A estratégia de compras das empresas

por Jamie Anderson, Graham Opie e John Watton

Este artigo relata os resultados de um inquérito europeu que indica que a recessão económica está a levar os gestores de compras a pressionarem os fornecedores em vez de adoptarem uma abordagem mais estratégica das poupanças de custos a fazer. Os responsáveis de compras europeus tendem a pensar apenas tacticamente.

Vivemos um período económico conturbado. Empresas de todo o mundo enfrentam rendimentos em queda, a falta de confiança dos investidores e uma pressão para reduzirem custos. A London Business School, a Ariba (empresa californiana de software sediada em Sunnyvale) e a Vanson Bourne Research (empresa de consultoria sediada em Newbury, Inglaterra) associaram-se recentemente para analisar a forma de as empresas europeias comprarem produtos e serviços, através de entrevistas com cerca de 200 gestores europeus de compras no Reino Unido, Benelux, Itália, Alemanha e França. Uma descoberta-chave emergiu deste estudo de campo: ainda existe uma lacuna generalizada em termos de estratégia clara de longo prazo para a gestão de gastos em muitas empresas, particularmente no que respeita à adopção de sistemas de compra da próxima geração.

Numa primeira fase do estudo (desenvolvido em 2001 e de onde resultou um primeiro relatório), a viragem económica para a recessão já era uma realidade nalguns países e sectores, e uma probabilidade cinzenta noutros. Mas as coisas evoluíram para pior desde então. Em 2002, 55% das empresas inquiridas compraram menos produtos e serviços, quando mais se fez sentir a queda da procura e a necessidade de realizar poupanças na economia como um todo. Representa um aumento de 50% face aos dados de 2001, e reflecte o arrepio de frio económico que se generalizou. As empresas estão não só a reduzir despesas, como os cortes são cada vez mais profundos. A redução média em volumes comprados está próxima dos 12% em 2002, contra 10% em 2001. E como estas são empresas de relevo (com uma facturação mínima de 400 milhões de euros), com um grande leque de fornecedores e uma despesa externa média de 266 milhões de euros, os efeitos de arrasto da redução das despesas a esta escala são colossais, alimentando cortes crescentes, investimento estacionário, falências empresariais e despedimentos.

Estas reduções são uma consequência inevitável da contracção dos mercados e da procura. Mas a pressão nas empresas europeias para demonstrarem resultados positivos é tal, apesar da queda das vendas, que duas coisas sobressaem. Primeiro, o sector das compras e os gestores de compras reportam cada vez mais directamente ao Conselho de Administração. Assim, aconteceu com mais 10% dos respondentes, comparando com os resultados do ano anterior. E este crescimento acompanha uma pressão extra para contribuir com poupanças adicionais. A secção seguinte examina que poupanças adicionais são essas, e como as empresas esperam realizá-las.

Em busca de descontos

As empresas podem procurar interna e externamente as poupanças adicionais visadas, e fica claro, no inquérito de 2002, que passar a bola para a cadeia de fornecedores é visto como uma solução cada vez mais atraente, embora de curto prazo. Num primeiro nível, é uma demonstração das forças do mercado em acção, à medida que os preços caem com a procura. No entanto, a sensação não é a de fornecedores que escolhem ajustarem os seus preços para atrair

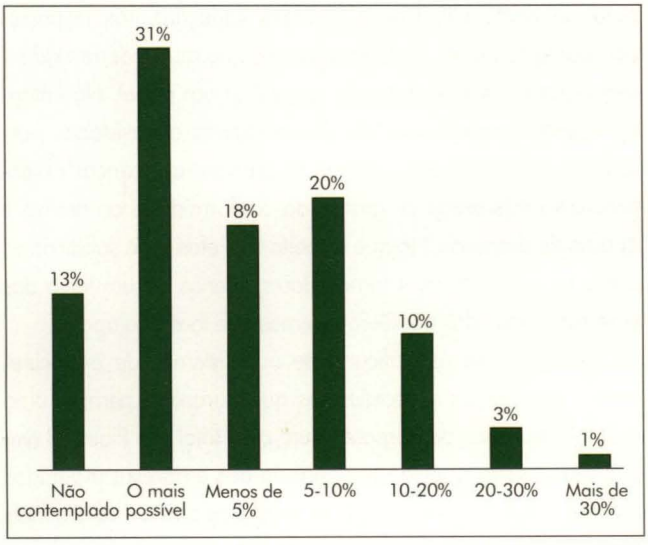
Traduzido de «The corporate spend agenda», de Jamie Anderson, Graham Opie e John Watton de *Business Strategy Review* (2003, vol. 14, edição 2), com autorização do editor. © 2003, London Business School e Blackwells. Tradução de Géraldine Correia.

