

GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

“Síntese dos dados coletados pela pesquisa MAPEAMENTO E ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPRAS EM MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS NO BRASIL, realizada pelo Núcleo CCR de Infraestrutura e Logística da FDC. O projeto teve como Coordenadores, Osmar Vieira de Souza Filho – CEPEAD/UFMG, Paulo de Tarso Resende – Fundação Dom Cabral e como pesquisadores João Victor Rodrigues Silva e Paulo Renato de Sousa ambos da Fundação Dom Cabral e a colaboração dos bolsistas da FDC, Amanda Cecília Rodrigues Silva, Cristiano Penasso Zuba e Vinícius Chagas Brasil.”

A complexidade da economia globalizada vem criando, nas últimas décadas, novos desafios para as organizações, na busca constante por mais eficiência operacional, ampliação de mercados e, conseqüentemente, melhores resultados econômicos.

A competitividade crescente tem feito com que as empresas de ponta em seus segmentos aprimorem todos os seus processos de produção como forma de garantir e ampliar essa vanguarda de mercado.

Muitas delas já descobriram que um dos nichos nessa estratégia acontece em uma das etapas essenciais do processo produtivo – a gestão de compras na cadeia de suprimentos. Nesse elo pode estar o sucesso de um grande diferencial competitivo para as empresas que buscam a liderança.

Estudo analisa práticas de compras

Diante deste contexto, a Fundação Dom Cabral realizou um estudo voltado para o mapeamento e a análise das estratégias de compras em médias e grandes empresas do Brasil. O principal objetivo desse trabalho é trazer à tona essas práticas adotadas pelos gestores da área.

Tal estudo analisa, portanto, a formação de cadeias de suprimento como instrumento de competição, fruto de uma mudança nas concepções de conquistas de mercado adotadas por muitas empresas.

Resultados registram os avanços

Os resultados demonstram os expressivos avanços que têm sido obtidos na gestão estratégica de compras. O principal deles, provavelmente, é a percepção da importância de se intensificar e se inovar as práticas de compras nos últimos anos. Essa tem sido, inclusive, uma

maneira eficaz de fazer com que a área contribua para o sucesso dos negócios como um todo. A descrição dos resultados, adiante, apresenta e detalha os pormenores essenciais desse processo.

Mudanças de estratégia e paradigmas

Para se compreender como se chegou a esses resultados, é preciso compreender a dinâmica de mudanças que vêm marcando a área. E a principal inovação na estratégia é de fácil percepção – se, até pouco tempo, a formação de cadeias de suprimento estava voltada para o produto, agora ela é prioritariamente orientada para os clientes.

Na prática, o que vem ocorrendo é uma sistemática substituição de esforços isolados de empresas em busca de competitividade por uma visão inovadora, segundo a qual o sucesso advém da capacidade de as organizações se estruturarem. Assim, elas tornam-se capazes de fazer uma gestão eficaz de relacionamento entre parceiros, cujo compromisso comum é entregar valor superior aos seus consumidores finais.

Dessa maneira, a forma inovadora de se executar a gestão da cadeia de suprimentos surge como um novo paradigma de gestão de relacionamento interorganizacional, desenvolvido ao longo das últimas décadas.

A liderança de empresa-chave

Um dos aspectos mais relevantes desse modelo de gestão é a liderança de uma empresa-chave. Ela torna-se a principal responsável pelo cumprimento do planejamento estratégico de toda a cadeia. Cabe a ela, ainda, difundir as ações sistêmicas e os objetivos gerais, sinalizando a estratégia comum de atuação, incentivando, entre outras ações, o comprometimento, a coordenação e a integração entre as demais organizações parceiras. Esses processos levam à saudável prática da colaboração, com impactos na performance das empresas e, conseqüentemente, da cadeia como um todo.

