



Operations Strategy

As compras devem se tornar gerenciamento de suprimentos

por Peter Kraljic

Data da publicação (Setembro 1983)

Aviso: Este texto foi traduzido com o uso de tradução automática e pode conter erros. Responda a esta [pesquisa](#) para nos enviar seus comentários e obtenha mais informações em nossas [perguntas frequentes](#).

[Read in English](#)

Em muitas empresas, a compra, talvez mais do que qualquer outra função comercial, está vinculada à rotina. Ignorando ou aceitando inúmeras interrupções econômicas e políticas em seu fornecimento de materiais, as empresas continuam negociando anualmente com suas redes estabelecidas de fornecedores ou fontes. Mas as habilidades e perspectivas de muitos gerentes de compras foram formadas há 20 anos em uma era de relativa estabilidade, e elas não mudaram. Agora, no entanto, nenhuma empresa pode permitir que o setor de compras fique atrás de outros departamentos no reconhecimento e adaptação às mudanças ambientais e econômicas mundiais. Essa atitude não é apenas obsoleta, mas também cara.

Neste artigo, o autor oferece conselhos pragmáticos sobre como a alta administração pode reconhecer a extensão de sua própria fraqueza no fornecimento e tratá-la com uma estratégia abrangente para gerenciar o suprimento. Ele conduz o leitor passo a passo, desde a raiz do problema até a implementação de uma solução.

O estilo de vida comercial estável de muitos departamentos de compras corporativas está cada vez mais ameaçado. Ameaças de esgotamento de recursos e escassez de matérias-primas, turbulência política e intervenção governamental nos mercados de abastecimento, intensificação da concorrência e aceleração da mudança tecnológica encerraram os dias sem surpresas. Como dezenas de empresas já aprenderam, os padrões de oferta e demanda podem ser alterados praticamente da noite para o dia.

Como uma empresa pode se proteger contra interrupções desastrosas no fornecimento e lidar com as mudanças econômicas e as novas oportunidades trazidas pelas novas tecnologias? Quais capacidades uma empresa internacional lucrativa precisará para se sustentar diante de fortes pressões protecionistas? Quase todo tipo de fabricante terá que responder a essas perguntas. Algumas empresas já responderam às crescentes pressões. Por exemplo:

- Constatando que os gastos com compras aumentaram em menos de um ano, de 40%% a 70% do custo dos produtos vendidos, um fabricante europeu de equipamentos de escritório começou a depender mais de fornecedores americanos e japoneses, revisou seu sistema de planejamento de materiais para reduzir os estoques em processo e exigir que suas divisões adicionassem pessoas com conhecimentos eletrônicos e de idiomas estrangeiros às suas equipes de compras.
- Por meio de contratos que incluem fretamentos marítimos de longo prazo e vão até 1988 com fornecedores em países tão distantes quanto o Brasil, a indústria siderúrgica japonesa garantiu um 18% vantagem de custo sobre seus principais concorrentes dos EUA e da Europa.
- A Hoechst (gigante petroquímica alemã) estabeleceu laços com o Kuwait e a DuPont adquiriu recentemente a Conoco como parte de suas novas estratégias de aquisição. Isso reflete uma

abordagem de longo prazo para fornecer segurança que outras empresas químicas, como a Dow Chemical nos Estados Unidos e a BASF na Europa, usaram com boa vantagem.

- A Cabot Corporation, diante da crescente escassez de cromo, vanádio, nióbio, titânio e outros metais essenciais para suas operações, criou uma divisão de recursos minerais que desenvolveu uma estratégia geral de fornecimento corporativo e explorou novas opções, desde a compra de minério no solo até o início de joint ventures para processamento primário de metais. A Cabot também adquiriu uma empresa comercial com sede em Londres para complementar as habilidades de compra existentes com experiência comercial especial e acesso ao mercado de metais de Londres.
- Os fabricantes de automóveis dos EUA, que costumavam depender de aquisições nacionais de materiais, agora estão reavaliando seus esquemas de fornecimento e ampliando seu escopo de fornecedores em potencial. A Ford não apenas fabrica partes de seu “carro mundial”, Erika, em várias subsidiárias estrangeiras, mas também compra eixos de transmissão de sua subsidiária japonesa, a Toyo Kogyo. A Chrysler, que comprava motores Omni de 1,7 litro da Volkswagen já em 1978, agora compra motores de 2,6 litros da Mitsubishi. As previsões são de que, em 1990, a indústria automobilística dos EUA fornecerá 35% a 40% de suas peças e componentes do exterior; há 15 anos, fornecia apenas 5% de outros países.

