



GESTÃO ESTRATÉGICA DO SUPRIMENTO E VANTAGEM COMPARATIVA EM RECURSOS

POR **PAULO RENATO DE SOUSA E PAULO RESENDE**

A área de compras e a gestão do suprimento estão em acelerado processo de transformação e suas práticas e estratégias têm tido papel decisivo na geração de valor para os clientes. Nos últimos anos, vários estudos revelaram a importância estratégica das duas atividades na alavancagem da capacidade competitiva das empresas, e as perspectivas apontam um aumento de sua contribuição para o sucesso dos negócios.

Com o objetivo de analisar o impacto da implementação de práticas de compras – associadas à gestão do desempenho de fornecedores e colaboração com fornecedores-chave –, o Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura da Fundação Dom Cabral desenvolveu um estudo com 166 profissionais da área de compras de médias e grandes empresas que atuam no Brasil. A intenção era também avaliar

o impacto das atividades da área de compras no sucesso dos negócios analisados. De maneira mais específica, demonstrar que a Gestão Estratégica do Suprimento (GES) pode ser uma fonte geradora de diferenciação competitiva, quando utilizada para combinar recursos intangíveis em um portfólio dificilmente copiado pela concorrência.

De acordo com Yeung, Cheng e Lee (2015), a tradição das pesquisas em *supply chain management* demonstra que estudos referentes à GES sempre foram importantes, mas, na última década, destacou-se o verdadeiro papel estratégico da área de compras. O paradigma atual de competição se baseia num novo tipo de relacionamento entre as empresas, moldado pelo ambiente no qual operam e a compreensão da interdependência que existe entre elas.

Em virtude de sua natureza de intermediação entre empresas e fornecedores e considerando o cenário de correlação entre os elos nas cadeias de suprimentos, o gerenciamento adequado da função compras é uma das formas mais viáveis de alavancar a operação de uma empresa e criar diferenciais competitivos importantes. No entanto, nem todas as organizações são capazes de perceber ou utilizar esse potencial.

A função compras sempre foi considerada apenas executora de atividades cujo conteúdo principal era determinado por outras áreas da empresa, mantendo uma relação de subordinação, em especial, com o marketing, finanças e operações. No recente cenário de negócios, passou a ser vista como responsável pela resposta às mudanças ambientais, podendo até mesmo estimular sua criação. Uma estratégia efetiva para essa função é permitir o acesso a recursos externos, que apoiem a busca de consistência entre as capacidades internas e a vantagem competitiva da empresa.

Estruturas tradicionais, que historicamente caracterizaram o trabalho de compras, devem dar lugar a organizações responsivas – adaptativas e inovadoras – que respondam rapidamente às pressões

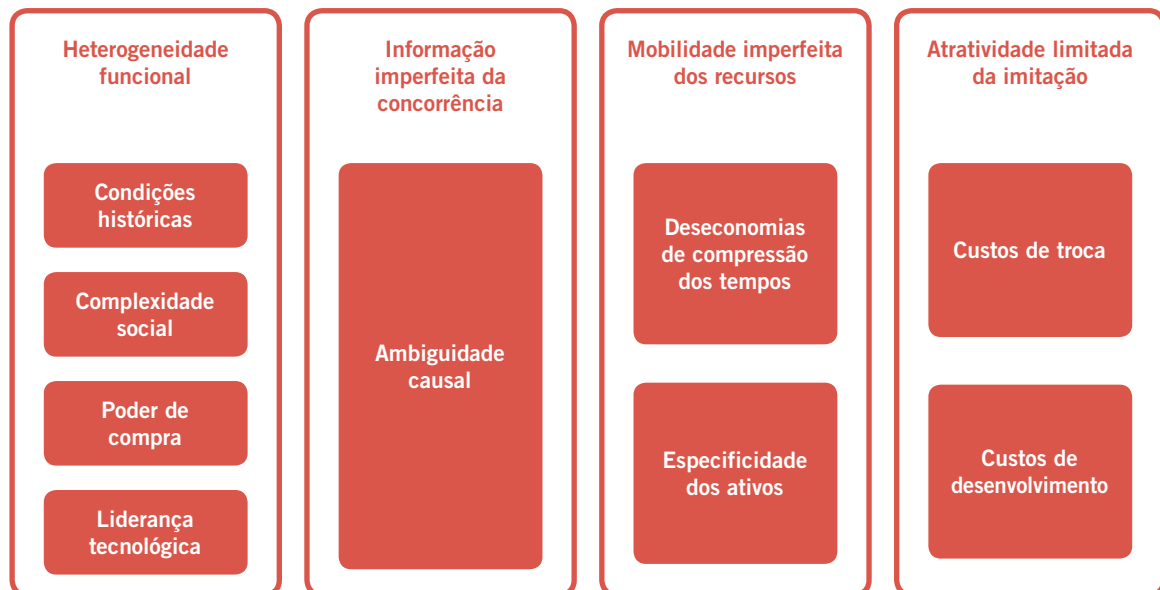
competitivas e aos desafios impostos pelos clientes. Assim, serão capazes de mover facilmente pessoas e informações além de suas fronteiras, garantindo o aprimoramento contínuo.