As empresas europeias mostram-se "oportunistas", realizando todas as poupanças possíveis, sem pensar, talvez, no longo prazo. É difícil perceber como esta abordagem pode ajudar o Conselho de Administração a planear o desempenho da empresa, ou como pode gerar relações positivas com fornecedores.

empresas clientes; mas o contrário: são mais as empresas clientes cujos rendimentos estão em baixa que lutam contra os fornecedores para chegar a resultados positivos.

A Figura 1 é reveladora. Mostra 87% das empresas inquiridas em busca de reduções dos custos unitários. Este número aumentou 67% face aos resultados de 2001 (52%), e reforça a ideia de que o mercado europeu está actualmente numa queda em espiral. E quase um terço das empresas que tentam realizar poupanças não possuem nenhuma abordagem planeada. Em vez disso, mostram-se "oportunistas", realizando todas as poupanças possíveis, sem pensar, talvez, no longo prazo. É difícil perceber como esta abordagem pode ajudar o Conselho de Administração a planear o desempenho da empresa, ou como pode gerar relações positivas com fornecedores. Mas é fácil ver como pode ter sucesso quando a pressão para poupar dinheiro se intensifica.

Figura 1
Reduções-alvo em custos unitários de produtos e serviços comprados



Dos 56% de respondentes que procuram reduzir custos unitários com um objectivo de poupança em mente, a média de redução é de 10%. Com base nos gastos médios e no número de fornecedores, significa que cada empresa tem como alvo todos os seus fornecedores, para um desconto de 30 mil euros.

Contratos e planos

Todas as empresas dependem da fiabilidade e durabilidade dos seus fornecedores. A maior parte são também fornecedoras para além de clientes, um facto que torna esta viragem económica ainda mais virulenta e endémica. Neste estudo observamos o que esperava os fornecedores, à medida que as grandes empresas europeias se debatiam com uma rentabilidade reduzida e estruturas de custo rígidas.

Primeiro, examinemos a natureza das relações entre as empresas pesquisadas e os seus fornecedores. Em média, menos de 60% das despesas atribuídas pelas empresas inquiridas se destinam a fornecedores contratados. Ou por outras palavras, 53% dos fornecedores fornecem através de um contrato negociado. O que significa isso para eles?

Significa que as empresas inquiridas não parecem atribuir um estatuto preferencial e só oferecem uma segurança bastante limitada aos fornecedores. Não existe nenhuma regra 80/20 em jogo, que favoreça o fornecedor contratado - neste inquérito, por cada 100 cêntimos gastos com um fornecedor contratado, mais 89 são gastos com um fornecedor sem contrato. E pior ainda para os fornecedores contratados, os gestores de *procurement* e de compras consideram que conseguem uma poupança média de mais de 10% com fornecedores com quem possuem um contrato escrito, o que significa que os 89 cêntimos que o fornecedor sem contrato recebe pelos seus produtos teriam sido 80 cêntimos pelos mesmos produtos entregues por um fornecedor contratado. Por isso, aparentemente, as empresas parecem estar a agir da melhor forma quando colocam um fornecedor num contrato. No entanto, o inquérito mostra que tanto as empresas como os fornecedores contratados perdem, porque o respeito do contrato acaba por ser difícil de gerir.

Mas ainda há notícias mais sombrias para os fornecedores. Seja como forma de cortar as suas tarefas de gestão onerosas, ou como uma espada mais afiada sobre a cabeça de outros fornecedores, 69% das empresas inquiridas procuram reduzir a sua lista de fornecedores. E parece razoável assumir que os fornecedores com contrato, bem como os que não têm contrato, enfrentarão juntos o fio da navalha. A não ser que, obviamente, se disponham a dar os descontos que os compradores de mais curto prazo e oportunistas procuram.

Gerir as compras com maior eficácia

Com despesas anuais médias de 266 milhões de euros, é óbvio que são possíveis poupanças maciças - teoricamente falando - negociando com fornecedores. E se 87% dos gestores de *procurement* e compras que procuram alcançar poupanças nos custos unitários conseguirem as poupanças visadas, obterão benefícios a curto prazo significativos para as suas empresas.

Infelizmente, 39% não possuem objectivos nem plano. Por isso, algumas medidas estão a ser tomadas, mas não-planeadas, no seio das empresas, e a um nível muito mais reduzido comparando com o ano anterior (2001), em que 57% dos inquiridos diziam que o seu alvo era "tudo aquilo que pudessem poupar".

