersônico e que, ao mesmo tempo, fosse capaz de pousar numa pista de apenas 500 metros de extensão. Esse pedido sequer seria levado a sério, pois um fabricante tem muito claro que, ou se quer um avião que fosse muito pesado, carregando 600 pessoas, ou se consegue que ele pouse numa pista curta, já que dissipar a grande quantidade de energia representada por um avião com 600 passageiros a 250 km/h, requer mais tempo, e portanto, distancia percorrida pela aeronave em desaceleração. Ou se quer que o avião seja muito veloz (supersônico), ou que seja muito econômico.

O artigo argumenta que não se pode ter tudo, pois até mesmo para leigos em engenharia aeronáutica, parece plausível aceitar que não se pode ter tudo em um só projeto. Isso fica claro também, quando olhamos para uma aeronave que serve como caça de combate e para uma aeronave que serve ao transporte em massa de passageiros. Um caça de combate tem grandes motores e um design apropriado a manobras bruscas, rápidas e flexíveis. Para isso, abre-se mão da eficiência no transporte de seus passageiros. Nota-se que o caça carrega poucas (1 ou 2)

peças. Já um avião comercial é desenhado com o objetivo de ser eficiente no transporte. O custo por milha.passageiro não pode ser grande e portanto é ‘diluído’ por centenas de passageiros. Isso faz com que se abra mão da velocidade e flexibilidade de manobras. É pouco provável que um grande jumbo consiga fazer manobras drásticas e bruscas. Apenas ao olhar um projeto de caça e de jumbo distingue-se claramente um do outro: as decisões de projetos são diferentes e influenciadas pelo propósito estratégico de cada uma das aeronaves.

Se é plausível, até para um leigo, que uma aeronave não possa ter desempenho excepcional em todos os critérios simultaneamente, por que então, as vezes, observamos que algumas pessoas parecem esperar que a fábrica ou unidade prestadora de serviço tenha desempenho excepcional em ‘tudo para todos’?, que seja a mais veloz e confiável nas entregas, a que presta serviços de melhor qualidade, de maior flexibilidade e de custo mais baixo? Não é em geral, possível, pelos mesmos motivos pelos quais não é possível que se tenha todos os objetivos de desempenho maximizados num só avião: as restrições que impedem os aviões de serem ‘tudo para todos’ são da mesma natureza que impedem as operações de serem ‘tudo para todos’.

Embora tenhamos abordado alguns pontos estratégicos de uma operação, os quais para uma empresa pode fazer a diferença entre prosperar ou não no longo prazo, faz-se necessário, mencionar que na gestão de uma operação de serviços também devemos considerar os seguintes tópicos, segundo Corrêa e Caon (2002): gestão da qualidade das atividades (back office e front office); gestão de custos e da eficiência em serviços; gestão de recursos humanos, aqui tratado como capital humano; gestão das instalações; gestão dos estoques e das filas de clientes, e gestão das redes de suprimentos.

Cada uma dessas áreas possui aspectos importantes no tangente a gestão de serviços e precisam estar mutuamente integradas a fim de que se possa delinear um sistema de gestão competente e eficaz.

2.3. Compras

Tão importante quanto os demais departamentos dentro de uma empresa, o departamento de compras e suprimentos, necessita ser entendido como uma atividade crucial e estratégica para uma organização que quer manter-se sustentável

no longo prazo, pois esse departamento responde em grande parte, pela eficiência em custos de bens e serviços.

Segundo Peter Baily, et al. (2000), compras é vista pela organização bem sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável. Entretanto, nem todas as empresas vêem compras como função desempenhada de forma melhor por um departamento especializado. Há aquelas que a vêem mais apropriadamente desempenhada quando se esta próxima ao ponto de necessidade dos bens ou serviços que são adquiridos. Então talvez seja verdadeiro dizer que a maioria das grandes organizações emprega os serviços de uma equipe dedicada de especialistas em compras e suprimentos.

O fato de o papel estratégico e de contribuição de compras e suprimentos serem bem reconhecidos em muitos negócios relevantes, significa que as decisões estratégicas de compras podem ser tomadas no nível de diretoria, em vez de o serem por um gerente departamental. O papel e a contribuição das compras tem crescido com bastante firmeza durante a segunda metade do século XX, sendo que o maior interesse pela atividade vem ocorrendo em anos recentes.

Ainda segundo Peter Baily, et al. (2000, as razões para essa mudança de importância e reconhecimento, são: vantagem competitiva, avanço tecnológico, políticas governamentais e blocos econômicos, recursos finitos, maior proporção de gastos fora da empresa, concentração das compras em poucos e grandes fornecedores e aumento da consciência ambiental.

Seguindo essa linha de raciocínio Peter Baily, et al. (2000), entendem que as organizações que adotam abordagens de vantagem competitiva na administração de materiais estão pondo em prática idéias de integração que são pelo menos em parte, baseadas no papel estratégico e integrado das compras. O sucesso demonstrado por essas organizações está estimulando esse maior interesse e, à medida que outras organizações tentam repetir esse sucesso, a função de compras torna-se mais atual.

As abordagens e os conceitos que podem ser considerados nessa área são:

- Maior pratica de *benchmarking*;
- Administração da qualidade total;
- Filosofias *just in time* e produção enxuta;
- Conceitos de cadeia de suprimentos;

- Arranjo em camadas e empowerment de fornecedores;
- Administração de relacionamento;
- Foco no consumidor.

Às vezes, a expressão 'conceitos de classe mundial' é empregada para descrever essas e outras idéias similares, significando algo como 'melhor do mundo' ou 'como usado pelas maiores organizações mundiais'.

No tangente ao avanço tecnológico, Peter Baily, et al. (2000) citam que a tecnologia e a complexidade a ela associada significam que a maioria das empresas especializa-se em uma faixa menor de atividades e isso as obriga a comprar a maior parte dos seus insumos de fornecedores mais especializados, detentores de patentes, propriedade intelectual ou direitos de design, associados à tecnologia complexa ou avançada.

Quanto às políticas governamentais e de blocos econômicos, Peter Baily, et al. (2000) ressaltam que há hoje menos liberdade para as políticas e as práticas de compras serem desenvolvidas independentemente de influências externas. Como exemplo, a comunidade Européia impõe obrigações sobre compras realizadas pelo setor público. Reconhece-se ser necessário algum nível de experiência profissional para assegurar que a organização segue as regras de determinado governo ou bloco econômico. A busca de maior eficiência do setor público tem exigido mais teste de mercado, processo pelo qual os fornecedores de serviços são avaliados em relação aos fornecedores de mercadorias. Em muitos casos, isso tem levado a contratação de serviços em outros mercados ou países e a maior responsabilidade da área de compras ou de administração de contratos.

Para citarmos os recursos finitos, segundo Peter Baily, et al. (2000), podemos dizer que sem dúvida, alguns recursos naturais sempre foram finitos. Entretanto, aumentar o reconhecimento de que o uso e o consumo deles precisam ser planejados, tem tido efeito profundo no papel das compras para que contribua para o uso planejado e responsável desses recursos, seja ele orientado por simples forças econômicas, seja por crescente senso de responsabilidade social.

Já em relação à maior proporção de gastos fora da empresa, o autor enfatiza que pelas razões já mencionadas, as organizações estão fazendo mais compras e gastando menos internamente com salários e despesas indiretas e esse crescimento tem aumentado a responsabilidade da área de compras. Ele considera

que são responsáveis pela redução de gastos com mão de obra interna e gastos indiretos, a automação, o trabalho mais eficiente e as melhores práticas aplicadas. Também considera que os maiores responsáveis pelos recursos adquiridos externamente são a maior especialização por parte das organizações de compras, as políticas de terceirização, o foco nas competências centrais, o desenvolvimento de fornecedores especializados, o acesso mais fácil ao mercado mundial de suprimentos, a tecnologia complexa que restringe a amplitude da capacidade de fabricar internamente, a dependência de ativos externos e não próprios, e a coordenação mais estreita de fornecedores-chaves.

Outro tópico extremamente relevante citado pelos autores sobre o assunto é a concentração das compras em poucos e grandes fornecedores. Ele ressalta que a concentração do mercado de suprimentos tem sido marcante em anos recentes. Por exemplo, o número de usinas de fundição de ferro no Reino Unido declinou; a fabricação de produtos farmacêuticos está quase totalmente nas mãos de um pequeno número de grandes laboratórios; apenas algumas grandes empresas químicas europeias permanecem no mercado e não há agora na Inglaterra nenhuma fábrica de automóveis de tamanho significativo. Esse processo de concentração por meio de fusões, compras de controles acionários (takeovers) e o fechamento de unidades de negócio menores e menos viáveis, continuam em curso. Isso apresenta problemas óbvios para a área de compras e suprimentos e assegura melhor status e papel mais estratégico ainda para a função.

E por fim, referente ao aumento da consciência ambiental, Peter Baily, et al. (2000) mencionam que o reconhecimento tem despertado, talvez tardiamente, que é bom negócio ser 'verde' e ser visto como responsável a esse respeito. A reciclagem, a especificação das matérias-primas renováveis, a maior preocupação com os efeitos dos dejetos de subprodutos, a preocupação mais ampla pelo uso de embalagem retornável e muitas outras questões relacionadas, todas têm implicações para a área de compras e estão afetando as percepções da função.

2.4. Gestão de Compras

Para uma empresa ser bem sucedida no ramo em que atua, por longo prazo, não basta apenas fazer compras e saber comprar bem, ela precisa ser estratégica também nessa área e saber usar toda a sua infra-estrutura de compras de forma estratégica.

Peter Baily, et al. (2000) constatarem que uma operação de compras estratégica proativa pode dar à organização uma vantagem competitiva ao reduzir o desperdício na cadeia de valor. Entretanto as estratégias de compras não podem ser desenvolvidas isoladamente. Elas precisam estar integradas à estratégia corporativa para serem bem sucedidas. Muito embora, as estratégias variem de uma empresa para outra, podemos evidenciar alguns pontos gerais abordados, mas não menos importantes, dentro de cada nível de uma organização.

Para o nível estratégico podemos citar a pesquisa de compra, o planejamento no longo prazo, a previsão de disponibilidade, a determinação da política, a fonte única, a comercialização recíproca, a ética, a negociação pós acordo, etc. Para o nível tático/gerencial são importantes os métodos de compra, a negociação, o orçamento, o desenvolvimento de interface, o desenvolvimento de funcionários, a contratação, as técnicas de redução de custos, etc. E para o nível operacional são importantes a expedição, a manutenção de registro de sistemas, a cobrança de faturas, a manipulação de requisição, a investigação/cotações, a determinação de preço, as devoluções, etc.

Historicamente, as funções de marketing, finanças ou produção tendem a dominar as organizações. Alguns autores argumentam que a influência particularmente forte da área de manufatura dentro das organizações e a insistência em fabricar produtos, em vez de comprá-los fora, tem criado grandes problemas estratégicos. A inabilidade da função de compras e suprimentos, resultante de sua falta de desenvolvimento, em contribuir efetivamente para a decisão de fabricar ou comprar, tem enfraquecido as perspectivas de sobrevivência no longo prazo, de muitas organizações de manufatura e gerado custos maiores do que o necessário.

Mas esse papel estratégico do departamento de compras tem mudado nos anos que se seguem e segundo Peter Baily, et al. (2000), as principais razões para o crescimento do envolvimento de compras na tomada de decisões estratégicas são as seguintes:

- As compras são vistas como uma área de agregação de valor, não simplesmente de redução de custos;
- A inovação rápida de produto exige uma equipe gerencial mais integrada, que envolva todas as funções e adote uma abordagem de processo em vez de funcional para a administração;

- Há um movimento para a visão holística em relação à integração de fluxos de materiais e de informações, tanto interna quanto externamente, como por exemplo:
 - MRP, MRP II e sistemas de informações integrados, como o EDI;
 - Conceitos de cadeia de suprimentos, como fluxos de valor e administração de pipeline;
- O envolvimento ativo do fornecedor pode reduzir custos;
- Empenho com os custos estratégicos de suprimentos em vez de com os preços no curto prazo;
- Benchmarking em relação às empresas japonesas que, por longo tempo, viram a atividade como importante fator estratégico;
- Maior consciência do crescimento do gasto em materiais e do potencial de lucro das compras.