Essa nova visão exige dos profissionais de compras um novo conjunto de habilidades, mais adequadas ao crescimento da importância das estratégias de suprimento nas operações de qualquer empresa. Seu desempenho deve contribuir para a contínua redução de custos, aprimoramento da qualidade dos produtos e combinação de alto nível de disponibilidade com investimento cada vez menor em estoques. Também é papel dos executivos dessa área educar outros setores da organização sobre a importância da gestão do suprimento e dos fornecedores.

Ramsay (2001) afirma que a Gestão Estratégica de Suprimentos contribui para a obtenção de vantagens competitivas duradouras, a partir de quatro fontes importantes:

- **Heterogeneidade funcional** – diversas características que distinguem a organização da GES entre empresas concorrentes, como tamanho e particularidades da equipe, habilidades, experiências, tecnologia disponível e poder de compra.

FIGURA 1 | FONTES DE VANTAGENS COMPETITIVAS DURADOURAS A PARTIR DA GES



FONTE: RAMSAY (2001).



A FUNÇÃO COMPRAS PASSOU A SER VISTA COMO RESPONSÁVEL PELA RESPOSTA ÀS MUDANÇAS AMBIENTAIS, PODENDO ATÉ MESMO ESTIMULAR SUA CRIAÇÃO

- **Informações imperfeitas sobre a concorrência** – derivadas da ambiguidade causal, ou seja, da incapacidade da empresa determinar se uma concorrente obteve vantagem competitiva a partir da GES e como conseguiu.
- **Mobilidade imperfeita dos recursos** – indisponibilidade de acesso a determinados recursos por parte dos concorrentes, especialmente intangíveis, como a habilidade em gerenciar relacionamentos com fornecedores e os resultados obtidos.
- **Limitada atratividade de imitação** – geralmente associada à insuficiência de incentivos financeiros ou custos excessivos de imitação (**Figura 1**). Segundo o autor, essas fontes de vantagem competitiva são facilmente verificáveis no atual ambiente de atuação das empresas e de organização da área de suprimentos.

Uma proposição teórica que se encaixa de maneira consistente nesse entendimento é a chamada Teoria baseada na Vantagem em Recurso (R-A-T, *Resource Advantage Theory*). Segundo ela, as empresas são uma combinação de recursos heterogêneos, tangíveis e intangíveis, e de mobilidade imperfeita. Possuídos ou administrados pela empresa, esses recursos podem representar uma vantagem comparativa que garanta retornos superiores em relação a seus concorrentes e permita produzir, de maneira eficiente e/ou efetiva, uma oferta de mercado geradora de valor para os segmentos que atende. São sete categorias de recursos: financeiros, humanos, organizacionais, físicos, relacionais, informacionais e legais.

UMA REDE DE FORNECEDORES ADEQUADA E EFICIENTE É UMA COMPETÊNCIA ESSENCIAL DA EMPRESA, QUE IMPACTA POSITIVAMENTE O RESULTADO DE SUA ÁREA DE SUPRIMENTO

A **Figura 2** apresenta os dois modelos conceituais utilizados na pesquisa, que relacionam dois antecedentes fundamentais para a GES (monitoramento de fornecedores e colaboração com fornecedores) com o desempenho das empresas em custo (Modelo 1) e nível de serviço (Modelo 2). O objetivo foi avaliar se existem relacionamentos entre a implementação da GES e a percepção dos resultados nas empresas.