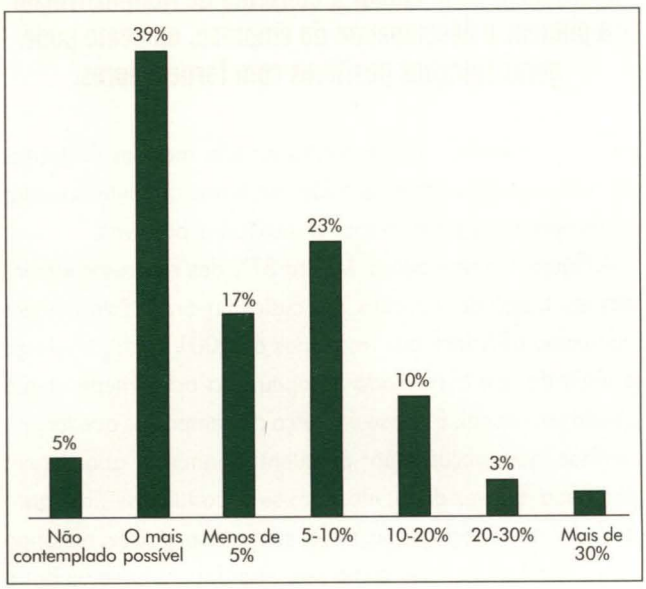
No entanto, existem outras áreas de poupança com benefícios de mais longo prazo, sem criar a dor de cabeça de ressaca que um "pânico de poupança" pode provocar. Os gestores de *procurement* e compras pela Europa fora reconhecem-no, e, como mostra a Figura 2, 95% deles debruçam-se internamente sobre o desempenho do seu próprio departamento. Infelizmente, 39% não possuem objectivos nem plano (o Reino Unido peca duas vezes mais do que os outros países inquiridos). Por isso, algumas medidas estão a ser tomadas, mas não-planeadas, no seio das empresas, e a um nível muito mais reduzido comparando com o ano anterior (2001), em que 57% dos inquiridos diziam que o seu alvo era "tudo aquilo que pudessem poupar".

Quando há uma verdadeira eficácia no *procurement* e nas compras, a vantagem é trabalhar ao mesmo tempo no curto e no longo prazos, e à medida que os processos melhorem, as competências aumentam e a cultura muda. Com esta regra em mente, pedimos aos participantes no inquérito que nos dissessem quais eram as formas mais eficazes de fazer cortes e gerir as despesas na área do *procurement*. Cerca de três quartos apontaram "melhor subcontratação e condução das negociações" ou "melhor acesso a análises de dados de compra" como fonte mais eficaz de poupanças.

Outros elementos-chave das respostas foram "melhor conformidade de contratos e gestão de processos" e "melhorias no encontro de documentos - facturas de fornecedores".

Porém, pelo menos metade dos gestores de compras e *procurement* inquiridos, considerou as primeiras três formas de alcançar eficiência na poupança como um desafio ou um grande desafio. Nalguns países, os números foram substancialmente mais elevados. O que implica que a maior parte

Figura 2
Eficiência definida para o «procurement» e o departamento de compras



não está a usar a tecnologia de uma forma particularmente eficaz nesta altura, e que terão de travar uma batalha difícil no futuro para alcançar as poupanças eficazes que procuram, através de uma gestão melhorada destas tarefas importantes.

A utilização da tecnologia

Aos gestores de *procurement* e despesas foi perguntado em que medida a Internet era reconhecida como uma ferramenta potencialmente útil. Houve grandes variações nas respostas consoante os países, e dois terços dos que responderam admitiram que a Internet podia desempenhar um papel. No entanto, apenas cerca de metade dos executivos entrevistados possuem sistemas de compra que os ajudam a alcançar objectivos-alvo nas áreas de gestão da conformidade ou acesso e análise de despesas. No que respeita a tarefas mais sofisticadas, como as parcerias com fornecedores, menos de um terço das empresas inquiridas possuem sistemas que lhes dão apoio.

Debruçando-se especificamente nos sistemas de *e-procurement* - tecnologias especializadas que garantem permitir uma gestão estratégica de despesas num ciclo total -, a Figura 3 **(ver pág. 45)**, mostra que só uma minoria das empresas inquiridas fizeram esse investimento, apesar de alguns países estarem mais avançados neste campo do que outros. E nessas empresas, com sistema de *e-procurement*, apenas 26% de utilizadores estão a gerir todas as categorias de despesas através desse tipo de sistema. Nestes casos, os serviços, e, em particular, os produtos

complexos são muito raramente introduzidos no *e-procurement*.