Para garantir a disponibilidade a longo prazo de materiais e componentes essenciais a um custo competitivo, vários fabricantes terão que lidar com os riscos e as complexidades do fornecimento global. Outros que já compram em uma base global devem aprender a lidar com incertezas e interrupções no fornecimento ou nos preços em uma escala sem precedentes. Em vez de simplesmente monitorar os desenvolvimentos atuais, a

gerência deve aprender a fazer as coisas acontecerem em seu próprio benefício. Isso exige nada menos do que uma mudança total de perspectiva: da compra (uma função operacional) ao gerenciamento de suprimentos (uma função estratégica).

Sempre que um fabricante precisa adquirir um volume de itens essenciais de forma competitiva em condições complexas, o gerenciamento de suprimentos é relevante. Quanto maior a incerteza dos relacionamentos com fornecedores, dos desenvolvimentos tecnológicos e/ou da disponibilidade física desses itens, mais importante se torna o gerenciamento de suprimentos.

Diagnosticando o caso

A necessidade de uma empresa por uma estratégia de fornecimento depende de dois fatores: (1) a importância estratégica da compra em termos de valor agregado por linha de produto, a porcentagem de matérias-primas nos custos totais e seu impacto na lucratividade, e assim por diante; e (2) a complexidade do mercado de suprimentos avaliada pela escassez de suprimentos, ritmo de substituição de tecnologia e/ou materiais, barreiras de entrada, custo ou complexidade logística e condições de monopólio ou oligopólio (veja o Anexo I). Ao avaliar a situação da empresa em termos dessas duas variáveis, a alta administração e os executivos seniores de compras podem determinar o tipo de estratégia de fornecimento de que a empresa precisa para explorar seu poder de compra em relação a fornecedores importantes e reduzir seus riscos a um mínimo aceitável. Novas opções atraentes, vulnerabilidades sérias ou ambas podem surgir à medida que a avaliação explora questões como estas:

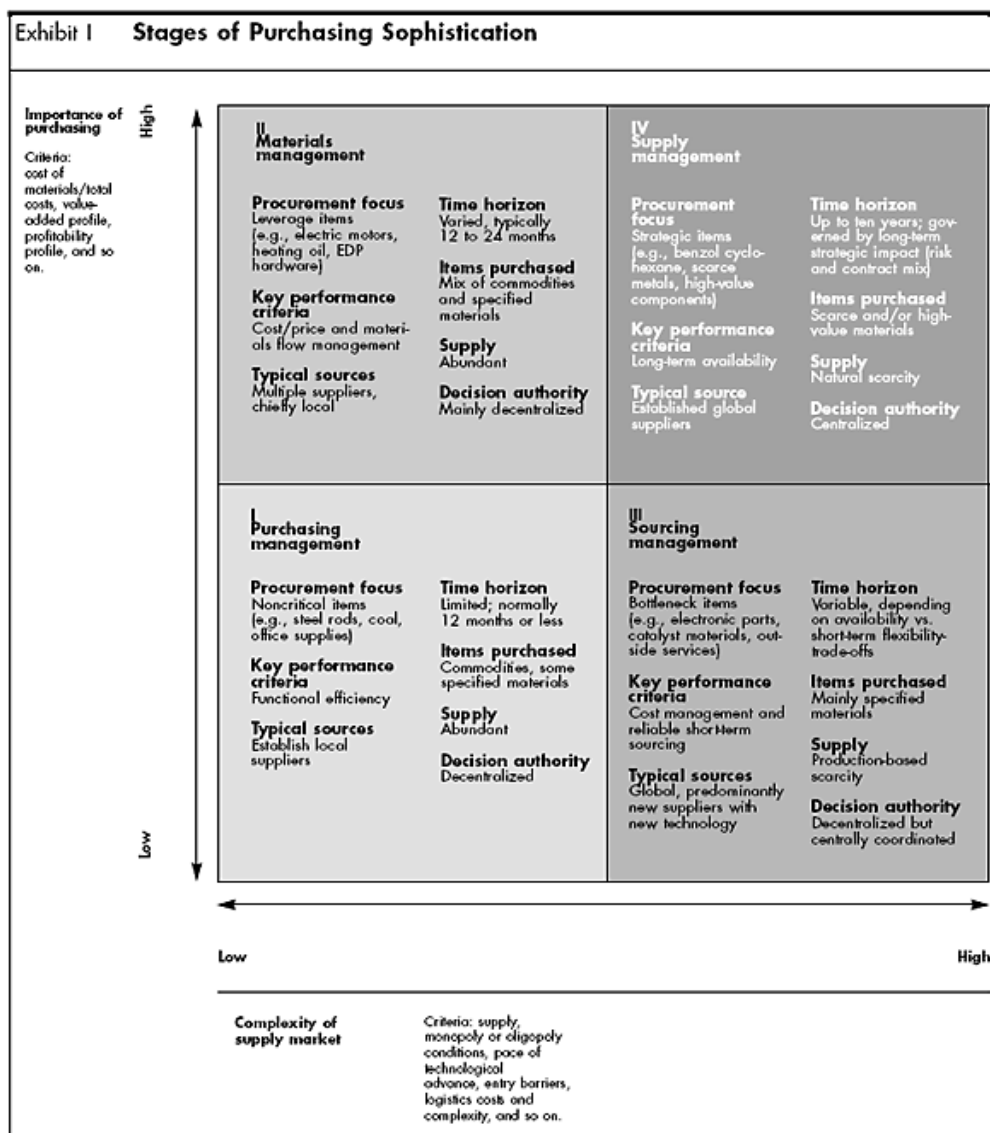


Figura I: Etapas da sofisticação da compra

1. A empresa está aproveitando bem as oportunidades de ação concertada entre diferentes divisões e/ou subsidiárias?

Combinar os requisitos de fornecimento de diferentes divisões pode aumentar a influência de compra total da empresa. Uma empresa de transporte internacional estava comprando três tipos de combustível separadamente: óleo de combustível para transporte marítimo, combustível de aviação para frete aéreo e gasolina para caminhões. Somente depois de consolidar e combinar esses volumes no nível corporativo, a empresa pôde exercer seu verdadeiro peso de barganha.

2. A empresa pode evitar gargalos e interrupções previstos no fornecimento?

Quando uma fabricante de peças automotivas analisou seu mercado de suprimentos de componentes metálicos sinterizados, do qual vinha se abastecendo há anos, descobriu que

a instabilidade política estava comprometendo seu fornecimento. A alta administração da empresa prontamente ordenou uma mudança na política de compras para criar fontes domésticas alternativas.

3. Quanto risco é aceitável? O mix de fornecedores, a extensão da cobertura contratual, a distribuição regional das fontes de fornecimento e a disponibilidade de materiais escassos contribuem para o perfil de risco de fornecimento da empresa. Muitas vezes, uma empresa pode tomar medidas para diminuir riscos inaceitáveis. Por exemplo, uma empresa que atende aos requisitos anuais de materiais exclusivamente por meio de contratos de longo prazo pode obter economias substanciais por meio do uso de contratos “perenes” (acordos anuais) que incluem uma opção de renovação. Por outro lado, um fabricante que depende apenas de compras à vista pode fazer bem em misturar compras à vista e contratos de fornecimento.

4. Quais políticas de compra ou venda proporcionarão o melhor equilíbrio entre custo e flexibilidade? Se a empresa cobrir uma grande porcentagem de seus suprimentos de fontes que possui, estará em uma posição de negociação muito melhor para cobrir o restante de suas necessidades externas do que seus concorrentes menos integrados. A Dow Chemical, a BASF e a DuPont reduziram sua vulnerabilidade de fornecimento por meio da integração retroativa em resposta a considerações de longo prazo. Por outro lado, a empresa pode achar mais lucrativo comprar fora se os principais fornecedores tiverem excesso crônico de capacidade.

5 Até que ponto a cooperação com fornecedores ou mesmo concorrentes pode fortalecer relacionamentos de fornecimento de longo prazo ou capitalizar recursos compartilhados? A Alfa Romeo da Itália e a Nissan do Japão compartilham a produção de certos componentes essenciais do carro que não poderiam produzir sozinhos de forma econômica. A General Motors está envolvendo cada vez mais os fornecedores no

início do processo de design, a fim de garantir melhor qualidade, menor custo e produção “na hora certa”.

Moldando a estratégia de fornecimento

Para minimizar suas vulnerabilidades de fornecimento e aproveitar ao máximo seu potencial poder de compra, várias empresas europeias usaram com sucesso uma abordagem de quatro estágios para elaborar estratégias. A abordagem deu a eles uma estrutura simples, mas eficaz, para coletar dados corporativos e de marketing, prever cenários futuros de abastecimento e identificar as opções de compra disponíveis, bem como desenvolver estratégias individuais de fornecimento para itens e materiais essenciais.

Seguindo essa abordagem, a empresa primeiro classifica todos os materiais ou componentes adquiridos em termos de impacto nos lucros e risco de fornecimento. Em seguida, analisa o mercado de abastecimento desses materiais. Em seguida, ele determina sua posição estratégica geral de fornecimento. Por fim, desenvolve estratégias de materiais e planos de ação.