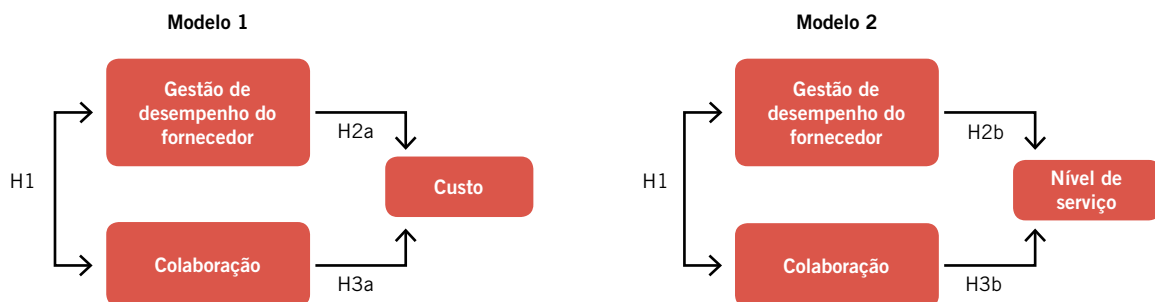
Com base nos pressupostos da R-A-T, podemos afirmar que é possível alcançar essas vantagens, desde que o suprimento seja um conjunto de práticas capazes de promover a combinação de recursos que colaborem para uma diferenciação competitiva. São, especialmente, recursos (ou capitais) relacionais, informacionais e organizacionais, de natureza intangível, que permitem à GES – através dos planos e da

execução – contribuir para a geração de diferenciais competitivos nas empresas.

- **Capital relacional** – se refere ao estoque de relacionamentos com os fornecedores. Um relacionamento somente é considerado um recurso, quando produz algum tipo de contribuição para o valor oferecido a segmentos de clientes.
- **Capital organizacional** – inclui as políticas, rotinas e competências da empresa. São recursos distintos dos demais, pois não existem de maneira independente – capacidades e competências que permitem à empresa atender aos níveis de serviço e eficiência demandados por segmentos de mercado.
- **Capital informacional** – constituído pelo estoque de informações que a empresa possui e administra, em relação a seus próprios produtos e serviços, aos adquiridos de fornecedores e aos dos concorrentes. Uma das formas mais importantes de combinar distintas informações e conhecimentos com a base de fornecedores é através do desenvolvimento conjunto de novos produtos.

A avaliação, seleção e mensuração contínua do desempenho da base de fornecedores constituem importantes processos das organizações, que visam reduzir o risco associado aos processos de aquisição e maximizar o valor global obtido pela empresa-cliente. Uma rede de fornecedores adequada e eficiente é uma competência essencial da empresa, que impacta positivamente o resultado de sua área de suprimento.

FIGURA 2 | MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

Os relacionamentos colaborativos são mantidos com um grupo seletivo de fornecedores, considerados estratégicos, com os quais se adota uma perspectiva de longo prazo, para que o vínculo perdure. O primeiro benefício importante a partir dessa visão se refere à qualidade da relação que será mantida com uma base restrita de fornecedores estratégicos. As consequências da interação superior com esse grupo são: tendência a um menor índice de problemas relativos à qualidade e entrega; melhor acesso à tecnologia de ponta; possibilidade de redução do custo do produto a partir da inserção do fornecedor durante o processo de desenvolvimento. Outra vantagem importante é uma provável redução do risco no fornecimento.

Os resultados do estudo da FDC apontaram a existência de vínculos positivos e significativos na implementação de práticas de gestão no desempenho dos fornecedores e na colaboração com eles. Essas práticas reforçam os vínculos com os dois grupos, no longo prazo, e apoiam o estabelecimento de canais de comunicação mais eficazes. Esses canais são fundamentais no desenvolvimento da diferenciação em relação a competidores, pois geram inteligência de mercado fornecedor e, em consequência, um conhecimento aplicável na prática dos negócios. Também é possível fornecer vantagens comparativas em recursos, dependendo da forma como a área de GES combina suas práticas na geração de modelos heterogêneos de gestão.

O quadro estruturado da R-A-T possibilita a compreensão de dinâmicas que permitem a contribuição de determinadas áreas funcionais, ou conjunto de políticas e práticas, para a diferenciação competitiva das empresas. Apenas quando se incorpora a perspectiva de outras categorias de recursos – relacionais (relacionamentos com áreas funcionais e fornecedores), informacionais (pesquisas do mercado fornecedor), organizacionais (políticas, rotinas e competências), legais (contratos com fornecedores) e humanos (qualificação da equipe gestora e executora) – é que se obtêm as condições para geração de diferenciais competitivos a partir da GES.