Um dos principais problemas enfrentados pela atividade de compras e suprimentos em muitas organizações tem sido o fracasso em desenvolver um papel estratégico proativo. Desde os anos 80, as organizações tornaram-se mais conscientes do papel que a atividade pode tomar, particularmente a vantagem estratégica que poderia ocorrer se adequadamente desenvolvida. Em que extensão a eficácia da função dependerá mais do estágio do desenvolvimento, seja ele administrativo, estratégico, reativo ou proativo? Vários modelos foram desenvolvidos para indicar o desenvolvimento ou outras características da atividade de compras. Não seria possível para uma função dentro de escritório reativa e não desenvolvida dar qualquer contribuição estratégica real. Assim, é necessário identificar o estágio de desenvolvimento atingido pela atividade e providenciar o desenvolvimento apropriado exigido.

Peter Baily, et al. (2000), ressaltam que outros aspectos importantes que devem ser abordados de forma estratégica em compras, e aqui tratados como de fundamental relevância dentro de um sistema de gestão nesta área são:

- Qualidade;
- Quantidade;
- Tempo;

- Fonte de suprimentos;
- Preço;
- Negociação;
- Sistema de compras;
- Desempenho;
- Pessoal de compras.

2.5.1. Qualidade

A qualidade é uma palavra com vários significados e conotações. Por exemplo, pode significar excelência, como em 'esse é um produto de qualidade', ou pode ser considerada como extensão pela qual um produto ou serviço obtém a satisfação do cliente. Uma idéia que vem ganhando ampla aceitação é a de que 'qualidade é tudo o que o cliente considera como tal'. Os 'gurus da qualidade' (Demin, Juran et al.) tornaram-se extremamente influentes e ensinaram-nos que qualidade é um assunto relacionado à vantagem estratégica. Jones e Womack (1993) têm defendido a busca da perfeição, o que significa evitar todos os desperdícios, embora afirmem: *'Perfeição é como o infinito. Tentar visualizá-la (atingi-la) é realmente impossível, mas o esforço nesse sentido fornece a inspiração e a direção essenciais para a progressão ao longo do caminho'*. Assim a qualidade pode ser definida de diversas maneiras.

Muito embora qualidade não tenha uma definição unânime para todos os autores entendidos da área, muitos fornecedores buscam a qualidade através do seu desempenho (Especificamos o material correto para o trabalho e comunicamos nossa exigência ao fornecedor de modo claro e ambíguo?) e da sua conformidade (O produtor forneceu o material de acordo com a sua especificação?).

Outros aspectos que buscamos quando tratamos qualidade são os atributos e variáveis. É relativamente fácil checar os atributos, uma vez que eles podem estar ou não presentes. Um eletrodoméstico é checado para verificar se o plugue foi instalado; se a placa de circuitos possui 17 componentes conectados; se não falta nenhum item ou conjunto de gaxetas. Esses atributos são todos checados. As variáveis são de inspeção mais difícil. Uma variável é algo que precisa ser avaliado e mensurado, como as dimensões de uma parte mecânica, a massa de uma embalagem de material ou as nuances das cores de uma impressão.

Freqüentemente, parece ser uma política de economia, aplicar testes de tipo aprovado/desaprovado que possam transformar as variáveis avaliadas em atributos. Assim o processo de inspeção passa pela pergunta: 'Este item passa pelo teste?'. A resposta, que pode ser apenas 'sim' ou 'não', é um atributo do item.

Dessa forma, uma boa gestão de qualidade considera como importantes os seguintes pontos: controle e garantia da qualidade, administração de qualidade total (TQM), controle estatístico do processo, especificações (de desempenho e de conformidade), padronização, avaliação de fornecedores, economia da qualidade, círculo da qualidade, análise de valor, dentre muitos outros.

2.5.2. Quantidade

A quantidade correta de um produto e/ou serviço nem sempre é a realmente requisitada. Isso é possível no caso de uma exigência isolada, como a substituição de uma máquina-ferramenta ou de uma fábrica, mas a maioria das compras é feita para atendimento de exigências regulares. Varias políticas de pedido são usadas nessas compras de repetição. Políticas diferentes levam a quantidades pedidas diferentes, muito embora, no final, essas quantidades atendam as exigências no longo prazo.

As compras regulares são feitas para estocagem ou para uso direto em operações de produção. Parte da função de planejamento e controle de estoque e de planejamento e controle de produção é calcular quando e que quantidades são necessárias para atender as exigências de estoque ou de produção.

O planejamento e o controle de estoque podem ser definidos como as políticas e procedimentos que determinam e regulam sistematicamente que itens e quantidades são mantidos em estoque. Para cada item estocado são necessárias decisões sobre o nível de estoque exigido, o momento do pedido ser feito e a quantidade a ser encomendada.

O planejamento e o controle da produção podem ser definidos como as políticas e os procedimentos que determinam e regulam sistematicamente os programas de fabricação e estabelecem as exigências de peças e materiais para apoiar a produção.

As quantidades exigidas podem ser agregadas ou subdivididas de varias formas, e a quantidade notificada ao departamento de compras não é

necessariamente a mesma encomendada aos fornecedores. As políticas usadas pelo departamento de compras incluem:

- Pedidos em aberto que agrupam vários pequenos itens para propósitos contratuais;
- Condições de fazer pedidos de reserva, que envolvem a contratação da capacidade de produção de um fornecedor para a fabricação de varias peças encomendadas conforme especificação e quantidade;
- Contratos periódicos especificando a quantidade total estimada para o período e preço, acompanhados de pedidos prevendo as datas de entrega e as quantidades;
- Contratos periódicos especificando uma série de datas de entrega e as quantidades (por exemplo, 1.000 unidades durante a primeira semana de cada mês);
- Contratos spot e contratos futuros em varias combinações;
- Sistema de liberdade de compra e sistema de reposição automática, usados às vezes, pelos controladores de estoque do setor varejista;
- Balanceamento do período parcial, de lote a lote e outras abordagens favorecidas pelos controladores de produção em conjunto com o sistema de planejamento de exigência de materiais (MRP) ou kanban;
- Lote econômico.

Outro tema relevante abordado quando falamos em quantidade é o sistema *just in time*, desenvolvido pela industria japonesa. Trata-se de uma filosofia que requer a busca pela eliminação do desperdício na produção, associada ao planejamento e às compras. Seu sucesso foi tão surpreendente que todos desejavam conhecer seu conteúdo e saber se podiam também aplicá-lo.

A idéia básica é simples. Se peças forem produzidas apenas na quantidade exigida para o estagio seguinte do processo, no momento certo de utilização, os estoques para as operações em andamento são quase eliminados. Se as peças compradas forem entregues diretamente na linha de produção, sem atrasos em lojas de inspeção, nas quantidades necessárias, os estoques de materiais serão quase eliminados. Essa técnica gerou avanços para a indústria japonesa principalmente na eficiência em custos, uma vez que todo estoque tem seu custo para ser mantido.

2.5.3. Tempo

Tempo é sem dúvidas uma das variáveis mais importantes do mundo moderno, pois a cada era que chegamos, ele fica mais escasso, uma vez de que nossas vidas tornam-se mais agitadas e não nos permitem atrasos. Seja pelo dia a dia com a família, seja pelo trabalho, não podemos nos dar ao luxo de desperdiçá-lo, se quisermos ter sucesso em ambas as situações.

Nas organizações, o tempo é tratado como parte fundamental a sua sobrevivência, atingindo desde a eficiência no processo produtivo até a eficiência no processo de entrega de um produto ou serviço. Neste sentido, as empresas que podem reagir pronta e rigorosamente às necessidades de seus clientes têm, obviamente, maior probabilidade de atrair pedidos do que as que não podem.

O reconhecimento do tempo como variável-chave e a necessidade de minimizar seu desperdício na cadeia de suprimentos têm aumentado o grau de preocupação da empresa em anos recentes. Cristofer (1992) declara que, no passado era freqüente a proeminência do preço como influenciador na decisão de compras. Ele sugere que, embora o preço seja ainda importante, um grande determinador na escolha do fornecedor ou de uma marca é o custo do tempo. Simplesmente, o custo do tempo é representado pelos custos adicionais com que um cliente deve arcar enquanto espera pela entrega ou busca alternativas externas de suprimentos.

Se uma empresa está buscando vantagem competitiva ao preparar-se melhor para responder as necessidades dos clientes à medida que elas surgem, é natural que ela exigirá maior grau de responsividade de seus fornecedores. Embora se argumente que a posse de estoques apropriados, pode facilitar o mesmo grau de responsividade, é improvável que uma organização possa manter altos níveis de estoques e ainda permanecer competitiva em termos de preço. Mesmo organizações que se promovem como grandes estocadoras estão começando a questionar o valor dessa prática e procurando continuar fornecendo altos níveis de serviços aos clientes que trabalham com fornecedores responsivos.

O processo produtivo dessas empresas deixa de lado as expressões 'lote' e 'fila' e passa a abordar as expressões 'puxar' e 'fluxo'. Ou seja, os recursos de produção mantidos por estas empresas na cadeia de suprimentos ficam em estado de prontidão em vez de serem empregados na produção de grandes lotes, e os

materiais são fabricados e fornecidos apenas quando necessários. Com isso, as economias decorrentes do não desperdício, podem superar as economias de escala gerada pela produção de grandes estoques.

Além de considerar o tempo de produção como vantagem competitiva, as empresas também abordam o tempo de entrega para se manter na linha de frente. Assim, obter a entrega em tempo é um objetivo padrão da função compras.

Se os bens e materiais chegarem atrasados ou o trabalho não for concluído no tempo correto, as vendas podem ser perdidas, a produção prejudicada e as cláusulas contratuais de danos invocadas por clientes insatisfeitos. Além disso, a maioria das organizações considera o compromisso de caixa assim que um pedido é emitido e, assim, a falha no atendimento de um suprimento em tempo pode retardar o fluxo de caixa e reduzir a eficiência e a rentabilidade.

Às vezes, corretamente, os compradores são responsabilizados pelos colegas dos departamentos usuários se os fornecedores não entregarem as encomendas em tempo. Entretanto, para obter uma entrega em tempo, é vital assegurar que os departamentos usuários conheçam os lead times e qualquer outra informação necessária. Contudo, medidas desse tipo não são suficientes. A função de compras exerce um papel prático nos mercados de suprimentos, convencendo os fornecedores que eles devem entregar de acordo com as condições fixadas.

A maioria dos compradores industriais e comerciais está satisfeita com os tempos de entrega e considera o atraso como eventual excepcional. Normalmente, os atacadistas de produtos farmacêuticos entregam duas ou três vezes por dia, com um período de entrega de pedidos de duas a três horas. Muitas empresas de materiais de construção não apenas entregam no mesmo dia, como consideram um transtorno deixar um pedido sem atendimento por mais de 24 horas. Os fornecedores que fabricam bens conforme especificações dos clientes e aqueles cujo trabalho demora várias semanas para ser concluído enfrentam problemas de tempo de entrega.

Às vezes, os fornecedores prometem datas de entrega que não podem cumprir. Esse pode ser o artifício desonesto para a obtenção de um pedido ou pode ter havido boa-fé, mas em razão de mudança de circunstância as datas de entrega são reprogramadas. Pode ocorrer também que as empresas que falham na entrega pontual podem não ser competentes no planejamento e controle de produção.

Freqüentemente, os problemas de entrega são originados pelos próprios compradores aos prepararem programações de entrega não rigorosas, continuamente emendadas ou ao aceitarem promessas em planejamento e controle da produção. Deste modo, a primeira etapa para a obtenção de entrega em tempo é decidir firme e precisamente o que é exigido e quando é exigido. Apenas em casos excepcionais isso é responsabilidade do comprador. Normalmente, é o departamento relacionado a materiais, como o de controle de estoque ou de planejamento e controle da produção, que trabalha com a programação de tempo.

Para compras ocasionais, diferentes das regulares, é freqüentemente, o departamento usuário que informa que algo é necessário. Obviamente, não é boa pratica que estas datas sejam definidas sem levar em conta os lead times dos fornecedores e as realidades do mercado. O departamento de compras deve solucionar o problema de obtenção de lead times mais curtos (e fornecedores confiáveis) e assegura que os departamentos relevantes os conheçam.