Fase 1: Classificação

O impacto no lucro de um determinado item de suprimento pode ser definido em termos do volume comprado, porcentagem do custo total de compra ou impacto na qualidade do produto ou no crescimento do negócio. O risco de fornecimento é avaliado em termos de disponibilidade, número de fornecedores, demanda competitiva, oportunidades de compra ou venda, riscos de armazenamento e possibilidades de substituição. Usando esses critérios, a empresa classifica todos os itens comprados nas categorias mostradas no Anexo II: estratégico (alto impacto no lucro, alto risco no fornecimento), gargalo (baixo impacto no lucro, alto risco no fornecimento), alavancagem (alto impacto no lucro, baixo risco no fornecimento) e não crítico (baixo impacto no lucro, baixo risco no fornecimento).

Anexo II Classificando os requisitos de compra de materiais

Cada uma dessas quatro categorias exige uma abordagem de compra distinta, cuja complexidade é proporcional às implicações estratégicas. A empresa pode precisar apoiar as decisões de fornecimento de itens estratégicos com uma grande bateria de técnicas analíticas, incluindo análise de mercado, análise de risco, simulação computacional e modelos de otimização, previsão de preços e vários outros tipos de análise microeconômica. As decisões sobre itens de gargalo podem exigir análises de mercado e modelos de decisão específicos para resolução, enquanto análises de fornecedores e valores, modelos de previsão de preços e modelos de decisão podem entrar em jogo em questões que afetam os materiais de alavancagem. No que diz respeito a itens não críticos, análises simples de mercado, políticas de decisão e modelos de otimização de estoque normalmente são suficientes. Como descobriram empresas como a Akzo, a gigante produtora holandesa de produtos químicos, essa classificação permite uma abordagem mais diferenciada e, portanto, mais focada na análise dos dados do mercado de suprimentos.

Mudanças nos padrões de oferta ou demanda podem alterar a categoria estratégica de um material. Em muitas empresas nos últimos anos, por exemplo, o carvão passou de não crítico a estratégico. Portanto, qualquer classificação do portfólio de compras exige uma atualização regular.

Fase 2: Análise de mercado

Em seguida, a empresa pondera o poder de barganha de seus fornecedores em relação à sua própria força como cliente (consulte o Anexo III). Ele analisa sistematicamente o mercado de suprimentos, avaliando a disponibilidade de materiais estratégicos em termos de qualidade e quantidade e a força

relativa dos fornecedores existentes. A empresa então analisa suas próprias necessidades e linhas de abastecimento para avaliar sua capacidade de obter o tipo de condições de fornecimento que deseja.

Anexo III Critérios de avaliação do portfólio de compras

Dos critérios contrastantes de força do fornecedor e da empresa listados no Anexo III, alguns são autoexplicativos. Mas seis ligam para um comentário especial.

Utilização da capacidade dos fornecedores. Esse critério indica o risco de gargalos no fornecimento. Em uma ascensão cíclica, com a produção dos fornecedores funcionando a 90%% de capacidade, a probabilidade de um gargalo no fornecimento de um item estratégico é extremamente alta. Fabricantes de eletrônicos que não têm instalações próprias de produção de chips nem cobertura contratual adequada têm pesadelos sempre que a demanda por microchips aumenta. Um fabricante europeu de aeronaves especificou ligas de titânio de alta qualidade para determinadas aplicações, mas não conseguiu considerar possíveis gargalos no fornecimento. Depois de uma série de contratempos na produção e aumentos de custos, agora ela voltou para aços especiais.

Estabilidade de equilíbrio do fornecedor. Um fornecedor que atinge o ponto de equilíbrio abaixo de 70% em última análise, a utilização da capacidade pode ser fornecida a um custo menor do que aquele que atinge o ponto de equilíbrio aos 80%% utilização. Pelo mesmo motivo, no entanto, o primeiro fornecedor se mostrará um negociador mais difícil, pois pode atrasar mais facilmente as negociações e aceitar a subutilização da capacidade.

Exclusividade do produto dos fornecedores. Isso ocorre em função da escassez natural (como em certos metais e minerais estratégicos), da alta sofisticação tecnológica (como o chip de 256K de RAM) e/ou das barreiras de entrada na forma de altos investimentos em P&D ou instalações. Se um produto for único, a probabilidade é menor de que fontes ou fornecedores alternativos apareçam ou que a concorrência entre fornecedores force reduções de custos.

Volume anual comprado e crescimento esperado na demanda. O volume, o principal determinante do poder de negociação geral da empresa, é fundamental porque as economias de escala nas compras geralmente geram uma vantagem competitiva decisiva de custo. No caso de muitas peças automotivas, reduções de custos de até 4%% muitas vezes pode ser alcançado dobrando o volume alocado a um determinado fornecedor.