Os resultados da pesquisa demonstraram a existência de vínculos de fraca intensidade, em custo e nível de serviço, entre a implementação de práticas de gestão do desempenho dos fornecedores e da área de suprimento. Uma explicação possível é que o conjunto de práticas de gestão do desempenho

EMPRESAS QUE ADOTAM PRÁTICAS DE GESTÃO DO DESEMPENHO DOS FORNECEDORES, MAS NÃO AVANÇAM NA ADOÇÃO DE RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS COM ELES, PODEM NÃO ATINGIR PADRÕES SUPERIORES

dos fornecedores, isoladamente, não seria suficiente para afetar de maneira relevante o desempenho, em custo e nível de serviço. Ao contrário, talvez seja na influência que esse conjunto de práticas exerce sobre o aprimoramento dos relacionamentos com os fornecedores é que podemos identificar uma ingerência – ainda que indireta – no desempenho da área de suprimento.

Assim, é possível concluir que empresas que adotam práticas de gestão do desempenho dos fornecedores, mas não avançam na adoção de relacionamentos colaborativos com eles, podem não atingir padrões superiores.

A R-A-T oferece uma maneira estruturada de examinar a gestão dos relacionamentos entre clientes e fornecedores, tornando-se um elemento central nos estudos do papel estratégico da área de suprimento nas empresas e nas cadeias de suprimento. Apesar de essa teoria ressaltar a organização individual, estudos têm demonstrado de maneira consistente que as ligações entre empresas podem ser uma fonte de vantagem competitiva. Expandir o uso da R-A-T nas relações entre as organizações permitirá uma avaliação mais apurada da estrutura e utilização das combinações de seus recursos.

PAULO RENATO DE SOUSA é professor e pesquisador do Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura da Fundação Dom Cabral, mestre em administração de empresas pela PUC Minas/FDC.

PAULO RESENDE é coordenador do Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura da Fundação Dom Cabral. Doutor em planejamento de transporte e logística pela University of Illinois at Urbana Champaign (EUA).

CONCLUSÕES

Quando implementada com práticas de gestão do desempenho dos fornecedores, a Gestão Estratégica de Suprimentos provoca uma mudança no padrão de relacionamento com estes fornecedores, adotando uma visão colaborativa. O estudo realizado pela FDC sugere que essa combinação de recursos afeta positivamente o resultado da área de suprimento. Avaliadas de forma isolada, as práticas de gestão do desempenho dos fornecedores não parecem ser capazes de provocar esses efeitos positivos e diretos. Isso demonstra que é na combinação de diferentes ações que a GES pode gerar diferenciais competitivos.

O que se percebe, pela análise geral das práticas, é que avanços importantes foram registrados na gestão estratégica de compras. O principal deles talvez seja a percepção da importância do crescimento das atividades de compras nos últimos dez anos. Busca-se, com isso, ampliar o valor de contribuição da área para o sucesso dos negócios. No entanto, ficam evidentes alguns aspectos em que a função compras precisa ainda evoluir para aprimorar suas práticas, como nas ações de gerenciamento da base de fornecedores e elaboração de estratégias formais.

O tema do gerenciamento da base de fornecedores está presente no topo das práticas mais importantes, mas ainda na perspectiva de uma organização interna da área, e não de uma efetiva gestão do desempenho dos fornecedores. A definição da missão e visão de compras ainda possui grau mediano de importância, o que revela pouca preocupação com a elaboração de uma estratégia própria para a área.

Trabalhos similares, realizados nos Estados Unidos por Monczka, Handfield, Giunipero e Patterson (2014), que serviram de inspiração para alguns aspectos da avaliação e metodologia do estudo, mostram que a elaboração da estratégia da área de compras está no topo da agenda dos executivos, como a mais implementada e importante dentre todas as atividades do setor avaliadas.

O principal legado deste trabalho foi posicionar algumas práticas de compras bem-sucedidas, adotadas pelos gestores da área. Cabe agora às empresas avaliar o seu posicionamento em relação ao conjunto aqui descrito.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

MONCZA, Robert M. et al. **Purchasing and supply management**. 6th.ed. Boston: South-Western/Cengage Learning, 2014. 888 p.

RAMSAY, John. The resource based perspective, rents, and purchasing's contribution to sustainable competitive advantage. **The Journal of Supply Chain Management**, Oxford, v. 37, n. 2, p. 38-47, Jun. 2001.

TERPEND, Regis; KRAUSE, Daniel R. Competition or cooperation?: promoting supplier performance with incentives under varying conditions of dependence. **Journal of Supply Chain Management**, Oxford, v. 51, n. 4, p. 29-53, Oct. 2015.

WEELE, Arjan van. **Purchasing and supply chain management**. 6th. ed. Boston: Cengage Learning, 2014. 416 p.

YEUNG, Kwong; CHENG, T. C. E.; LEE, Peter K. C. Buyers' perceptions on the impact of strategic purchasing on dyadic quality performances. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 168, p. 321-330, Oct. 2015.