Uma etapa vital para a entrega pontual é assegurar que os fornecedores saibam e estejam plenamente conscientes de que a pontualidade é elemento importante composto de marketing da empresa. Isso significa que eles sabem que, na escolha entre fornecedores alternativos, o comprador optará por aquele que tem demonstrado melhor desempenho de entrega. Por sua vez, isso indica que os registros internos precisam ser mantidos e atualizados. Com isso, se as datas especificadas nos pedidos ou tomadas de preço forem corretas é fácil mensurar o sucesso ou o fracasso do fornecedor em termos de entrega.

2.5.4. Fonte de Suprimentos

Parte crucial em toda cadeia de suprimentos, os fornecedores ganham destaque quando uma empresa de manufatura e ou serviços decide concorrer num mercado ou segmento e questão. Isso porque toda empresa, ainda que em maior ou menor nível, necessita adquirir matérias primas, materiais, insumos, serviços, etc., seja qual for sua atividade produtiva. Neste contexto, o papel de compras dentro de uma organização é muito importante, pois é através dele, que se identificam as fontes de suprimentos necessárias a cada organização.

Seria possível argumentar que as decisões de compras mais importantes dizem respeito à seleção da fonte de suprimentos corretas; isto é, se a decisão de

fonte correta for tomada numa situação particular, as necessidades de compras da empresa, devem ser perfeitamente atendidas. Em tais circunstâncias, ela receberia continuamente os bens e serviços. Entretanto, a simplicidade dessa afirmativa contradiz a complexidade da tomada de decisão sobre fonte de suprimentos. Para chegar a decisão correta, muitos fatores, têm que ser considerados.

As decisões efetivas de fonte de suprimentos serão tomadas quando todos os fatores relevantes forem considerados e ponderados em relação a seus riscos e oportunidades. Nem todas as decisões sobre fontes de suprimentos justificarão o mesmo nível de atenção, mas as grandes compras sempre compensarão uma tomada de decisão cuidadosa. Por exemplo, os compradores significativos que dominam a demanda de um mercado precisam dedicar muita atenção e tempo para otimizar a estrutura do mercado de suprimentos e, as vezes, assumir ação direta para desenvolver novos fornecedores ou apoiar os concorrentes menores.

Se uma ou duas grandes empresas dominam a oferta de um mercado, pode ser vantajoso, no longo prazo, para os compradores, fazerem pedidos para estimular a concorrência e evitar que o mercado se transforme em monopólio. Inversamente, para obter maiores benefícios do relacionamento no longo prazo, a empresa compradora pode procurar desenvolver deliberadamente um relacionamento mútuo, as vezes denominado parceria de suprimentos.

Assim, o suprimento envolve muito mais do que simplesmente escolher isoladamente um fornecedor para cada exigência. É mais complexo do que se pensa. Ou seja, envolve relacionamentos contínuos com fontes preferenciais que estejam realmente fornecendo bens e serviços e com fontes potenciais que possam ter sido evitadas no presente, mas que não foram descartadas. Envolve decisões sobre como alocar os negócios disponíveis e em que condições eles devem ser feitos.

O desempenho apropriado das compras exige pesquisas de mercado de suprimentos. Esta faz parte do trabalho de compras e pode ser realizada informalmente por compradores quando conversam com os vendedores, visitam feiras comerciais, lêem periódicos de negócios e investigam o mercado antes de fazer pedidos. Adicionalmente, a pesquisa pode ser mais formalmente organizada como uma função de apoio aos compradores, com funcionários em tempo integral que trabalham em uma seção de serviços de compras, normalmente localizada no escritório central da empresa. A pesquisa de mercado de suprimentos identifica o

conjunto de fontes reais e potenciais que constituem um mercado fornecedor, investiga sua capacidade, examina as tendências e as perspectivas no longo prazo do mercado e, geralmente, dedica-se ao trabalho de campo.

Embora uma definição de um bom fornecedor com aceitação ampla seja difícil de ser redigida, há vários atributos que podem ser considerados como desejáveis em um relacionamento típico. São eles:

- Entrega pontualmente;
- Fornece qualidade consistente;
- Oferece bom preço;
- Tem antecedentes estáveis;
- Fornece bom serviço;
- É responsivo as necessidades do cliente;
- Cumpre o prometido;
- Dá apoio técnico pré e pós venda;
- Mantém o comprador informado sobre o andamento do pedido;
- Tem atendimento diferenciado;
- Tem bom relacionamento;
- Ser estável financeiramente.

A maioria dos funcionários de compras e suprimentos encontra pouca dificuldade para identificar as características exigidas de um fornecedor porque vêm a identificação e a seleção de fontes apropriadas como uma de suas principais tarefas. Entretanto, há de um modo geral, um menor nível de preocupação associado aos atributos de um bom cliente ou comprador. A visão tradicional é de que o comprador está gastando dinheiro e os fornecedores devem ser encorajados a competir vigorosamente para serem aceitos.

Entretanto, essa visão não é amplamente aceita nos dias de hoje, e há crença crescente de que os compradores e vendedores estão procurando um relacionamento mutuamente benéfico no longo prazo, que possibilite vantagens para ambas as partes do processo comercial. Termos como sinergia ou simbiose são usados para descrever o relacionamento comprador-vendedor, indicando que um arranjo ideal leva a uma situação '2+2=5', em que surgem benefícios adicionais para ambos. Todavia, se tal relacionamento ocorrer, uma das primeiras coisas que um

comprador precisa fazer é descobrir o que os fornecedores estão procurando em um cliente e tentar atender essas exigências.

Para tanto, todo esse relacionamento começa com a escolha do fornecedor correto, e essa decisão depende da capacidade e do conhecimento que o comprador tem do mercado de suprimentos em análise. O comprador precisa conhecer bem seus fornecedores, visita-los e conversar com as pessoas que processam seus pedidos e tomam decisões sobre o mesmos. Devem acompanhar os planos dos negócios, os desenvolvimentos dos produtos e o que está ocorrendo nas instalações dos principais fornecedores. Isso pode ser descrito como parte do marketing da demanda, que não é uma idéia nova, muito embora, em anos recentes, os especialistas em marketing tem-se concentrado quase que exclusivamente no lado dos suprimentos, visando a compradores e compradores potenciais, e não os vendedores. Além disso, devem saber onde outros fornecedores potenciais estão baseados e conhecer os custos de produção, de salários e de distribuição que se aplicam a mercados específicos. Devem ter critério claro em relação a adequação de um fornecedor específico para atender suas necessidades.

Hoje os compradores esclarecidos estão procurando fornecedores com os quais possam trabalhar em benefício mútuo. Em alguns casos, isso significa que os fornecedores são selecionados a priori pela preparação de um design, pelo tipo de organização com a qual a empresa compradora deseja fazer negócios. E tal julgamento deve estar baseado em uma profunda avaliação envolvendo fatores técnicos e comerciais. De fato, as grandes organizações esperam contratar fornecedores-chave, selecionados após uma avaliação profunda e situados em locais próximos de suas operações. Sem dúvidas, isso implica no que é chamado de integração semi-vertical, onde a empresa compradora e a vendedora, embora acionistas de diferentes empresas, formam uma aliança. A empresa Philips, multinacional holandesa, por exemplo, denomina essa prática de 'parceria' – termo que vem sendo amplamente utilizado no mundo corporativo – em que a fonte de suprimentos é selecionada tendo em vista um relacionamento no longo prazo. É obvio imaginar ainda, que quando um fornecedor inspira-se nesta pratica para alavancar um negócio e decide construir uma unidade de negócios próxima as instalações do comprador, está implícito um acordo de longo prazo. Em tais casos, a seleção eficaz de fonte de suprimentos torna-se ainda mais importante.

E seguindo nesta direção, surge a importância da avaliação do fornecedor em termos concretos, onde a avaliação de fontes potenciais e reais é um processo contínuo nos departamentos de compras. As fontes reais com as quais se lida de maneira regular podem ser avaliadas largamente em termos de desempenho, muito embora outras fontes potenciais possam ser julgadas apenas pela sua capacidade.

A extensão da investigação sobre os fornecedores será afetada pelo volume e valor do possível gasto. A maioria das organizações gasta em torno de 80% do orçamento anual com 20% de seus fornecedores e, provavelmente, na compra de 20% dos itens. Esses artigos de grandes gastos justificam uma investigação profunda. As compras não usuais ou de primeira vez, em que o comprador possui pouca ou nenhuma experiência de aquisição, podem justificar investigação intensiva, principalmente se a escolha errada do fornecedor levar a caras conseqüências. As peças fabricadas sob a especificação do comprador exigem avaliação mais cuidadosa por parte do fornecedor do que as peças padronizadas disponíveis produzidas por fabricantes de qualidade reconhecida. As variáveis-tarefa que determinam a escolha do fornecedor são, tradicionalmente, citadas como: qualidade, quantidade, timing, serviço e preço.

O serviço inclui a assistência pré-venda para alguns produtos e pós-venda para outros. Cotações pontuais e rigorosas, tempos de entrega confiáveis, facilidade de contato com pessoas de autoridade, orientação técnica e serviço, disponibilidade de instalações de teste, disposição para manter estoques são apenas alguns dos requisitos que compõem o pacote chamado serviço. O bom serviço prestado pelo fornecedor reduz a carga de trabalho do comprador, aumenta a utilidade ou a disponibilidade do produto e diminui a incerteza associada à tomada de decisão de compra.

Estabilidade financeira é uma das variáveis características do fornecedor não mencionadas como variáveis-tarefa, embora seja importante. Os compradores preferem que os fornecedores sejam razoavelmente rentáveis porque estão interessados em continuidade e em entrega pontual. Um fornecedor com problemas de fluxo de caixa terá dificuldade de pagar suas faturas e, conseqüentemente, de obter materiais e serviços. Provavelmente terá problemas para entregar na data prevista e manter a qualidade de seus produtos e serviços. Um fornecedor que se torna insolvente pode ser um problema tão grande quanto um cliente em dificuldade similar.

A boa administração também é importante. Fornecedores bem administrados melhoram os métodos, reduzem os custos, desenvolvem produtos melhores, entregam pontualmente, tem menor número de produtos defeituosos e desenvolvem moral elevado em sua força de trabalho. Isso é importante porque freqüentemente, as instalações e o trabalho dos funcionários dos fornecedores potenciais são vistoriados por representantes técnicos e comerciais do comprador – embora às vezes, isso possa ser eliminado conforme a reputação do fornecedor obtida por comunicação boca a boca e por informações publicadas. Quando o estabelecimento de um fornecedor é visitado com o propósito de avaliação, a maioria dos compradores prepara um check-list sobre o que deve ser vistoriado e anotado. Muitas empresas usam check-lists com perguntas como: “Qual a porcentagem de ferramentas preparadas exclusivamente para a empresa? e Qual o turnover de mão de obra?”

Outra decisão extremamente relevante no tangente a fontes de suprimentos é saber quantos fornecedores uma empresa deseja ter no seu quadro. Essa é uma decisão bem cuidadosa, onde diversos fatores precisam ser levados em consideração antes de a decisão correta ser tomada. Em algumas circunstancias não há escolha quando apenas um fornecedor pode ser utilizado em razão de patentes ou de monopólio técnico ou econômico. Em outras situações, há pouca escolha porque o volume de negócios é muito pequeno para valer a pena ser dividido ou em razão de um fornecedor ser especial, sem rivais sérios. Quando escolha for possível, argumentos validos e exemplos podem ser constatados para ambos os lados, em que a fonte única de suprimentos tem compensado, bem como exemplos em que foram obtidas vantagens ao se trabalhar com mais de uma fonte. Não há resposta simples; cada situação precisa ser analisada. Algumas das considerações que precisam ser avaliadas são as seguintes:

- Efeito sobre o preço. Agregar pedidos com um único fornecedor pode significar preço unitário menor em razão de maior volume. Certamente, reduzirá os custos de ferramentaria (se houver moldes) ou outro equipamento caro teria de ser duplicado e poderá haver redução dos custos de transporte. De outro modo, dividir o negócio entre vários fornecedores pode proporcionar preços menores em razão da competição entre eles;

- Efeito sobre a segurança do suprimento. A programação da produção é mais simples com a adoção de uma fonte única de suprimentos. Permite menor estocagem ou a disponibilização de estocagem em consignação e o fornecedor é motivado a prestar um bom serviço porque a ele foi confiado todo o negócio. De outra parte, com uma segunda fonte, há maior segurança em situações de incêndio, inundação, avaria na fábrica ou greve que causarem a interrupção dos suprimentos da primeira fonte;
- Efeitos sobre a motivação, disposição, inovação de design do fornecedor, etc. Às vezes, a fonte única de suprimentos funciona bem nessa conexão, mas há exemplos de fornecedores complacentes e indiferentes que foram estimulados a adotar melhorias radicais apenas quando seu monopólio foi rompido. Na ocasião, os compradores enfrentaram problemas e despesas consideráveis para desenvolver uma segunda fonte de suprimentos satisfatória;
- Efeito sobre a estrutura do mercado. Uma fonte única de suprimentos levará a um monopólio quando não houver fornecedor alternativo no mercado?