Esse ambiente que reforça a necessidade de colaboração e coordenação torna-se sucessor dos relacionamentos de negócios tradicionais, que sempre se apoiaram no uso do poder de barganha e da confrontação. Por isso mesmo, eles se mostraram incapazes de oferecer respostas às demandas dos clientes e consumidores em ambientes dinâmicos e complexos. Nesse contexto, acabaram cedendo lugar aos processos de interação colaborativa entre as empresas.

Projetos colaborativos e a função compras

A colaboração entre as empresas é, portanto, a base que sustenta os processos de coordenação de atividades interorganizacionais. Sem projetos colaborativos, a capacidade de inovação e de desenvolvimento de competências entre parceiros estratégicos fica restrita à habilidade que cada empresa individual já possuía para esse procedimento. Com isso, perde-se a oportunidade de alavancar a geração e a combinação de novos recursos no âmbito da díade, fortalecendo a capacidade competitiva de toda a cadeia de suprimentos.

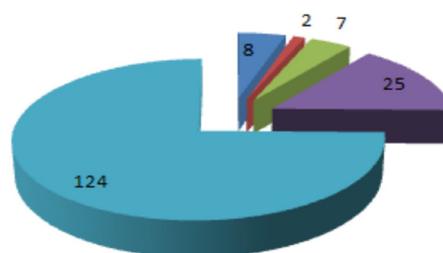
Nesse contexto, houve uma reconfiguração do papel desempenhado pela função compras nas cadeias, que passou a ser mais abrangente do que era, quando executada meramente em uma visão operacional. A perspectiva vigente em ambientes de colaboração entre empresas prevê que essa função compras atue como protagonista no desenvolvimento e na gestão do relacionamento entre elas – liderando ou, ao menos, participando ativamente dos processos de interação entre cada empresa e seus fornecedores.

Objetivos e desafios da pesquisa

A pesquisa que deu origem a este estudo teve como objetivo avaliar a abrangência da adoção da gestão estratégica de compras nas organizações brasileiras. Buscou-se, de maneira geral, compreender quais são as práticas de compras mais importantes para as empresas brasileiras, em qual grau de extensão elas são implantadas nos negócios bem como o impacto da adoção das práticas no desempenho empresarial.

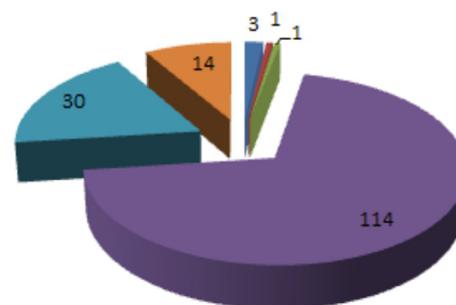
A abrangência da amostra

Os resultados do estudo basearam-se em respostas de 166 empresas de diversos setores, cujos executivos responderam ao questionário de pesquisa. A composição da amostra pode ser observada nos gráficos abaixo.



■ Nordeste ■ Norte ■ Centro-oeste ■ sul ■ Sudeste

GRÁFICO 1 - Localização das empresas da amostra
Fonte: Dados da pesquisa.



■ Am. Latina ■ Ásia ■ África do Sul ■ Brasil ■ Europa ■ EUA ou Canadá

GRÁFICO 2 - Origem do grupo controlador
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tipo de negócio, a amostra foi composta por empresas de diversos setores, com destaque para indústria e serviços. Em relação ao porte, utilizou-se a classificação de faturamento elaborada pelo BNDES, segundo a qual 36 empresas são consideradas pequenas e médias (faturamento inferior a R\$100 milhões), enquanto 130 empresas são consideradas de grande porte (faturamento superior a R\$100 milhões). Dentro desse último grupo, 54 empresas possuem faturamento superior a R\$1 bilhão.