Variações passadas na utilização da capacidade das principais unidades de produção. Uma empresa pode avaliar a flexibilidade integrada de sua cobertura de suprimentos a partir de variações anteriores na demanda resultantes de estratégias e promoções de vendas, mudanças na carteira de pedidos ou condições econômicas gerais. Se a empresa planeja uma grande expansão ou uma estratégia agressiva de vendas para uma linha de produtos em que os suprimentos são escassos ou as capacidades dos fornecedores são totalmente utilizadas, ela poderá cobrir os maiores requisitos de materiais apenas pagando um preço mais alto. Por sua vez, os lucros projetados podem diminuir.

Custos potenciais em caso de não entrega ou qualidade inadequada. Quanto maiores esses custos e maior o risco de incorrê-los, menor a margem de manobra a empresa tem para mudar rapidamente as fontes de suprimentos ou atrasar negociações ou contratos. Esses custos influenciam os níveis de estoque necessários e os estoques de segurança, mas afetam principalmente a produção. Alterar uma fonte de suprimento pode, por exemplo, tornar necessário modificar o processo de produção. No caso de materiais para processos de produção

altamente automatizados (como certas ligas de aço ou ferramentas de metal duro), os custos dessa modificação podem ser proibitivos.

Nenhuma lista de critérios de avaliação é igualmente aplicável a todos os setores: um produtor petroquímico e um fabricante de automóveis teriam, cada um, suas próprias modificações em relação às mostradas na exposição. Além disso, a importância relativa de diferentes critérios pode variar com a mudança tecnológica ou com as mudanças na dinâmica competitiva do setor. A definição cuidadosa dos critérios de força do fornecedor e da empresa é um pré-requisito para uma análise precisa do mercado.

Fase 3: Posicionamento estratégico

Em seguida, a empresa posiciona os materiais identificados na fase 1 como estratégicos na matriz do portfólio de compras (veja o Anexo IV). Em seguida, ele pode identificar áreas de oportunidade ou vulnerabilidade, avaliar os riscos de fornecimento e derivar impulsos estratégicos básicos para esses itens. A matriz do portfólio de compras relaciona a força de compra da empresa com os pontos fortes do mercado de suprimentos e pode ser usada para desenvolver contra-estratégias em relação aos principais fornecedores — uma abordagem às vezes chamada de “marketing reverso”.

Figura IV A matriz do portfólio de compras

As células na matriz da carteira de compras correspondem a três categorias básicas de risco, cada uma associada a um impulso estratégico diferente. Em itens em que a empresa desempenha um papel dominante no mercado e a força dos fornecedores é classificada como média ou baixa, uma estratégia razoavelmente

agressiva (“exploração”) é indicada. Como o risco de fornecimento é pequeno, a empresa tem mais chances de obter uma contribuição positiva nos lucros por meio de preços e contratos favoráveis. Mesmo assim, deve tomar cuidado para não explorar a vantagem de forma tão agressiva a ponto de comprometer relacionamentos de longo prazo com fornecedores ou provocar reações contrárias ao insistir em preços baixíssimos em tempos de descontinuidade do mercado.

Em itens em que o papel da empresa no mercado de suprimentos é secundário e os fornecedores são fortes, a empresa deve ficar na defensiva e começar a procurar substitutos de materiais ou novos fornecedores (“diversificar”). Pode ser necessário aumentar os gastos em pesquisas de mercado ou relações com fornecedores, ou até mesmo considerar a integração retroativa por meio de grandes investimentos em P&D ou capacidades de produção. Resumindo, a empresa precisa de suas opções de fornecimento.

Para itens de abastecimento sem grandes riscos visíveis nem grandes benefícios, uma postura defensiva seria excessivamente conservadora e cara. Por outro lado, a agressividade indevida pode prejudicar as relações com os fornecedores e levar à retaliação. Nesse caso, a empresa deve buscar uma estratégia intermediária bem equilibrada (“equilíbrio”).

Normalmente, uma empresa se encontra em funções diferentes em relação a diferentes itens e fornecedores. Quando pode negociar a partir de uma posição de força, deve pressionar por um tratamento preferencial. Negociando com a fraqueza, a empresa pode ter que oferecer incentivos — obrigações contratuais de longo prazo, por exemplo, ou preços mais altos — para garantir um fornecimento adequado.

Fase 4: Planos de ação

Cada um dos três objetivos estratégicos tem implicações distintas para os elementos individuais da estratégia de compra, como volume, preço, seleção de fornecedores, substituição de material, política de estoque e assim por diante (consulte o Anexo V).