Muito embora a questão quantitativa sobre as potenciais fontes de suprimento deva ser abordada para cada caso em questão de forma isolada, uma vez que o cenário varia de empresa para empresa, um ponto que vem ganhando destaque no campo dos suprimentos é qual o nível de relacionamento uma organização deseja ter com seu fornecedor. O que o mercado enxerga como ideal?

A idéia de trabalhar próximo dos fornecedores não é nova. Lord Nuffield, na fase pioneira da fabricação de carros no Reino Unido, trabalhou muito próximo dos fornecedores. Ajudou no planejamento e na organização da produção e contribuiu para o desenvolvimento de componentes desde a montagem até o produto final, bem como na fase de funcionamento. A Marks & Spencer trabalha há muitos anos próxima de seus fornecedores, e outras empresas do setor de varejo criaram tradição a esse respeito.

O sucesso dos bens fabricados pelas empresas japonesas nos mercados mundiais e a crescente adoção da Inglaterra como sua base de fabricação tem aumentado o interesse e o entusiasmo em relação aos princípios e às formas

dessas empresas operarem. Uma das características mais marcantes da indústria japonesa é o entusiasmo pelo trabalho em conjunto com os fornecedores, tentando-se sempre que possível, remover conflitos e tensão.

Em setembro de 1990, a Confederation of British Industry (CBI), lançou a iniciativa da 'parceria de suprimentos'. O projeto foi liderado por Derek Hornby, ex-presidente da Rank Xerox, e refletia a idéia de que atitudes tradicionais e adversas ou de confronto em relação aos fornecedores não contribuíam para a redução do custo global, a melhoria da qualidade ou a inovação. Com o envolvimento do Department of Trade and Industry (DTI), que financiou o projeto, esforços foram feitos para promover a idéia de parceria de suprimentos em todo o Reino Unido, obtendo-se sucesso considerável. Pesquisas têm mostrado que a grande maioria dos tomadores de decisão de compras (nove entre dez) está consciente deste conceito, embora apenas pequena proporção esteja, realmente, empregando as idéias.

A CBI e DTI definem parceria de suprimentos da seguinte maneira:

Parceria de suprimentos é o compromisso entre clientes e fornecedores, independente da dimensão, com um relacionamento a longo prazo baseado em objetivos claros mutuamente definidos, visando ao esforço em termos de capacidade e competitividade de classe mundial.

A missão da iniciativa da parceria de suprimentos é resumida na seguinte declaração:

Proporcionar mudança fundamental na filosofia das empresas, levando conhecimento, entendimento e implementação amplos da parceria de suprimentos do Reino Unido.

Grande número de empresas influentes da Inglaterra adotou os princípios de parceria de suprimentos e relatou benefícios consideráveis. Por exemplo, a Laing Homes, pertencente a Laing Costruction Group, obteve grande sucesso. Em vez de manter programadores próprios responsáveis por informações, a empresa as acompanha onde o negócio está sendo desenvolvido, permitindo aos fornecedores planejar a produção e ajudar seus próprios supridores de materiais. A Lang também relata que grande parte do madeiramento que chegava aos canteiros de obras era irregular e de qualidade variável, com 20% dos embarques rejeitados. Como resultado de um projeto de melhoria envolvendo seu fornecedor, a Palgrave Brown, e a Timber Research and Development Association, o madeiramento é agora

fornecido no tamanho certo e com qualidade consistente. Atualmente a Lang paga um preço mais alto pelo madeiramento, mas a eficiência decorrente do novo esquema resultou em custos globais menores.

Outro defensor da parceria de suprimentos é a Texas Instruments (TI). Em sua sede inglesa localizada em Bedfordshire, essa empresa norte-americana solicita que seus fornecedores trabalhem o mais próximo possível a ela quando os produtos (circuitos integrados) estão sendo desenvolvidos. Isso ajuda a reduzir os custos e a manter a qualidade e pode reduzir os tempos dos ciclos de design que possibilitam à empresa obter vantagem sobre os concorrentes na venda de novos produtos e sistemas.

2.5.5. Preço

Apesar de hoje existirem diversos mecanismos que auxiliam o departamento de compras e suprimentos de uma empresa em sua tomada de decisão, nem sempre foi assim. Por muitos anos, empresas ao redor do mundo costumavam medir a eficiência de seu departamento de compras (quando ele existia) através do custo de aquisição de produtos e serviços, única e exclusivamente. Achava-se que quanto menor fosse o custo explícito encontrado, mais eficiente se tornara a empresa e mais competitiva ela era. Era deixado de lado o benefício agregado sobre a compra de cada produto ou serviço no longo prazo e o custo real de aquisição.

Hoje sabemos que as empresas (pelo menos uma grande parcela delas) não se baseiam apenas no custo imediato de um produto ou serviço para medir sua eficiência em compras. Em tempos atuais considera-se o custo global em curto e longo prazo, buscando esclarecer e medir os fatores que interferem em sua composição, na tentativa de eliminar desperdícios na cadeia de suprimentos. Dos fatores que interferem diretamente na composição dos custos, podemos citar três principais: a concorrência - sob a ótica do mercado gerando um mecanismo de preço-, o valor percebido pelo cliente e o custo de produção.

Quase todos os tipos de empresa são afetados pelo que os economistas denominam 'mecanismo de preço', isto é a teoria da oferta e da demanda. A noção de preço de equilíbrio ou de mercado significa que há um preço equilibrado entre aquilo que o mercado pede e o que pode ser entregue ao mercado, ou seja, apenas

quando a oferta se iguala a demanda. Nas economias de mercado mais livres, o processo de preço de equilíbrio ajuda a decidir o que deve ou não ser produzido.

Fator muito importante, a concorrência existe e é saudável, pois força a um preço justo para o cliente e traz inovação com melhoria contínua da qualidade. Pode ser encontrada nos mais variados tipos, indo desde a concorrência perfeita (muitos fornecedores do mesmo produto) até o monopólio (um único fornecedor).

O custo de produção também exerce pressão sobre o preço do produto na medida em que se deseja ter margens de lucros mais ou menos rentáveis. Por exemplo, o mark-up (margem de lucro sobre o custo de um produto) amplamente utilizado por redes de varejo pode variar de acordo com o tipo de produto ofertado. No caso de produtos de giro baixo, como os hortifrutigranjeiros, tipicamente o mark-up é mais baixo do que no caso dos produtos de giro lento, como jóias ou móveis.

O preço alvo também é utilizado. Por exemplo, se uma empresa fixa um alvo de ganho de 20% sobre \$ 30 milhões de capital empregado no negócio, e se o custo anual esperado é \$ 60 milhões, a porcentagem acrescentada ao custo de produção para se chegar ao preço de venda seria:

$$\% = \frac{\text{capital empregado} \times \text{taxa de retorno alvo}}{\text{custo anual}}$$

$$\% = \frac{30 \text{ milhões} \times 20\%}{60 \text{ milhões}}$$

$$\% = 10\%$$

Isso não é tão simples como parece, porque o custo de produção varia com a quantidade produzida, que por sua vez, depende das vendas, que são afetadas pelo preço cobrado, mas enfatiza de forma genérica o exemplo em questão. E apesar do custeio não ser uma ciência exata, o custo de produção deve incluir uma contribuição para as despesas indiretas e o lucro.

No longo prazo, a receita de vendas deve cobrir o custo total do negócio e deixar algum lucro, muito embora, no curto prazo, a empresa com pouco trabalho possa aceitar preços que não cobrem plenamente as despesas indiretas, apenas para manter os funcionários e a fábrica ocupados. Há outras razões que explicam porque alguns produtos podem ser vendidos com prejuízos, por exemplo, para liquidar o estoque, tirar concorrentes do negócio ou entrar em um novo mercado.

Contudo, em geral, os preços devem cobrir as despesas indiretas e proporcionar lucro.

Outro fator presente nas decisões de preço relaciona-se a como os clientes valorizam a oferta. Uma oferta de mercado de um fornecedor pode incluir, além do próprio produto, vantagens como confiabilidade, durabilidade, bons serviços e pronta entrega. O preço de valor percebido está baseado na percepção do cliente sobre o valor relativo e não do custo. E sabemos que clientes são diferentes, com ordens de prioridades diferentes, com percepções diferentes sobre o produto ou serviço e com disposição para pagar mais ou menos sobre o mesmo produto. Este fato é explorado quando se deseja utilizar preços de desnatação para novos produtos. Ou seja, um preço elevado é estabelecido inicialmente para recuperar os custos de desenvolvimento e colher o maior benefício antes da entrada de um concorrente. Após retirar a 'nata' do mercado, o preço é reduzido para atingir novas camadas de clientes e assim por diante até o final do seu ciclo de vida terminar.

Embora o mercado se utilize de diversos métodos para fixar preços, uma política de preço totalmente diferente estabelece um preço baixo desde o início para o produto obter máxima penetração no mercado. Isso leva a um custo de produção baixo decorrente da economia de escala e estabelece uma posição de mercado dominante que dificultará o ataque dos concorrentes.

Sob a ótica do comprador, sem dúvida, buscar o melhor preço com o maior benefício no longo prazo, vai além. Deixemos os méritos da negociação para serem enfatizados no próximo tópico e busquemos enxergar a atuação do comprador de forma mais estratégica com enfoque nos custos.

A crescente preocupação de hoje está sendo dirigida ao custo de aquisição estratégica no longo prazo. Essa abordagem de custeio está relacionada ao preço de um produto ou serviço no longo prazo quando o comprador e fornecedor trabalham juntos para eliminar os custos desnecessários da cadeia de suprimentos. Ao avaliarmos o preço em questão, podemos indagar se todos os custos foram incorporados. Por exemplo, o custo de lead time ou os problemas de capacidade de produção do fornecedor foram incorporados? E os recursos e apoio extras destinados aos mesmos no caso de surgimento de problemas? O que foi considerado um bom preço, repentinamente, pode passar a não ser atraente se ocorrerem fatos inusitados.

Os custos de aquisição podem ser definidos como aqueles envolvidos na movimentação do produto de um fornecedor à organização compradora. Não se limitam apenas aos preços embutidos no preço de aquisição e ao frete, mas compreendem todos os demais custos para a consecução adequada dessa atividade considerando, por exemplo, quaisquer problemas de qualidade ou de entrega. Agora, maior número de organizações compradoras está tentando mensurar esses custos que, com freqüência, são mais representativos do que o próprio preço.

Niels Schillewaert apresentou em 1996 um paper sobre 'custo de aquisição como instrumento de avaliação de fornecedores' na conferencia da International Purchasing and Supply Education and Research Association (IPSERA). Ele define custo total de aquisição como uma ferramenta de avaliação de fornecedores que considera todos os custos associados ao negócio realizado. Outros vão além e argumentam que, para reduzir custos e preços é necessário muito relacionamento compartilhado com os fornecedores, embora isso possa não ser apropriado ou praticável para todos os fornecedores. Lamming Jones e Nicol (1996) pedem maior transparência nos custos. Se ambos os lados estiver mais aberto ao custeio de uma parceria, os custos desnecessários podem ser identificados e eliminados da cadeia de suprimentos. Como Lamming (1993) comenta: 'O objetivo da transparência de custos é reduzir sua carga por meio do desenvolvimento conjunto de boas idéias, melhorando, assim, a posição competitiva mútua de ambas as organizações'.