Observações detalham os resultados

As principais observações obtidas a partir dos resultados da pesquisa estão sumarizadas a seguir:

- a maior parte da amostra (55% das empresas) concentra 80% das suas aquisições com 30 fornecedores ou menos, sendo que 14% delas possuem compras concentradas com menos de 10 fornecedores;
- as empresas de serviços tendem a concentrar mais suas aquisições em um número menor de fornecedores do que as empresas industriais;
- as empresas apresentaram gastos médios com compras de 46% em relação ao faturamento anual. Esse é um importante indicador da importância da gestão de compras para os negócios, uma vez que a área detém poder de decisão de gastos sobre quase metade do faturamento das empresas. Esse percentual não sofreu alterações entre empresas industriais e de serviços;
- para as empresas de maior faturamento (acima de R\$10 bilhões), o percentual de compras sobre o faturamento decresceu para 37%, um indicativo de que essas empresas geram mais valor internamente do que as empresas de menor faturamento;
- em 84% dos casos, a relação com os principais fornecedores é de pouca exclusividade, pelo menos no que se refere ao número de clientes atendidos pelos fornecedores – em 60% das situações eles possuem muitos clientes e em 24% das situações os itens são *commodities* e, portanto, negociados com muitas empresas;
- o risco de suprimento, como expressão do poder de barganha dos fornecedores e facilidade de substituição do fornecedor e do item, apresentou um resultado de 3,3 em 5 pontos possíveis. Dessa maneira, pode-se enquadrar como risco médio-alto para o caso geral e risco médio para o caso do poder de barganha dos principais fornecedores;
- não houve variação significativa do risco de suprimento entre tipo de negócio e faixa de faturamento das empresas;
- a frequência de entrega dos fornecedores das duas principais categorias de itens é de pelo menos uma vez por semana em 65% das situações, sendo que as entregas diárias dos fornecedores ocorrem em 22% dos casos;
- não há uma relação direta entre tamanho da base de fornecedores e frequência de entrega dos fornecedores;
- em 56% das situações pesquisadas prevalecem acordos de preço de médio e longo prazos com os fornecedores, seja com contrato ou não. Por outro lado, em 19% das situações a escolha do fornecedor ocorre “pedido a pedido” e, em 7% delas, o fornecedor impõe o preço de venda;
- a avaliação do grau de importância das 24 práticas de aquisições reflete a importância da gestão de compras nas empresas – média geral de 4,1, em 5 pontos possíveis;
- a avaliação do grau de implementação apresentou média de 3,28, em 5 pontos possíveis. Esse resultado demonstra a existência de barreiras que impedem a implementação das práticas nos níveis desejados pelos gestores, expressos pela média da importância;
- o *gap* entre “importância” e “implementação” foi negativo para todas as práticas, sugerindo a necessidade de se avançar na implementação de todas elas, e representa a dimensão do desafio posto aos gestores de compras das empresas;
- há perspectivas favoráveis de elevação na taxa de implementação das práticas de compras em um horizonte de 10 anos. Todos os parâmetros qualitativos de análise – mínima, média e máxima – apresentaram crescimento em relação ao atual *status* de implementação delas, demonstrando inequivocamente uma intenção positiva quanto à implementação delas por parte dos gestores de compras. A média geral subiu de 3,31 de implementação atual, para 3,94 para implementação futura;
- as oito práticas consideradas mais importantes foram: medir e avaliar o desempenho dos fornecedores; comunicar de maneira formal e clara as especificações dos itens; classificar fornecedores segundo risco de suprimento; recomendar ações corretivas para aprimoramento do desempenho dos fornecedores; adotar gerenciamento por categoria;
- as práticas de compartilhamento de riscos e ganhos, o estabelecimento de recompensas por alcance de metas de desempenho e o auxílio para o desenvolvimento dos fornecedores foram consideradas as menos importantes pelos respondentes;
- pareceu não ser importante para a área de compras a formulação de estratégias, pelo menos a partir da menor importância de práticas, como a elaboração da Missão e da Visão da área de compras;