Anexo V Implicações estratégicas do posicionamento do portfólio de compras

No curto prazo, para itens estratégicos em que a força do fornecedor supera a da empresa e a estratégia indicada é a diversificação, a empresa deve consolidar sua posição de fornecimento concentrando volumes comprados fragmentados em um único fornecedor, aceitar preços altos e cobrir todos os requisitos de volume por meio de contratos de fornecimento. Para reduzir o risco de dependência de longo prazo de uma única fonte, no entanto, a empresa também deve procurar fornecedores ou materiais alternativos ou até mesmo considerar a integração retroativa para permitir a produção interna. Por outro lado, se a empresa for mais forte do que os fornecedores, ela pode distribuir o volume entre vários fornecedores, explorar vantagens de preço, aumentar as compras à vista e reduzir os níveis de estoque.

Nessa fase, então, a empresa deve explorar uma série de cenários de fornecimento nos quais apresenta suas opções para garantir o fornecimento de longo prazo e explorar oportunidades de curto prazo; definir claramente os respectivos riscos, custos, retornos e implicações estratégicas; e desenvolver uma opção preferida com objetivos, etapas, responsabilidades e medidas de contingência definidas em detalhes para aprovação e implementação da alta administração. O produto final será um conjunto de estratégias sistematicamente documentadas para materiais essenciais de compra que especificam o momento e os critérios para ações futuras.

Aplicações práticas

A utilidade da abordagem do portfólio de compras em uma variedade de situações industriais pode ser vista nas diversas experiências de quatro grandes empresas. Há pouco tempo, um

produtor de materiais de soldagem com fábricas e operações de vendas em toda a Europa viu seus lucros reduzidos pelo aumento da concorrência e pela diminuição do crescimento do mercado. Procurando maneiras de melhorar a imagem, a empresa descobriu que os suprimentos eram essenciais para a produção de seus fios e eletrodos de solda. Juntos, apenas cinco dos 470 itens diferentes que comprou representaram mais de 60% do volume total de compras da empresa de \$ 135 milhões. Levando em conta o crescimento da demanda, os padrões de qualidade e a logística, a empresa então analisou o mercado europeu para esses cinco itens à luz de seus próprios requisitos de fábrica por fábrica. Uma terceira etapa determinou a posição da empresa em relação a uma ampla gama de fornecedores individuais e avaliou o risco de aumentar a participação proveniente de cada um.

Finalmente, a empresa desenvolveu vários cenários estratégicos de fornecimento, cada um envolvendo uma combinação diferente de fornecedores e diferentes suposições sobre preço, volume e risco. Os cenários variaram de risco muito baixo (dependência total de fontes bem estabelecidas) a muito alto (a maioria das compras de fornecedores menos conhecidos e geograficamente dispersos). As análises de custo-benefício de cada uma permitiram que a gerência identificasse várias oportunidades de melhoria substancial. Em apenas um item importante, o fio de eletrodo, a potencial economia anual da empresa variou de \$ 1,5 milhão para \$ 6,3 milhões, ou 3% para 12% do custo total. As estratégias de fornecimento que a empresa elaborou para outros itens importantes resultaram em uma economia geral de 10%.% em materiais comprados, adicionando cerca de 3% a 4% aos lucros antes de impostos da empresa. Os planos de ação e as regras de decisão e monitoramento desenvolvidos para cada item permitiram que os compradores implementassem a nova estratégia de fornecimento e permitiram que a gerência monitorasse as atividades de compra regularmente, em alguns casos, dia a dia ou lance a lance.

Uma grande fabricante de equipamentos elétricos com sede nos EUA classificou as peças fundidas como um item estratégico importante comprado e analisou sistematicamente sua própria

demanda em termos do volume anual e da complexidade relativa de cada tipo de fundição. Avaliou, fundição por fundição, as capacidades de cada fornecedor em potencial e decidiu, comparando cenários alternativos de fornecimento, qual era a melhor opção. O novo mix resultante de fornecedores externos reduziu os gastos da empresa com peças fundidas em 5%.% a 15% e melhorou significativamente sua posição competitiva de custo.

Ansiosa por reduzir os riscos associados às fontes atuais de suprimento de matéria-prima, uma empresa química multinacional reformulou toda a sua estratégia e organização de compras. Dos mais de 5.000 itens comprados, a empresa definiu 75 como matérias-primas estratégicas ou de gargalo. A análise detalhada da demanda e da oferta confirmou que, graças ao grande volume de suas compras, a empresa desfrutou de uma posição forte na maioria dos mercados de fornecimento de matérias-primas. Seu perfil de risco, no entanto, era motivo real de preocupação.