2.5.6. Negociação

A negociação, se não é a mais importante, certamente faz parte da lista das mais importantes habilidades técnicas de um comprador. É através dela, que fornecedor e cliente buscam alinhar os pontos que fortaleçam ambos os lados do negócio e que o torne interessante no longo prazo. Ela pode ser feita com uma ou mais fontes de suprimentos ao mesmo tempo, se utilizando de meios eletrônicos ou conduzidas pessoalmente. Podem ser finalizadas em curto ou longo período de tempo e também podem ser realizadas por outros setores que não diretamente o de compras e suprimentos, muito embora isso não seja regra e dependa da política de cada empresa.

Quanto à definição, muitos já tentaram definir negociação, como por exemplo 'conversar com outras pessoas para se chegar a um compromisso ou acordo' (Oxford Encyclopedic English Dictionary); ou 'o processo pelo qual buscamos condições de obter o que desejamos de alguém que deseja algo de nós' (Kennedy, et al. *Managing negotiations*, 1980). A primeira definição aponta um fator-chave: a negociação implica alguma mutualidade de desejos, solucionada por outra. Mas negociação, também possui outros significados não diretamente relacionado à sua conotação de 'barganha'. A negociação pode ser empregada por um marinheiro ou navegador, significando algo como 'encontrar o caminho', enquanto um banqueiro pode empregar o termo 'troca de valor' (por exemplo, um cheque ou letra de cambio é negociado). Certamente, as atividades de compras e suprimentos estão concentradas na troca de valor e em encontrar novas maneiras de fazer negócios.

Em tempos atuais, as empresas buscam conduzir um processo de negociação dividindo-o em três fases distintas: preparação, reunião e implementação do acordo.

A fase preparatória é quando a informação é analisada, os objetivos estabelecidos e as estratégias desenvolvidas. Para Peter Baily, et al. (2000), esse é um momento onde se percebe a principal dificuldade do negociador, que é administração inadequada do processo de pré-negociação. As implicações dessa constatação incluem o fato de que a maioria dos gerentes acredita que teria atingido melhores resultados se estivesse mais efetivamente preparada. Além disso, aqueles bem sucedidos tendem a administrar adequadamente a fase pré-negociação.

Nem todas as negociações necessitam da mesma preparação e o tempo destinado a ela dependerá da complexidade da negociação e de sua importância para a organização em questão. O gerente deve decidir em cada caso o tempo destinado a sua preparação. Em casos que envolvem relacionamentos de longo prazo (por exemplo com fornecedores-chave) pode-se argumentar que a preparação é contínua; e certamente, isso é verdadeiro para a coleta de informações. Entretanto, as circunstâncias particulares que se aplicam a determinado mercado, digamos em setembro de 2008, quando o mundo sofreu a crise do sub prime, provavelmente, serão muito diferentes daquelas que foram experimentadas um ano antes. A situação econômica, a concorrência e a própria situação da empresa são as principais variáveis que podem ter mudado.

Quais os pontos-chaves na preparação de uma boa negociação? Kennedy identifica três considerações importantes na preparação da negociação:

- O que desejamos? Essa não é uma pergunta fácil de responder e, a princípio, podemos ter apenas uma vaga idéia sobre o que desejamos. Nossos desejos podem não estar claros até entrarmos em discussão com o outro lado da negociação. Por exemplo, eles podem incluir um preço menor; um relacionamento melhor; um desconto maior; uma entrega mais rápida ou ainda uma mudança na qualidade;
- Quão valioso é cada um de nossos desejos para nós? Talvez, por exemplo, pronta entrega tenha prioridade alta, preço menor tenha prioridade média e mudança na qualidade tenha prioridade baixa;
- Quais os meus pontos de entrada e saída? Seu ponto de entrada é realmente sua proposta inicial. Uma vez exposta, é improvável que você a melhore, uma vez que sua preparação, obviamente, requer imaginação cuidadosa. O ponto de saída é sua posição de abandonar a negociação. Claramente é desejável que ele seja identificado e entendido na fase preparatória, seja apenas para evitar a possibilidade de entrar numa barganha que possa ser lamentada mais tarde. Se seu ponto de saída e os pontos de saída de seus opositores não se sobrepuserem, a probabilidade de se chegar a um acordo será bastante reduzida.

Rackham e Carlisle (1978) fazem uma observação útil em relação a fase de preparação quando sugerem que 'não é a duração do tempo de planejamento que vale, mas como ele é usado'. Essa conclusão aparentemente óbvia é valiosa por duas razões. A primeira é que sua análise indica alguns aspectos do comportamento pré-negociação bem sucedido do negociador. A segunda é que os negociadores menos bem sucedidos podem precisar gastar, pelo menos no início, mais tempo de preparação para focar o mesmo problema. Como ocorre com a maioria das áreas da atividade humana, um aspecto importante da expertise é a habilidade de focar os assuntos importantes e lidar eficazmente com os mesmos em determinada circunstância. Ou como foi colocado, fazer as coisas certas.

Por exemplo, os mesmos autores, sugerem que o negociador habilitado considera uma faixa mais ampla de resultados ou opções par agir do que seu opositor médio. Mostram que ele considera o dobro de resultados/opções por assunto, tanto os que ele pode introduzir, quanto os que podem ser levantados pela outra parte. Enfatizam que sua análise de faixa de opções mais amplas fornece uma preparação importante para explorar todas as oportunidades de obter 'um melhor acordo para ambas as partes' Karras (1972) durante a negociação real.

Outro aspecto relevante para uma boa preparação é saber coletar as informações necessárias e seguras, pois elas são exclusivas para cada tipo de negociação. Neste sentido, o gerente em questão, precisa julgar a qualidade das informações que são coletadas, dentro do tempo pré estabelecido para a coleta de informações, levando-se em conta que o tipo de informação coletada para a fase de preparação, dependerá das circunstancias em torno da negociação.

Uma vez finalizada a preparação, parte-se para a reunião. Nesta etapa, o negociador bem sucedido, deve relevar alguns pontos fundamentais:

- Estabelecer uma atmosfera que conduza ao acordo. Isso pode incluir o intercambio social, dando uma impressão de se desejar trabalhar em uma meta mutuamente vantajosa; os arranjos físicos do local; e a redefinição das áreas de acordo para evitar situações desgastantes;
- Validar as suposições;
- Testar a outra parte em termos de disposição a colaborar ou de propensão a se opor;
- Identificar os problemas e o peso atribuído a ele pela outra parte;
- Ser pontual. O atraso precisa ser justificado; sinaliza falta de organização e resulta em um negociador entrar apressadamente no ambiente de negociação;
- Enfatizar o positivo. Partir de uma base de acordo conhecida, troque 'mas' por 'e' sempre que qualificar uma afirmação da outra parte;
- Fazer breves apresentações de abertura de forma clara e sucinta. Ouvir e demonstrar sua disposição de ouvir a outra parte;
- Não tomar decisões rápidas;
- Evitar interromper uma apresentação;
- Evitar aceitar a primeira oferta;

- Procurar mudar o acordo e não o preço, pois é insensato colocar preço num produto/serviço que não seja seu;
- O debate precisa ser bem administrado, pois caso contrário pode gerar pontos de conflito e obstruir a negociação;
- Não negociar argumentos. Não importa com que frequência argumenta ou discorda da outra parte, isso não contribui para o progresso da negociação. Ao invés disso, faça propostas que possam solucionar o problema;
- Evitar debates destrutivos;
- Fazer resumos regulares, pois este ajuda a evitar confusões posteriores;
- Se o outro lado não possui uma agenda, sugerir uma;
- Buscar estabelecer rapidamente uma comunicação com o outro lado. Observar as sinalizações ou a linguagem corporal que sejam indicativos de como o outro lado se sente e deseja proceder.

Embora outros pontos estratégicos possam ser abordados, se um negociador conseguir seguir todos os passos descritos acima de forma tranqüila, obviamente ele tem alta probabilidade de ter sucesso na negociação. Apesar de esses serem os primeiros passos para uma negociação, o bom negociador precisa ir além. Ele deve ser capaz de persuadir o outro lado de modo que a negociação seja boa para ambos. Para isso ele pode furtar-se de diversas estratégias e táticas de negociação, levando-se em conta que cada tipo de negociação requer uma estratégia diferente. Roy Webb, da Negotiate plc, um dos instrutores de negociação mais conhecidos do Reino Unido, acredita que tais táticas são de valor limitado nos relacionamentos de longo prazo, fazendo as seguintes observações: a) todas as táticas apresentam limitações que são identificadas por um negociador experiente; b) freqüentemente a confiança em táticas pode arruinar um relacionamento de longo prazo; c) as táticas, quando identificadas podem ser mitigadas e d) embora conhecer as táticas ajude na negociação, deve-se evitar confiar plenamente nas mesmas.

Todavia táticas de negociação possam ajudar o negociador, elas também podem ser neutralizadas pela outra parte caso essa possua grande expertise de negociação. Assim uma vez finalizada a negociação, esta deve ficar registrada e ser levada ao conhecimento das partes interessadas. Todos os pontos discutidos e

acordados precisam ser destacados de modos bem específicos, a fim de que na seqüência, o acordo possa ser implementado. O acompanhamento da implementação do acordo também é importante, pois nenhuma negociação está encerrada até que o acordo passe a vigorar oficialmente.

2.5.7. Sistema de Compras

Ter as melhores ferramentas para desenvolver um trabalho, sempre possibilitou a um competidor maior vantagem competitiva, e isso não mudou ao longo do tempo. É claro que não é suficiente apenas ter as melhores ferramentas, mas tão importante quanto tê-las, é saber utilizá-las de forma eficiente. Em compras isso não é diferente. Segundo Marques e Neto (2002), não há como obter vantagem competitiva se os investimentos em tecnologia da informação não ocorrerem simultaneamente aos investimentos em capital humano, pois toda nova tecnologia precisa de profissionais competentes e prontos para conduzi-las ao máximo de sua eficiência.

Com o advento da Tecnologia da Informação (TI), esse departamento que antes fazia seus controles manuais e no formato impresso, agora é capaz de concluir um processo de compras em minutos, através de meios eletrônicos dos mais variados tipos. Embora o escritório com menos papel possa ainda estar no futuro ou até não ocorrer, raramente as transações simples de hoje são baseadas em papel.

Em tempos atuais, o departamento de compras se reserva no direito de usar sistemas computadorizados, integrados com outros departamentos, às vezes com outras unidades ou empresas parceiras. Essa mudança passou por diferentes estágios de transformação, sendo sempre acompanhada e evoluída na medida em que a área de TI evoluía. Peter Baily, et al. (2000), descrevem os estágios da evolução da função de compras frente aos sistemas de informações de cada época:

- Estagio Primitivo. O trabalho do escritório era simples e não integrado. Era feita a manutenção de poucos registros;
- Estagio de Conscientização. Era feito o reconhecimento de informações importantes na área de compras através de um sistema

manual melhorado. Começava o uso de sistemas informatizados, mas não integrados a outros sistemas da empresa;

- Estágio de desenvolvimento. Iniciou-se o uso de sistemas mais integrados, como o MRP (materials requirement planning), integrando o sistema de compras com outros sistemas da empresa;
- Estágio de Maturação. Foram criados bancos de dados totalmente integrados e interconectados via intercambio eletrônico de dados - EDI (Electronic Data Interchange), com os principais fornecedores e clientes, o que ocasionou drástica redução dos lead times e dos custos.

Com esse avanço de informatização foi possível fazer com que todas as informações dos eventos relacionados a compras, estivessem disponíveis a todos os departamentos em tempo real, uma vez que todos estavam integrados ao sistema de TI. Assim, por exemplo, a área de compras teria informações imediatas quanto a pedidos emitidos e/ou pendências, quanto ao índice de turnover por fornecedor, quanto a posição de estoque, quanto a contas em aberto, quanto a exigências de produção por cliente, quanto a avaliação do fornecedor em termos de entrega e qualidade, quanto ao desenvolvimento de novos projetos, e muitos outros tipos de informações.

A escolha do tipo adequado de sistema depende de como a empresa cria o seu planejamento estratégico, pois uma decisão dessas não pode ter como o aliado o curto prazo. Ou seja, a seleção de um sistema que atende as exigências organizacionais não deve ser feita apenas para o momento, mas para ser desenvolvido conforme o crescimento da organização. Assim, muitas das principais empresas de informática oferecem pacotes integrados construídos a partir de módulos discretos, mas compatíveis. Dessa forma, pode se comprar um sistema especialmente preparado para permitir a integração total dos bancos de dados no futuro. Sem planejamento razoável, as empresas podem comprar pacotes de softwares que atendam apenas as funções específicas (por exemplo, finanças e produção), mas que não podem ser integrados. De fato, há exemplos de grandes organizações que cresceram dessa forma, comprando não apenas softwares diferentes, mas hardware também diferente, impedindo a integração de seus sistemas. Mas essa decisão implicará em custos de adequação dos sistemas no futuro. Isso é certo!