- há mais disposição em medir o desempenho e recomendar ações corretivas aos fornecedores do que em atuar junto aos fornecedores para aprimorar o desempenho deles;
- as três práticas mais implementadas referem-se a aspectos internos da organização da gestão de compras;
- há uma tendência de acompanhamento entre a importância da prática e seu status de implementação. Por exemplo, das oito práticas mais importantes, seis referem-se às mais implementadas; das oito menos importantes, seis estão relacionadas às menos implementadas;
- os maiores *gaps* entre importância e implementação foram verificados nas práticas de estabelecimento de metas de desempenho para os fornecedores e avaliação e seleção de fornecedores, levando-se em consideração critérios de sustentabilidade socioambiental;
- o menor *gap* foi verificado na prática manter um ou dois fornecedores ativos para os itens de alto volume de compras;
- as práticas relacionadas adiante apresentaram perspectiva de implementação futura superior a um desvio-padrão da média de elevação na implementação, o que sugere que receberão especial atenção por parte da área de compras das empresas nos próximos 10 anos: medir e avaliar o desempenho dos fornecedores; comunicar aos fornecedores as avaliações de desempenho realizadas pela empresa; estabelecer metas de desempenho para os fornecedores; avaliar e selecionar fornecedores, levando-se em consideração critérios socioambientais;
- a prática de medir e avaliar o desempenho dos fornecedores, considerada a mais importante de todas as 24 analisadas, tende a se tornar também a mais implementada nos próximos 10 anos;
- a média geral de implementação de práticas de compras é superior nas empresas de maior porte. Esse é um indicativo de que essas empresas estão em um estágio superior de evolução em gestão estratégica de compras;
- a diferença entre a importância média atribuída às práticas pelas empresas industriais ou de serviços variou de maneira pouco significativa, não permitindo que se confirme a existência de uma discrepância estatística entre as médias de todas as práticas de compras – 4,17 para a indústria e 4,14 para serviços – ou entre as médias de cada uma dessas práticas;
- no caso da implementação das práticas de compras o mesmo fato ocorreu, excetuando-se a prática comunicar especificações dos itens aos fornecedores, ainda na fase de desenvolvimento. Essa prática recebeu nota de implementação 3,81 nas indústrias e 3,25 nas empresas de serviços. A média geral de todas as práticas foi 3,33 e 3,29, respectivamente;
- com relação à implementação futura, houve variação em algumas práticas, indicando que a perspectiva dessa implementação futura é superior, no caso das indústrias em relação às empresas de serviços;
- os dois critérios de desempenho cujo impacto positivo (a partir das ações de compras) é superior foram reduzir os custos de aquisição e aumentar a qualidade dos itens adquiridos. Uma análise histórica das práticas de compras no ambiente de negócios mostra que esses dois critérios – custo e qualidade – costumam prevalecer nas metas traçadas para a área;
- o terceiro critério de desempenho com melhor resultado é integração com fornecedores estratégicos, o que pode ser considerado um avanço relevante quanto às perspectivas para a área. Este é um indicativo importante de que a área de compras nas cadeias tem buscado atuar de maneira estratégica, reduzindo o predomínio de práticas voltadas para uma perspectiva de curto prazo do setor;
- quando confrontadas as informações sobre o grau de implementação das práticas e impacto na performance, é possível inferir que as empresas de maior porte estão mais avançadas na gestão estratégica de compras e obtêm melhores resultados a partir dessa característica.

Conclusões

Não se pretende apresentar como conclusão deste estudo nenhum tipo de generalização para o conjunto das empresas brasileiras. Apesar de a amostra de 166 empresas ser considerada razoável, não há condições suficientes para se generalizar as conclusões deste estudo para o universo de todas as empresas do Brasil

Outros artigos relacionados ao tema podem ser encontrados no site do Núcleo CCR de Infraestrutura e Logística, www.fdc.org.br/pt/pesquisa/logistica/Paginas/publicacoes.aspx