



GESTÃO

OCEANO ZACHARIAS

GESTÃO DE COMPRAS

O sucesso de uma empresa dependerá muito da sua capacidade de gerenciar a cadeia de fornecimento

Se a área de Vendas muito teve que progredir nas últimas décadas, idêntica evolução é esperada da área de Compras – o que poucas empresas fizeram.

Ocorreu um fenômeno muito interessante na área de Compras nestas duas últimas décadas: a área de Compras passou de saco-de-pancadas a sargentão! Explico. Quando a oferta não supria a demanda, Compras era submetida às imposições do fornecedor; com a inversão ocorrida no final do século passado onde a oferta superou a demanda, os fornecedores é que tiveram que se submeter aos ditames dos compradores – e assim estes ganharam poder. Simultaneamente, esta condição de oferta maior que demanda faz os preços caírem e, portanto, a área de Compras passou a ser instrumentada para reduzir o do preço do produto adquirido. E então tudo mudou

Forma-se assim o caldo que gera o comprador sargentão com poder não só de compra como também o de escolha, numa conjuntura onde o fornecedor tudo fará para atender as necessidades – algumas reais, outras psicológicas – do Comprador.

Esta conjuntura estabelece que o desempenho de compras seja a redução do custo do material adquirido – geralmente, preço pago mais frete. Reduzir o custo com matéria-prima é condição necessária, mas não é suficiente. A qualidade da gestão de compras vai muito além de apenas reduzir o custo da matéria prima comprada.

Na verdade, a qualidade da gestão de compras deve ser mensurada pela agregação de valor promovido por esta área no lucro da empresa, e não pela redução do

custo da matéria-prima. E para impactar positivamente no lucro da empresa, a área de Compras deve atuar pelo menos em duas colunas simultaneamente: Política de Compras atrelada ao Planejamento e Qualificação de Fornecedores.

A Política de Compras atrelada ao Planejamento da fábrica permite estabelecer critérios para a melhoria dos resultados, onde vários pontos são determinantes e devem ser mensurados desde o quanto custa a falta de material na produção, o ganho financeiro de poder comprar a prazos curtos de recebimento, o custo real do atraso de entrega, o custo financeiro de se adquirir e receber componentes caros com antecedência, etc. Observe que é a política de compras que deve estar atrelada ao planejamento, e não necessariamente os departamentos.

A Qualificação de Fornecedores deve considerar, além do custo do material adquirido, o custo de inspeção, o custo administrativo do material reprovado (que engloba o custo da devolução e outros), o custo administrativo e financeiro do prazo de entrega, etc. Algumas empresas ainda compartilham da filosofia de que o fornecedor deve ser tratado na “porrada” e, portanto, não se beneficiam da enorme vantagem financeira que pode ser obtida quando o Fornecedor passa a ser Parceiro – o que faz toda a diferença. Chegar a Fornecedores realmente qualificados é, de fato, um longo caminho, onde o principal investimento não é financeiro, mas de planejamento e gestão desta estratégia. Desde que o Fornecedor também tenha interesse em se qualificar, então os ganhos serão consideráveis para ambas as partes.

Avaliar o desempenho de Compras somente pela redução do custo de material adquirido fatalmente reduzirá o lucro operacional. Pode parecer um paradoxo, mas não é!

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality® – www.quality.eng.br