Assim, a empresa distribuiu suas aquisições de hidrocarbonetos entre matérias-primas à base de petróleo e carvão; equilibrou sua base geográfica entre fontes do Oriente Médio, África, Mar do Norte, América do Norte e América Latina; mudou sua relação entre contratos e compras no local; otimizou seu mix de fabricação ou compra por meio de uma integração retroativa; e começou a depender de subsidiárias integrais para uma parcela maior de suas necessidades de matéria-prima. Além disso, uma análise em nível corporativo revelou oportunidades atraentes de troca e substituição, que a empresa logo começou a explorar, uma vez que mudou e atualizou sua organização e sistemas de compras para fazer isso.

Diante de aumentos acentuados nos custos de mão de obra e despesas gerais da produção interna de peças de alta precisão, uma fabricante de equipamentos pesados com sede na Europa decidiu revisar sua estratégia de fabricação ou compra. Examinando o mercado de suprimentos, identificou um grupo de pequenos fabricantes obscuros de peças de precisão que

começaram a usar equipamentos dedicados e controlados numericamente. Graças às baixas despesas gerais e às economias de escala obtidas por meio da produção especializada, eles poderiam fornecer peças de alta qualidade a preços 10% a 20% abaixo do custo de produção interna. Consequentemente, a empresa deixou de fabricar as peças para comprá-las.

Fortalecendo a organização

Atualmente, poucas empresas podem permitir que as compras sejam gerenciadas isoladamente dos outros elementos de seus sistemas comerciais gerais. Maior integração, relações interfuncionais mais fortes e maior envolvimento da alta gerência são todos necessários. Em última análise, todas as facetas da organização de compras, do suporte de sistemas ao estilo de alta gerência, precisarão se adaptar a esses requisitos. Serão necessárias mudanças concretas na organização para estabelecer relações organizacionais eficazes, fornecer suporte adequado aos sistemas e atender aos novos requisitos de pessoal e habilidades.

Relações efetivas

Para explorar todo o poder de compra e negociação da empresa, a função de compra deve refletir a configuração corporativa geral. Em particular, a alta gerência deve decidir até que ponto deve centralizar ou descentralizar a função.

O problema não está claro. Embora a centralização aumente a influência de compra de uma empresa, ela também é mais inflexível. Para encontrar o equilíbrio certo, as empresas devem considerar cuidadosamente as compensações entre influência e flexibilidade. Uma empresa multinacional diversificada, por exemplo, centralizou com sucesso a compra de materiais básicos, mas descobriu que não poderia fazer o mesmo com produtos técnicos devido às instalações de produção heterogêneas, aos padrões nacionais variados e às demandas diferenciadas de serviços e peças.

Outra questão importante é a posição da compra na estrutura corporativa. A empresa deve tratá-lo em função da produção ou

das divisões operacionais? A gerência deve configurá-lo como um departamento ou divisão central independente ou posicioná-lo como parte da função de gerenciamento de materiais ou mesmo de uma divisão de suprimentos? A resposta dependerá de fatores como volume e concentração de bens adquiridos, bem como da estrutura e complexidade da corporação.

Filosofias corporativas diferentes levam a soluções diferentes. Uma empresa química internacional, por exemplo, formou um grupo central de suprimentos com responsabilidade mundial por todas as matérias-primas, matérias-primas e atividades relacionadas à energia, enquanto um grande concorrente optou pela descentralização total e deu a cada divisão seu próprio grupo de compras. Embora diametralmente opostas, ambas as soluções faziam sentido em seus respectivos contextos.

A estrutura do departamento de compras deve refletir as afinidades do mercado de fornecimento e produtos e permitir que funcionários com competência especializada assumam a liderança na elaboração de estratégias para itens específicos. A empresa deve incentivar a flexibilidade e o empreendedorismo em seus gerentes dentro das restrições da estrutura corporativa geral.

Suporte de sistemas

Muitas vezes, o departamento de compras recebe informações sobre os planos e objetivos de negócios da empresa que estão incompletas ou mal orientadas às tarefas e aos horizontes temporais do gerenciamento estratégico de suprimentos. Os executivos de compras geralmente são informados sobre os principais projetos de expansão e investimento, bem como sobre os requisitos de produção mensais, mas geralmente carecem de informações operacionais adequadas com um horizonte temporal de três a seis meses, o que forneceria um aviso prévio sobre flutuações de demanda de curto a médio prazo. O departamento de compras precisa desses dados para negociar preços, reprogramar quantidades de suprimentos e equilibrar os estoques de matéria-prima em resposta às oscilações cíclicas da demanda.