Empresas como HP ,IBM e diversas outras da área de produção de software, fornecem pacotes modulares que podem ser integrados na medida em que cada empresa necessita, podendo atingir por exemplo, a administração de materiais, a administração de produção, compras, a administração de pedidos, a administração do custo de produção, contas a pagar, contas a receber, dentre outros. Esses pacotes podem ser adquiridos separadamente e a qualquer tempo, incluindo em cada um deles, o treinamento. E dada à complexidade desses tipos de sistema, é essencial que os funcionários das organizações envolvidas sejam bem treinados e capacitados para operar tal sistema. De jeito nenhum o treinamento pode ser negligenciado, ou ser ministrado de forma não ostensiva, pois em caso contrario, comprometerá o funcionamento do sistema como um todo e acarretará enormes custos e transtornos a empresa detentora.

2.5.8. Desempenho

Parte da literatura relacionada as compras e as mensurações de desempenho que é discutida, relaciona-se principalmente com as atividades operacionais. Contudo, a atividade eficaz de compras deve envolver atividades, objetivos e mensuração relacionados a assuntos técnicos e estratégicos. Como Herb Simon argumentou, devemos perguntar: 'Estamos fazendo a coisa certa?', antes de indagar: 'Elas estão sendo corretamente feitas?'.

Pode se examinar a eficiência da função compras em relação ao seu estágio de evolução. Nos estágios iniciais de desenvolvimento, a função compras, invariavelmente possui um status baixo e é uma operação reativa. Sua eficácia é vista em termos de habilidade de lidar com transações. Embora a eficiência nas transações seja importante, atingir os objetivos estratégicos de compras pode freqüentemente ajudar a simplificar ou a reduzir essas transações.

Freqüentemente, mensurar o que centraliza a geração das transações é suficiente para perpetuar a visão de que a função de compras é, essencialmente, uma atividade burocrática e reativa. Por exemplo, pode se constatar que a atividade de compras em uma organização está subordinada ao diretor financeiro. Essa visão pessoal da função de compras pode indicar que ela deve estimular a competição ao fazer varias concorrências, trocar regularmente de fornecedores, pagar o menor preço, ou atrasar o pagamento de fornecedores o maior tempo possível a fim de

‘melhorar’ as condições de fluxo de caixa. Esse tipo de cenário pode levar aos seguintes resultados:

- Mais fornecedores oferecendo materiais ao menor preço, sem incentivo para examinar aspectos a prazos mais longos que poderiam levar a economias estratégicas;
- Maior tempo de expedição para o comprador em razão de os fornecedores não receberem pontualmente suas faturas;
- Muitos pedidos de curta duração, aumentando o esforço administrativo, em vez de contratos a prazos mais longos que poderiam, talvez durar vários anos;
- Compradores totalmente envolvidos na rotina de pedidos, em vez de a programação de suprimentos ser confiada a sistemas informatizados.

As organizações de compras mais avançadas, como a Ford, a IBM, a Rover, a Nissan ou a Marks Spencer, argumentariam que o tempo dos compradores seria muito mais bem empregado em tarefas como negociação, desenvolvimento de fornecedores, redução de custos e desenvolvimento de interface interna, do que em atividade administrativa rotineira.

De fato, está mais do que claro que a mensuração é benéfica, pois visa trazer melhoria para a organização frente a vários indicadores. Mas para medir o desempenho levando-se em conta o grau de eficácia e eficiência, critérios precisam ser avaliados. A figura abaixo mostra os prováveis critérios de mensuração da função compras e suprimentos. Ela ilustra a mudança de foco da atividade de compras e os métodos utilizados para avaliar o desempenho. Inicialmente a mensuração é superficial e orientada para a atividade burocrática, mas a medida que a função se desenvolve, os critérios de mensuração se tornam mais táticos e estratégicos, e o número de critérios aumenta.

Posição da função compras	Status	Mensuração do desempenho da função compras	Foco em
As compras são fragmentadas e realizadas, principalmente, pelas áreas funcionais; área	Baixo	Muito pouca; limita-se aos orçamentos	Obtenção dos bens

de compras dedica-se mais ao trabalho burocrático.			
A função compras é estabelecida; trabalho principalmente burocrático; áreas funcionais ainda estão envolvidas nas compras.	Baixo, mas melhorando; reporta-se via outra função à alta administração.	Mensuração da eficiência do trabalho burocrático; isto é, das rotinas de pedidos e das requisições.	Eficiência do trabalho burocrático
A função compras exerce papel mais comercial.	A função é reconhecida e seu gerente reporta-se a um diretor, por exemplo, ao diretor financeiro; todas as aquisições são feitas pelo departamento de compras.	Eficiência do trabalho burocrático de compras, isto é, economias, redução de custos, eficiência na negociação.	Eficiência do trabalho burocrático.
Envolvimento de trabalho estratégico.	O gerente de compras reporta-se diretamente ao principal executivo.	Como no estágio anterior, maior desenvolvimento de fornecedores e da interface organizacional.	Como no estágio anterior, mais início de mensuração de eficácia global em prazo mais longo.
A área de compras é uma função estratégica do negócio.	A função é dirigida por um diretor de compras.	Como no estágio anterior, maior preocupação com o desenvolvimento estratégico, JIT, etc.; mensuração do custo total de suprimento.	Eficácia estratégica.

Esses critérios são baseados no trabalho realizado por Van Weele (1985) e permitem cinco estágios de desenvolvimento:

1. A função compras é essencialmente reativa e fragmentada e os critérios de desempenho são poucos ou menos existentes. O principal objetivo da função é converter requisições em pedidos e obter suprimentos;
2. À medida que a função se desenvolve, é provável que a área de compras fique responsável pelo trabalho burocrático envolvido no

sistema. Neste ponto, ao julgar a contribuição da função, a eficiência do trabalho burocrático, é provavelmente, o principal critério;

3. No terceiro estágio de desenvolvimento, é examinada, em maior profundidade a utilidade comercial da área de compras para a organização. Neste estágio, um comprador sênior ou um gerente de compras, pode ser designado. Embora o trabalho burocrático e a eficiência do sistema estejam sendo mensurados, espera-se que a função comece a mostrar economias em relação aos orçamentos ou aos custos. Neste estágio, as economias ou reduções de custos, provavelmente, são mensuradas;
4. Neste importante estágio de desenvolvimento, a área de compras é vista como de maior importância estratégica. Neste ponto, são definidos critérios de mensuração para avaliar o desenvolvimento dos fornecedores-chave. À medida que o perfil da área de compras se valoriza, sua interface com outras funções torna-se significativa, e isso pode também ser mensurado. O gerente de compras está subordinado ao principal executivo da organização. Quase certamente, será dada maior ênfase ao custo total da aquisição e menor ênfase ao preço;
5. Finalmente, no quinto estágio, a área de compras é reconhecida como de importância estratégica, provavelmente, com um diretor em sua direção. Aqui, a mensuração está centrada na eficácia estratégica. A habilidade para a área de compras adotar conceitos de classe mundial será mensurada, e, assim, haverá considerável interesse, por exemplo, nos seguintes assuntos: a) o favorecimento da parceria e das alianças estratégicas com fornecedores; b) a preparação técnica da base de fornecedores; c) a melhoria do perfil estratégico dos fornecedores; d) a melhoria na cadeia de suprimentos; e e) a adoção de filosofias de EDI, JIT e TQM e zero defeito pelos fornecedores.

Entretanto, os critérios de mensuração devem ser entendidos como dinâmicos e devem acompanhar o desenvolvimento da organização. A eficiência do trabalho burocrático favorece a eficiência em custos e, eventualmente, a eficácia estratégica.

Mas quais os resultados positivos uma organização pode obter quando mensura o desempenho de compras? Para Peter Baily, et al. (2000), cinco pontos positivos são encontrados como resultado dessa mensuração:

- Quase 75% dos respondentes de uma pesquisa acreditavam que a inabilidade de mensurar o desempenho da função compras havia prejudicado seu reconhecimento pela administração. Se um gerente geral não possui meios de mensurar o efeito do desempenho global de uma função, é improvável que ele lhe dê muita importância. Ou seja, se ele possui apenas meios precários para medir o desempenho, esses serão usados na ausência de outros mais sofisticados. A mensuração precária do desempenho de compras tenderá a ser negativa e os indicadores mostrarão as falhas e não o sucesso (por exemplo, quando os suprimentos de produção demoram a chegar ou a ser inspecionados);
- A melhoria do desempenho deve ser estimulada pelos relatórios de desempenho real mensurados em relação a algum tipo de padrão. Um fundista olímpico que sabe que o recorde da corrida de 100 metros é 'X' segundos tem algo a visar no treinamento. Nos jogos olímpicos, ele terá duas metas: uma, quebrar o recorde e, outra, vencer a corrida. Se não houverem recordes e tempos anotados, cada atleta correria de sua própria maneira e duvida-se que a marca atual seria atingida;
- Um terceiro benefício seria o estabelecimento de regras para mensurar as pessoas. Pensar em uma tarefa dessa maneira habilita o gerente a desenvolver perfis para recrutamento, treinamento, remuneração e promoção. Muitos esquemas formais relativos a funcionários são construídos em torno desse conceito básico, de que deve haver algo a mensurar e alguns instrumentos de mensuração;
- Tais dados não devem ser valiosos a organização da função e para os relacionamentos com a organização mais ampla. No evento de uma reorganização, os dados de várias tarefas envolvidas estarão disponíveis;

- Finalmente, se os funcionários acreditarem que seus esforços serão reconhecidos, provavelmente estarão motivados, com os benefícios conseqüentes para o moral.

Na pratica, o desempenho de compras pode ser mensurado seguindo alguns aspectos inerentes ao setor, com informações vindas de outras áreas, por exemplo. No quadro abaixo, são citados os pontos de maior relevância.

Área	Mensuração
Qualidade	Porcentagem de rejeições dos bens recebidos. Porcentagem de peças rejeitadas na produção. Porcentagem de matérias primas rejeitadas na produção.
Quantidade	Porcentagem do estoque que não se movimentou em um período específico. Número de interrupções da produção por falta de material. Número de pedidos de pequeno valor. Número de pedidos de emergência. Comparação do estoque com o estoque alvo.
Timing	Desempenho de entrega do fornecedor em relação ao prometido. Tempo exigido para processar as requisições. Tempo empregado com ação remediadora.
Preço	Preços pagos em relação ao padrão. Preços pagos por itens-chave comparados com os índices de mercado. Preços pagos em relação ao orçamento. Preço no momento de uso em relação ao momento da compra.
Custos operacionais	Custo de processamento dos pedidos. Custos periódicos como porcentagem do custo total. Custos operacionais (incluindo telefone, fax, etc.)

Embora, os pontos acima indiquem por onde uma organização, que de fato não faça medição, possa começar a medir, outros pontos vêm sendo usados pelos gerentes como forma de medição adicional, ainda que de forma subjetiva em alguns casos. Por exemplo, o número de reclamação dos gerentes de outros

departamentos em relação ao departamento de compras, o número de reclamação do gerente de compras para os gerentes de outras áreas e o número de compras repentinas. Tudo isso é difícil de ser mostrado como mensurações significativas, mas na prática essas medições vem sendo utilizadas e tem peso relevante para com a função compras.

2.5.9. Capital Humano

Falar de pessoas é sem dúvidas um desafio, uma vez que em tempos atuais, o assunto está no auge do debate num período tratado como 'nova economia'. Isso porque as forças por traz do surgimento da nova economia estão mudando substancialmente a forma como a economia e os negócios operam.

Para Corrêa e Caon (2002) a nova economia é um termo crescentemente usado por gestores e acadêmicos do mundo todo para refletir a nova realidade encarada por eles, em termos de: globalização acelerada, novíssimas tecnologias, em que os principais produtos e ativos são principalmente intelectuais (intensivos a informação e conhecimento), mais que físicos.

