Compras: princípios e técnicas

Por Baily, Peter & Farmer, David. Trad. Auriphebo Berrance Simões. Rev. téc. Orlando Figueiredo. Do orig. ingl. *Purchasing principles and techniques — a management approach*. 3. ed. 1977. São Paulo, Saraiva, 1979, Índice remissivo, bibliogr. ilustr. brochura.

O Prof. Orlando Figueiredo escreve no prefácio que este livro sintetiza, em aproximadamente 300 páginas, o relevante, na teoria e na prática da administração de compras. A edição brasileira foi adequada ao uso no Brasil, em função de algumas modificações realizadas na tradução. Os autores são professores em universidades britânicas. O livro tem o seguinte índice:

Primeira parte: Objetivos e organização — 1. Compras: amplitude e objetivos; 2. Organização de compras; 3. Compras e planejamento empresarial.

Segunda parte: Práticas e técnicas — 4. Compra da qualidade certa; 5. Políticas de pedidos: a quantidade certa; 6. Fontes de suprimento; 7. Compras ao preço certo; 8. Compras de bens industriais ao preço certo; 9. Compras internacionais; 10. Negociação; 11. Inflação e escassez.

Terceira parte: Sistemas e controles — 12. Despesas de capital; 13. Subempreitada e decisão de "Fabricar ou Comprar"; 14. O ciclo de compras, 15. Sistemas de computação; 16. Avaliação de desempenho e eficiência; 17. Treinamento e desenvolvimento do pessoal.

Definindo o livro — voltando às palavras do colega, Prof. Orlando Figueiredo podemos dizer que é ótimo para um curso no qual se ensina o essencial sobre compras, no sistema de administração de materiais, não entrando em detalhes de estoques, a não ser quanto ao lote econômico de compras. Ele não insiste muito no aspecto quantitativo matemático — mas aproveita-se da engenharia econômica onde ela se faz necessária.

A tradução é satisfatória, e os poucos deslizes são oriundos do fato de o tradutor, às vezes, usar uma versão literal — por exemplo, na página 111, ele traduz "assuntos públicos" do inglês *public affairs*. Ora, assunto público, em português, siignifica o que não é segredo enquanto o sentido em inglês é, algo canhestramente, assuntos relativos à administração pública. Mas esses pequenos detalhes não são tão importantes, pois o livro tem uma tradução que não se torna opressiva, em português fluente.

O seu conteúdo está plenamente ao gosto deste professor, que há 20 anos tenta melhorar, tornar mais acessível e mais pertinente o curso de administração de materiais. Assim, estamos na presença do primeiro livro que explica contratos, do ponto de vista do comprador e vendedor *hedging* (que o tradutor sabiamente deixa sem tradução, apesar da definição dada por um aluno nosso que diz: "ficar na moita de ambos os lados da cerca"), salvaguardadas a especulação e a manipulação de preços.

Outra boa nova — o livro traz diversos sistemas de computação diagramados com clareza para leigos no assunto da área de compras, permitindo aquilo que o título em inglês promete, "um ponto de vista administrativo".

Talvez a parte mais fraca do livro seja a ausência de uma coletânea de exercícios e de casos. Os casos, todos resolvidos, não são tratados como problemas para discussão de alunos. Mas isso pode ser remediado com facilidade por uma coletânea independente de problemas e de casos.

Os diagramas de fluxo de papel e as informações, em todas as seções do livro, são muito claros e de fácil leitura, constituindo mais um ponto positivo para esta obra.

Podem ser consideradas, especificamente, as seguintes observações sobre os assuntos tratados nos diversos capítulos:

Na introdução do livro, o autor demonstra que comprar pode dar mais lucro que vender — evidentemente, comprar melhor, contra vender mais. Os organogramas de compras centralizadas e descentralizadas no segundo capítulo são utilíssimos, enquanto no terceiro capítulo o planejamento global e o de compras apresentam diagramas que poderiam ser mais claros, mas que acompanham a própria confusão de fluxos e refluxos do planejamento empresarial e seus inúmeros estágios e pontos de controle. O quarto capítulo, sobre qualidade, mostra custos fixos distribuídos sobre quantidades diversas e métodos de registro de qualidade e de normas técnicas internas e externas. O quinto capítulo tem como realce uma boa apresentação do lote econômico de compra e de seu uso com relação a descontos concedidos em função de quantidade.