Na ausência desses dados, gargalos de oferta, flutuações de demanda de curto prazo e decisões de compra ad hoc são inevitáveis. Por sua vez, a empresa incorre em maiores custos de tempo e dinheiro, penalidades por termos contratuais não cumpridos, estoques excessivos e interrupções nas atividades de compra, o que força os compradores a gastar seu tempo solucionando problemas.

Empresas complexas com vários produtos, várias fábricas e produção substancial de estoque (como nas indústrias de bens de consumo ou química) são mais vulneráveis do que empresas com uma única linha de produtos e/ou uma produção considerável de ordens de trabalho, como fabricantes de equipamentos industriais. Em ambos os casos, será necessário um suporte de sistemas personalizado. Esse suporte pode incluir:

- Melhoria da flexibilidade operacional por meio de um sistema contínuo de previsão de demanda com um horizonte temporal de três a seis meses, juntamente com a avaliação sistemática dos dados do mercado de suprimentos.
- Maior eficiência, redução do tempo de entrega e redução de custos e papelada manual por meio de sistemas de planejamento, informações e descarte de compras apoiados pela EDP.
- Integração de sistemas de compras com outros sistemas corporativos, como planejamento de liquidez e/ou com os sistemas correspondentes de planejamento e disposição dos principais fornecedores. O exemplo mais conhecido é o chamado sistema Kanban, que permite que a montadora japonesa Nissan trabalhe praticamente sem peças ou estoques em andamento. Recentemente, no entanto, fabricantes de automóveis dos EUA e da Europa estão se movendo na mesma direção.

- Introdução de abordagens comprovadas de análise de compras, como análise de mercadorias ou análise de valor, para ajudar a desenvolver planos de ação para itens comprados não estratégicos com complexidade e risco de fornecimento limitados, mas até 15%.% potencial de economia.

O suporte aprimorado de sistemas libera os compradores e a gerência da preocupação com os problemas do dia-a-dia e permite que eles se concentrem no trabalho analítico e no planejamento de longo prazo. Os benefícios adicionais incluem redução ou economia de preços, redução de estoque, redução do trabalho administrativo e melhor entrega e serviço.

A empresa só obterá esses benefícios se usar os sistemas de forma eficaz. Ele deve promover fluxos e demandas de informações consistentes e interfuncionais e induzir os gerentes de linha a fornecer os dados necessários para o sistema de informações de compras. (Uma forma de reduzir sua resistência instintiva é mostrar a eles que a maioria dos “novos” dados já existe e só precisa ser reformulada em um formato apropriado.) Finalmente, a gerência deve garantir que todos os novos sistemas importantes sejam fáceis de usar.

Requisitos de pessoal e habilidades

Para atender às demandas da nova estratégia de fornecimento, a empresa também deve aprimorar as habilidades e a experiência necessárias dos principais compradores. Uma grande empresa internacional melhorou consideravelmente o status da divisão de compras ao promover um executivo de vendas dinâmico com ampla experiência internacional para liderá-la. Para afrouxar o controle do departamento de design sobre as decisões de seleção de fornecedores, outra organização contratou um engenheiro de aplicações especializado de um fabricante especializado em controle de processos e o colocou no comando do departamento de compras. O resultado: economias substanciais por meio da padronização e do fornecimento alternativo de equipamentos de controle de processo.

Apesar da vantagem potencial a ser obtida por meio do aprimoramento da equipe e das habilidades de compras, medidas precipitadas nessa área podem sair pela culatra, especialmente se gerarem disrupção no relacionamento próximo com os fornecedores. A alta gerência deve promover uma atmosfera e atitude construtivas entre a equipe de compras antes de realizar qualquer mudança radical na equipe.

O progresso em direção ao gerenciamento eficaz de suprimentos só pode ser gradual, e a empresa terá que superar muitos obstáculos à implementação ao longo do caminho. Mas as recompensas valem bem o esforço. Uma atitude de “comprar normalmente” tornará a empresa vulnerável à pressão competitiva; mas uma maior consciência estratégica, maior flexibilidade e um pensamento empreendedor mais forte na área de suprimentos podem melhorar a segurança do fornecimento e reduzir os custos de insumos de qualquer empresa industrial.

A version of this article appeared in the [September 1983](#) issue of *Harvard Business Review*.

PK

Peter Kraljic Mr. Kraljic is a director in the Düsseldorf office of McKinsey & Company, Inc., the international consulting firm.



Read more on **Operations strategy** or related topics **Operations and supply chain management** and **Supply chain management**