Ativos intelectuais, ou em outras palavras, pessoas que detém o conhecimento e a informação, são consagradas hoje, como o capital mais importante dentro de uma organização moderna. E como esse rico patrimônio precisa ser cuidado, dado o seu grau de importância, surge ai, em tempos atuais, o termo gestão de pessoas.

Chiavenato (2004) ressalta que a visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH).

Muita coisa mudou. A Gestão de Pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação.

Segundo o autor, com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nela trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas – e

apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas.

No fundo as organizações são conjunto de pessoas. Ao falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas e suas atividades.

Em muitas organizações, falava-se até pouco tempo em relações industriais – uma visão burocratizada que vem desde o final da revolução industrial e que encontrou seu auge na década de 1950 -. Em outras organizações, falava-se em administração de recursos humanos, em uma visão mais dinâmica que predominou até a década de 1990. Em algumas outras organizações mais sofisticadas, fala-se agora em administração de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais.

No entanto a tendência, que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se em administração com pessoas. E administrar com as pessoas, significa ‘tocar’ a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos, que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma nova visão de pessoas não mais como recurso organizacional, um objeto servil ou um mero sujeito passível do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor de ações e criador de inovação dentro das organizações. Mas do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a maior e a mais avançada e sofisticada habilidade humana.

Mas o autor vai além é constata que as pessoas têm de ser entendidas como parceiras das organizações. Neste novo contexto Chiavenato (2004), ressalta que nos tempos atuais, as organizações estão mudando sua visão e atuação estratégica. Todo o processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de

diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem aporte financeiro para a aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens e serviços colocados no mercado.

Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. Muitas organizações utilizam meios para obter a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortalecer seus negócios e expandir suas fronteiras através de alianças estratégicas. Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos.

Graças ao emergente sistêmico – que é o efeito sinérgico da organização – esta consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados. Através desses resultados a organização pode proporcionar um retorno maior as contribuições efetuadas pelos parceiros e manter a continuidade do negócio. Geralmente as organizações costumam privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e os investidores eram, até pouco tempo atrás, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.

E esse novo modelo de importância de capital humano dentro das empresas também reflete na área de compras e suprimentos, ditando regras para o perfil do comprador ideal, de acordo com cada estágio de desenvolvimento dessa área, como pode ser visto no quadro abaixo, segundo Peter Baily, et al. (2000).

Estágio de Desenvolvimento	Características gerais e responsabilidades do responsável de compras
-----------------------------------	---

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

Percebe-se então, pelo quadro, que no estagio 1, a função compras é vista como mais burocrática e reativa, e que no estagio 5, ela seja vista como proativa, com pouco envolvimento com atividades burocráticas e mais envolvimento com atividades estratégicas. É claro que no quadro acima, o autor classifica os perfis com

aqueles mais prováveis de serem encontrados, podendo em casos específicos, divergirem em alguns aspectos. No entanto uma vez enquadrado o perfil funcional do profissional de compras, dado a estratégia de cada empresa, outras características pessoais intrínsecas da função precisam ser destacadas. São elas: a motivação, as habilidades técnicas, a atitude, o relacionamento interpessoal e a ética. Muito embora, essas características não se limitem ao pessoal de compras única e exclusivamente, muita ênfase é dada a elas nessa função, cabendo a cada organização com suas políticas de Gestão de Pessoas, descobrir ou desenvolver o melhor talento, colocando-o no local adequado pelo tempo adequado.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. A contratada

A empresa, objeto de produção deste trabalho, é uma empresa atuante no segmento de serviços, a qual fora contratada para desenvolver atividades de facilities em um cliente atuante no segmento de Shopping Center, na cidade de Curitiba, estado do Paraná. Tal empresa, por não poder ter seu nome publicado será tratada daqui por diante pelo nome fictício de “**Dixon Serviços Corporativos Ltda**”.

A fim de evitar distorções do que quer se tratar aqui como facilities torna-se importante citar que facilities é um termo em inglês sem ainda com tradução adequada para o português, mas que requer o seguinte significado, dentro do caso em questão: Facilities são todas as atividades entendidas como não centrais de uma organização, essenciais ao seu funcionamento, mas que não necessariamente precisam ser desenvolvidas por equipes próprias da organização, ou seja, podem ser entregues a terceiros. Um hospital, por exemplo, tem como atividade ou competência central o atendimento ao paciente, o que requer dele, manter um grupo de profissionais que detenham um conhecimento profundo da medicina. Já a limpeza predial, a manutenção elétrica, mecânica, etc. desse mesmo hospital, são entendidas como competências não centrais e podem ser realizadas por empresas prestadoras destes tipos de serviços. Tais empresas, são especializadas nestes tipos de atividades, tem maior escala, maior sinergia e podem realizar sem dúvida, uma trabalho com melhor desempenho profissional e de melhor qualidade.

De origem européia, a Dixon, tem presença em mais de 40 países. No Brasil desde o final da década de 90, conta com mais de 100 unidades de negócios

presentes nas principais regiões do território Nacional e possui por volta de 4000 colaboradores diretos (dados de 2008). Presta serviços para clientes como Hospitais, Shopping Centers, Edifícios Comerciais Corporativos, Indústrias, Universidades, Hotéis, Sedes Administrativas de Governos (na forma de PPPs – Parceria Público Privada), dentre outros.

O serviço é prestado sob forma de um contrato jurídico entre ambas as partes, com prazo de validade definido, geralmente igual ou acima de 5 anos. Cada contrato fechado representa uma unidade de negócio da empresa, formando assim um centro de custo próprio. Reza neste contrato os direitos e deveres de ambas as partes, podendo este ser interrompido a qualquer tempo, mediante aviso prévio e sujeito a multa contratual, dependendo do motivo.

Para gerenciar e apoiar cada unidade de negócios existe uma sede brasileira situada na cidade de São Paulo, estado de São Paulo. Nessa sede são concentradas todas as informações estratégicas, cabendo a cada unidade de negócio atuar no nível tático e operacional e reportar à sede todas as informações relevantes a sua operação.

3.2. A contratante

A contratante é uma empresa nacional e proprietária de um Shopping Center, presente na cidade de Curitiba, estado do Paraná, local onde este trabalho foi realizado. Sua competência central é a administração do shopping. Seu objetivo é atrair o máximo de visitantes (cliente final), fazendo com que estes adquiram os produtos das lojas e se sintam cativados pelo ambiente shopping como um todo.

A fim de que criar um ambiente que possa cativar o seu público alvo, a administração do shopping precisa fazer com que todos os seus departamentos trabalhem em conjunto, dando de si o melhor. Aqui se destacam:

- Marketing – Responsável por toda a área de marketing do shopping. Seu objetivo principal é fazer com que o cliente seja atraído para o shopping e sinta-se bem atendido dentro dele.
- Segurança – Responsável pela área de segurança do shopping. Seu objetivo principal é fazer do ambiente shopping o ambiente mais seguro possível, evitando a presença de maus elementos e combatendo rapidamente os possíveis delitos.

- Estacionamento – Responsável pela área de estacionamento do shopping. Seu objetivo principal é manter a área de estacionamento em ordem, disponibilizando aos clientes, vagas de estacionamento nas melhores condições possíveis.
- Operações – Responsável pela área de operação do shopping. Seu objetivo é fazer com que o shopping funcione. A área de operações envolve todas as atividades de frente e de retaguarda e precisa estar sempre sincronizada com as demais áreas, pois é ela quem executa a maioria dos trabalhos, tangentes a operações, mas muitas vezes sob orientação das demais áreas.

A empresa contratante (o shopping) mantém sob contrato de terceirização as áreas de segurança, estacionamento e operações, pois entende que sua competência central é administrar o shopping e não a realização de serviços de facilities. Embora a execução seja feita por uma empresa prestadora de serviços, a administração mantém um interlocutor responsável pela gestão de cada área.

A Dixon Serviços Corporativos Ltda., objeto deste trabalho, foi contratada para atuar na área de operações e é responsável pela gestão e execução dos serviços de facilities desta área.

3.3. A operação analisada

Conforme citado anteriormente, a Dixon foi contratada para gerenciar e executar os serviços de facilities ligados a área de operações. Fazem parte do seu escopo contratual os seguintes serviços:

- Limpeza e Conservação Predial;
- Manutenção Elétrica;
- Manutenção Mecânica e Ar Condicionado;
- Manutenção Civil;
- Operação e Manutenção do Sistema de Automação;
- Manutenção da Jardinagem e Paisagismo, e;
- Manutenção do Sistema de Detecção e Combate a Incêndio.

Todos os tipos de serviços eram prestados 24 horas por dia, por equipes especializadas, diretamente ao cliente Administração e Lojista. O cliente final, não mantinha relação de vínculo formal com a empresa prestadora dos serviços, apesar de ser muito importante no relacionamento, uma vez que um comércio opera em razão de existir um cliente final.

Para melhor entendimento do que é tratado aqui como cliente, vale a seguinte explanação:

- Cliente Administração: - É o proprietário do Shopping e pessoa Jurídica de direito privado, responsável pela administração do shopping e que formalmente detinha o contrato com a empresa prestadora de serviços;
- Cliente Lojista: - São empresas instaladas em cada uma das lojas dentro do shopping. Essas empresas formam o comércio do shopping propriamente dito, pois comercializam seus produtos dentro de suas lojas para os clientes finais;
- Cliente Final: - É o visitante que entra no shopping com o propósito de adquirir os produtos comercializados pelas lojas.

O shopping era aberto ao público em diferentes horários, conforme datas: das 10:00 as 22:00 – de segunda a quinta-feira; das 10:00 as 23:00 – de quinta-feira a domingo e das 9:00 as 24:00 – em dias especiais como Natal, dias das Mães, etc. Os serviços eram divididos em duas categorias: Front Office - serviços da linha de frente, ou seja, aqueles onde o funcionário da empresa prestadora de serviço, mantinha contato direto com o cliente - e Back Office - serviços de retaguarda, ou seja, aqueles executados distante dos olhos do cliente – Corrêa e Caon (2002). Apesar de os serviços serem divididos em duas categorias, todos os funcionários deveriam estar aptos a atuar em ambas.

Como os serviços contratados tinham de ser prestados 24 horas por dia, a equipe de Back Office tinha maior atuação no horário em que o shopping estava fechado ao público, ou seja, fim da noite/madrugada/início da manhã. Neste período eram executados serviços tais como pintura, troca de pisos, troca de lâmpadas, limpeza profunda em locais que exigiam máquinas e equipamentos para sua

execução, manutenção dos equipamentos da área comum, troca de componentes, entre outros mais.

Para a execução de cada serviço era imprescindível que a equipe estivesse munida de ferramentas adequadas: itens de segurança (EPI – Equipamentos de Proteção Individual), materiais (insumos ou peças de reposição) e tivesse conhecimento técnico sobre o serviço solicitado, bem como, tivesse autorização de seus superiores para executá-lo.

3.4. Os pontos analisados

3.4.1. O Capital Humano

Por mais que se queira negligenciar, é sabido pelos gestores de empresas do século XXI, que o capital humano empregado nas empresas, hoje em dia, deve ser tratado com a sua maior fonte de riqueza, superando máquinas, equipamentos, instalações e qualquer outro tipo de ativo que se possa imaginar. Isso se deve ao fato, de que nos dias de hoje, é relevante compreender, que uma empresa se faz de pessoas e que estas pessoas são a força motriz de qualquer empreendimento. Sem a atenção dada a elas, na medida adequada, qualquer empresa estaria fadada ao fracasso. Na Dixon esta deficiência foi observada.

No quadro funcional da empresa, percebeu-se que muitas pessoas não tinham o conhecimento adequado para a realização de algumas tarefas a elas empregada. Fato extremamente importante e comprometedor da qualidade dos serviços, bem como do atendimento ao cliente.

Como o campo de análise desse trabalho é o setor de compras, foi feita menção apenas ao profissional responsável por esse departamento, embora ligado a ele estejam outros departamentos, os quais, o entende como fornecedor interno. Este profissional era um assistente administrativo, que dentre outras tarefas, tinha a responsabilidade de comprador. Observou-se ai três pontos deficientes:

- O profissional que responde pelo departamento de compras, que faz as compras propriamente ditas e que atua sob a supervisão de um gerente departamental, deveria ser contratado como comprador. Não era o caso;

- O profissional não tinha a preparação adequada para assumir a função de comprador. A ele faltavam diversos atributos, compreendidos como vitais para um profissional dessa área;
- O foco de trabalho desse profissional não era exclusivo para o setor de compras. Ele compartilhava outras funções, como almoxarife, por exemplo.