Acredito que este excelente livro tem seu ponto alto no sexto capítulo, onde se analisa o *marketing* industrial. Os fluxogramas são úteis, a técnica de classificação de fornecedores é de alto valor para alunos de administração e pessoal já trabalhando na área, e a escolha de fornecedores múltiplos é bem explicada, apesar de não mencionar a regra de três fornecedores, 60, 30 e 10% do total, usada aqui e nos Estados Undios pelas multinacionais norte-americanas.

O sétimo capítulo, já mencionado, trata do *hedging* e de compras no futuro, uma novidade, abordada apenas em alguns poucos artigos de revistas como Visão, Exame, etc. Não queremos dizer que o livro pode fazer aparecer no Brasil especialistas para trabalhar na Bol-

sa de Mercadorias de Chicago ou de Londres, mas, ao menos, pode tornar o nosso pessoal um pouco menos vulnerável às manipulações profissionais da especulação. Há poucos anos ainda, era como tirar o doce de uma criança para os americanos ganhar muito dinheiro com a soja brasileira comprada por eles na baixa e revendida na alta com a colaboração de estimativas falsas sobre colheitas futuras. Aliás, a boa informação é a alma do negócio, do *hedging* e da especulação, para evitar exatamente manipulação de preços, que é antiética. Muito bom, também, neste capítulo, o extrato acerca de como a pesquisa operacional pode ajudar uma política de especulação, conforme seja conservador ou arriscado o operador, e, por fim, de como se aplica a programação dinâmica (é mantida uma limitação de nove páginas dedicadas a este assunto).

A formulação de preços e a compra de bens industriais é um capítulo que deveria ser leitura obrigatória para os nossos industriais, mas a parte legal (conluio, leis antitruste) é inglesa. Análise e engenharia de valor são mencionadas neste capítulo mas, infelizmente, sem profundidade e sem referência ao trabalho pioneiro na GF. As 15 páginas dedicadas a compras internacionais são úteis para o Brasil, apesar do ponto de vista inglês, pois assuntos como "cofres de carga" (*containers*), responsabilidade no transporte dentro dos Incoterms (não mencionados com este nome), flutuações cambiais, etc. são tratados sem cor local. O capítulo sobre negociação é um resumo de 16 páginas de psicologia da negociação, que, mesmo não atingindo o alvo (ensinar os procedimentos), ao menos esclarece sobre o que é feito hoje para preparar o negociador. No capítulo 11, a inflação é tratada inclusive com as fórmulas de índices tão conhecidas no Brasil e que, no entanto, sempre que ensinadas em classes de graduação de administração de empresas provocam surpresa. Evidentemente, estamos na frente, e a Albion pode curvar-se diante da coluna de disponibilidade geral da *Conjuntura Econômica* da FGV. Os subcapítulos sobre escassez são relativamente curtos, e nada têm de novo para alguém que passou pelo período da CEXIM-CACEX até 1954.

A terceira parte do livro, sobre sistemas e controles, apresenta os já mencionados fluxogramas de computador em diagramação de blocos, o problema comprar ou fazer (fabricar), engenharia econômica para avaliar investimentos, papelada burocrática de compras, computação e avaliação. Nesta última, sente-se a falta da teoria dos índices, tão em voga hoje, pois permite estudos horizontais na mesma empresa e comparação vertical entre diferentes empreendimentos de um mesmo ramo.

Resumindo, trata-se de um livro que podemos recomendar, e que pode ser usado no nível de graduação e como leitura suplementar em nível de pós-graduação. □

Kurt Ernst Weil

Marxismo e política

Por Ralph Miliband. Trad. de *Marxism and politics*, 1977. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1979.

Ralf Miliband é professor de ciência política na Inglaterra. Publicou antes *O Estado na sociedade capitalista* (também traduzido pela Zahar), que apresenta as mesmas qualidades e limitações deste seu último livro. Miliband é claramente um marxista heterodoxo, na medida em que não transforma os textos de Marx, Engels (e até de Lenine) em verdades eternas a serem apenas interpretadas e eventualmente atualizadas. Adotando, embora, os postulados básicos marxistas — o materialismo dialético e histórico, a precedência da luta de classes, a mais-valia como forma especificamente capitalista de extração do excedente por parte da burguesia, o socialismo como objetivo — não deixa de criticar os clássicos do marxismo, quando os julga errados ou superados.

Por esse motivo seria, talvez, mais adequado chamá-lo de marxista não-dogmático. Quem seria, pois, afinal, o marxista ortodoxo? Quem teria a verdade a respeito de Marx? Uma noção desse tipo escandalizaria, sem dúvida, o próprio Marx. E se alguns intérpretes, e sobretudo alguns partidos comunis-