Com base nestas informações, pode-se afirmar que, não por vontade própria do profissional, mas por um organograma montado apenas com o propósito de reduzir custos, através do enxugamento de cargos, o trabalho de compras estava comprometido.

3.4.2. O processo de compras

Para se ter sucesso na arte de comprar, não basta que uma empresa tenha um profissional, ou uma equipe de profissionais habilitados e qualificados para tal. É importante também, possuir uma infra-estrutura de tecnologia da informação adequada ao setor, dando-lhe condições de funcionamento do processo de compras de forma eficaz. Neste sentido, alguns pontos deficientes do processo de compras foram encontrados:

- A infra-estrutura de TI aportada não possuía um software (programa de computador) adequado a manter o controle do processo de compras (EDI, SAP, etc). O sistema implantado era compartilhado com outras áreas, mas pobre de informações em todas elas.
- As requisições de compras, não eram feitas formalmente em documento apropriado e controlado;
- As requisições de compras, muitas vezes não tinham o conhecimento do superior imediato do subordinado, o que causava enorme perda de tempo e transtorno;
- O cadastro de materiais no sistema não era padronizado. Ele possuía muitos itens em duplicidade com descrições diferentes;

- O cadastro de fornecedores, não possuía filtros que direcionasse o comprador para uma região específica, uma vez que o software era compartilhado com todas as unidades brasileiras;
- O cadastro de materiais e o cadastro de fornecedores eram realizados pela área corporativa da empresa, que ficava localizada na cidade de São Paulo, estado de São Paulo. Como o departamento responsável por fazer estes cadastros, contava com apenas um profissional e este respondia a todas as unidades do Brasil, esse processo tornava-se lento, o que gerava atrasos na compra de um material ou serviço, prejudicando o andamento do serviço prestado na unidade e comprometendo a imagem da empresa perante o cliente;
- Os pedidos de compra por vezes eram feitos depois que os materiais e a Nota Fiscal chegavam à unidade. Isso criava enormes transtornos no processo de compras, bem como na área financeira que cuidava de contas a pagar. Tal fato, às vezes era necessário porque a área corporativa não conseguia cadastrar fornecedores e/ou materiais em tempo hábil a prestação do serviço solicitado pelo cliente. Incorriam-se aí os seguintes problemas: a) poderia haver atraso no pagamento do fornecedor, pois sem pedido aprovado no sistema, a área financeira não conseguia planejar o seu pagamento, b) o não pagamento ao fornecedor dentro do prazo, gerava protestos financeiros, fazendo com que a credibilidade da empresa junto ao comércio fosse comprometida, correndo-se o risco de perder o fornecedor; c) com protestos abertos, a empresa passava a perder receita, pois uma parte de sua margem de lucro era destinada a contratação de despachantes e a custos com cartórios em cada região, uma vez que tais títulos precisavam ser eliminados para a empresa poder ter crédito no mercado novamente; d) acumulavam-se os serviços na mesa do comprador, que não conseguia fazer o processo seguir seu curso natural.
- Não havia controle de estoque de materiais pelo sistema, que fosse capaz de disparar uma solicitação de compra de um item de estoque, pelo estoque mínimo (reposição automática), ou mesmo estoque de segurança;

3.4.3. Os fornecedores

Toda empresa que preza por um bom sistema de compras, deve entender que os fornecedores são parte muito importante numa cadeia de suprimentos. Estes precisam estar qualificados e em quantidade mínima suficiente de modo a levar o processo de compras ao sucesso.

Quantitativo no sentido de que uma empresa deste segmento de mercado não deve possuir apenas um fornecedor para o mesmo produto ou serviço, pois essa dependência costuma gerar sérios problemas, seja de ordem financeira (paga-se mais caro pelo produto ou serviço devido ao monopólio), seja de ordem técnica (há sempre um único elo lá fora que responde pela parte técnica interna da empresa, se esse elo for quebrado, a empresa para).

Há muitas empresas que costumam levar a sério essa questão, especialmente aquelas, onde a falta de um produto ou serviço compromete a sua operação, gerando perdas de receita e imagem. A prática e a literatura mostram que o ideal é ter no mínimo 3 fornecedores e em casos onde isso não seja possível, manter um contrato formal entre ambas as partes, reforçando cláusulas de multas para o não fornecimento.

Há casos em que uma empresa prefere manter um único fornecedor por uma questão de projeto (transferência de tecnologia de forma bilateral com foco na inovação), de patentes, etc. Nestes casos o fornecedor é mantido sob um rigoroso contrato e é tratado como um membro da empresa e passa a ter acesso a mais informações do que ele teria se fosse um simples fornecedor.

Mas há o lado da desvantagem. O cliente também passa a ter mais autonomia sob sua empresa, uma vez que o acordo é bilateral e o contrato também pode exigir o fornecimento exclusivo, ou seja, o fornecedor não pode atender a outros clientes. O importante é saber que neste tipo de parceria, ambos os lados precisam avaliar o tamanho do risco e o tamanho do benefício.

Qualitativo no sentido de estar adequado aos critérios da empresa, como por exemplo: a) dentro dos padrões de qualidade exigidos; b) estar em dia com assuntos da ordem governamental; c) estar em dia com assuntos da ordem trabalhista; d) estar em dia com assuntos da ordem financeira junto a instituições de crédito; e) ser ético; f) ter bons prazos de pagamento; g) respeitar os prazos de entrega, e; h) ter bom relacionamento comercial.

A palavra 'fornecedor' tornou-se tão importante para algumas empresas do século XXI, que devido a diversos problemas de relacionamento com esse elo da cadeia de suprimentos no passado, estas passaram a chamá-los de 'parceiros'. Parceiro no real sentido da palavra, ou seja, aquele que te acolhe quando você precisa. Este tipo de nomenclatura veio com o propósito de estreitar o relacionamento entre cliente e fornecedor e tal fato tem se comprovado na prática.

Os critérios qualificadores de fornecedores para a Dixon são exatamente os explicitados no exemplo acima e o critério quantificador é a presença de no mínimo 3 fornecedores ativos para produtos e serviços.

Analisando esse elo da cadeia de suprimentos da Dixon, percebeu-se deficiência nos seguintes pontos:

- Exceto para a área de elétrica, não haviam fornecedores qualificados de produtos para nenhuma outra área;
- Havia apenas um fornecedor de serviços para manutenção elétrica em alta tensão;
- Havia apenas um fornecedor qualificado para prestar serviços de manutenção no sistema de refrigeração e ar condicionado;
- Havia apenas um fornecedor qualificado para prestar serviços de manutenção no sistema de automação;
- Havia poucos fornecedores de serviços cadastrados no sistema;
- Havia fornecedores de produtos corporativos situados na cidade de São Paulo e grande São Paulo (região metropolitana) que atendiam a maioria das unidades do Brasil. A grande maioria deles pecava pelo atendimento, prazo de entrega e custos, especialmente por causa da alíquota de impostos e frete;
- Poucos fornecedores visitavam a unidade de negócios.

4. CONCLUSÃO

A conclusão deste trabalho, abordada mais adiante no texto, é feita de forma distinta, seguindo os objetivos específicos propostos, de modo a auxiliar a sua compreensão em cada etapa de discussão.

Quanto à estratégia de negócios da organização, a Dixon atualmente tem dois focos de negócios: Prestar serviços em infra-estrutura (facilities) e atuar no

segmento de energia elétrica com ênfase em eficiência energética (podendo atingir desde compra e venda de energia no mercado livre até geração e co-geração de energia). Percebo aí uma falha na eficácia, pois são dois segmentos completamente distintos com pouca convergência entre si. Percebo aí também uma falha na eficiência, pois se compartilha os mesmos recursos físicos e humanos, deixando a desejar a qualidade de ambos os segmentos. Para melhorar a efetividade deste tópico, sugiro que a empresa decida em que mercado quer competir, depois direcione os seus esforços no sentido do segmento adotado. Também é possível continuar competindo nos dois segmentos, mas para isso a Dixon deveria criar estruturas distintas de recursos tanto físicos quanto humanos.

Quanto à infra-estrutura do departamento de compras, a Dixon é ineficaz, pois embora a idéia de sistema informatizado (TI) seja adotada – para controlar os processos de compras -, o sistema (software e hardware) não atende as expectativas do setor, bem como os profissionais alocados para conduzir o setor são compartilhados por outros departamentos da empresa, contribuindo assim para o processo de compras tornar-se menos eficiente. A sugestão dada é que a empresa invista num sistema informatizado com maior capacidade de controle dos processos de compras, assim como, que esse sistema seja capaz de integrar-se de forma inteligente aos demais departamentos da empresa que estejam relacionados, como por exemplo, financeiro, manutenção e almoxarifado.

Quanto à mão de obra e sistema de gestão do departamento de compras, a Dixon é ineficaz e ineficiente, pois os profissionais que conduzem o departamento são despreparados tecnicamente e são compartilhados por outros setores da empresa, como por exemplo, o almoxarifado. Ineficaz, porque não possui um profissional qualificado como comprador, colocando no lugar deste, um assistente administrativo com a função de comprador e almoxarife. Ineficiente, porque este profissional não tem conhecimento suficiente para assumir um departamento de compras, gerando com isso uma série falhas no processo. A sugestão dada a Dixon, sobre esse tópico é que sejam contratados profissionais qualificados para conduzir o departamento de compras, tanto gestores departamentais como compradores, e estes não sejam compartilhados com outros setores da empresa. E como a Dixon possui diversas unidades de negócios na região citada, outra sugestão agregada seria a empresa montar um centro de serviços compartilhados (CSC) para o setor de compras na região, tornando assim o departamento de compras mais profissional,

melhor otimizado e com maior custo benefício para a organização, uma vez que um só ambiente poderia controlar todo o setor de compras compartilhadas de um conjunto de unidades de negócios.

Embora diversos pontos encontrados tenham a necessidade de melhorias - na minha visão de gestor -, ressalto que os entendo como falhos, com base na minha experiência profissional e observando a um mercado que se torna cada vez mais promissor, que é o mercado de serviços, carente de novas e melhores empresas. Para mim, empresas como a Dixon precisam inovar de alguma forma, se quiserem se sustentar no longo prazo, pois se acredita que esse mercado está cada vez mais promissor e exigente. Cada vez mais as pessoas adquirem novas informações e ganham a capacidade de discernir de forma mais profunda os seus anseios e desejos, o que está levando-as a buscar os melhores serviços das melhores empresas.

Todos os tópicos abordados neste trabalho foram rankeados em ordem de importância e levados ao conhecimento da alta gerencia da organização para fins de avaliação.

5. BIBLIOGRAFIA

Corrêa, Henrique L. Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes / Henrique L. Corrêa; Mauro Caon. – 1. ed.- 6. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

Horovitz, Jaques. Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente / Jaques Horovitz; tradução de Eduardo Brandão. _ São Paulo: Nobel, 1993.

Kaplan, Daniel I., 1943. Qualidade total na prestação de serviços – como aprimorar as práticas gerenciais adotando melhoria continua / Daniel I. Kaplan, Carl Rieser; tradução Carmen Youssef. – São Paulo: Nobel, 1996.

Página na internet do IBGE; disponível em : <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 09 de Janeiro de 2010.

Simchi-Levi, David. Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão / David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi; tradução: Félix Nonnenmacher. – 3 ed. – Porto Alegre : Bookman 2010. 584p.: 25 cm.

Chopra, Sunil. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Sunil Chopra, Peter Meindl ; tradução Claudia Freire ; revisão técnica Paulo Roberto Leite. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

Chiavenato, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004 – 6ª reimpressão.

Compras: princípios e administração/Peter Baily ... [et al.]; tradução Ailton Bomfim Brandão. – São Paulo : Atlas, 2000.

Barbosa, Benedito J.S. Suprimentos: procedimentos organizacionais e seu efeito de alavancagem nos lucros / Benedito J. S. Barbosa; -- São Paulo: IMAM, 1998.

Marques, Marcelo. Capital Humano e TI gerando vantagem competitiva / Marques, Marcelo / Neto, Sylvio Lazzarini; -- RAE – Eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.