Com base nestes dados, fica claro que poucas empresas fizeram os investimentos estratégicos nos sistemas que, em épocas económicas difíceis como estas, podem ajudá-las a optimizar o ambiente complexo das compras.

A ironia de tudo isto é que já foi demonstrado que o *procurement* e as compras são a área de negócios em que o retorno do investimento em TI é perfeitamente quantificável e pode ser rápido. Também se sabe que as empresas que ainda não fizeram esse tipo de investimento terão de lutar muito para alcançar os objectivos de eficácia na poupança fixados.

Gerir mais eficazmente

Apesar da cadeia da oferta ainda parecer um alvo fácil para a poupança de custos, as grandes empresas inquiridas na Europa reconhecem, pelo menos, a necessidade de poupar através de um planeamento e controlo de gestão estratégicos e proactivos. Dito isto, não há clareza sobre a direcção a tomar.

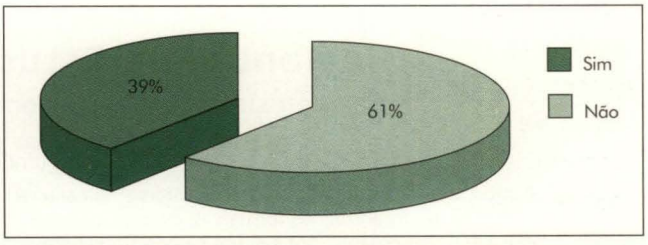
Os gestores de *procurement* e compras não vislumbram um problema único ou claro, cuja solução despoletasse as poupanças de custos de que precisam. Sabem que precisam de avaliar e analisar melhor os dados sobre compras. Também declaram a necessidade de gerir melhor os processos de conformidade e compras. Pretendem subcontratar e negociar com os fornecedores numa base de informação melhorada. Isto demonstra o reconhecimento de que o processo é contínuo, e com etapas interdependentes no ciclo, e sublinha a necessidade de uma abordagem estratégica e global.

Há um reconhecimento generalizado de que uma gestão de despesas eficaz exige uma ligação dos diferentes elementos da análise da despesa, da subcontratação e do *procurement*, para alcançar uma gestão da despesa global na empresa. Ora, a Internet, e a subcontratação estratégica de soluções (como as que são fornecidas, por exemplo, pela Ariba), permitem lidar com muitos dos desafios históricos da gestão empresarial das empresas.

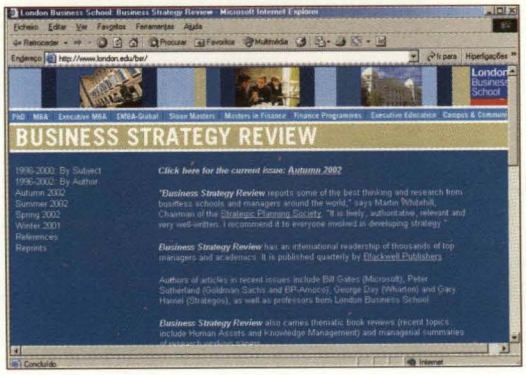
Então, porque não adoptam as empresas europeias uma "abordagem estratégica e global"? Porque, em alturas críticas como esta, precisam de resultados rápidos, e a cadeia da oferta é aparentemente o alvo mais fácil.

Mas quando observamos a informação acumulada no inquérito sobre a adopção do *procurement* e de tecnologias de compra, detectamos que esse tipo de investimento foi menosprezado. Por isso, em vez de disporem de ferramentas instaladas que as ajudem a alcançar os objectivos hoje necessários, as empresas são forçadas a desembaraçar-se do problema usando sistemas de compra e *procurement* limitados. O resultado desta deficiência é que, apesar do desejo de serem mais eficientes no ciclo de gestão das despesas, muitas empresas falham a meta de resultados similares aos que as empresas líder do seu sector alcançam. ■

Figura 3
A sua empresa possui um sistema de «e-procurement»?



Jamie Anderson é director e investigador do Centre for Management Development da London Business School. Graham Opie é analista da Vanson Bourne e John Watton é director de marketing da Ariba no Reino Unido. O estudo "The European Spend Agenda" pode ser encontrado no sítio na Web ligado à Vanson Bourne em: http://www.omniboss.com/bin/php/user_login.php?p0=6&p1=15. A Vanson Bourne pode ser consultada na web em http://www.vansonbourne.com. Ou então podem obter-se documentos do estudo através da Ariba nos seguintes contactos europeus: Billy Hamilton-Stent ou Amy Breckenridge, Octopus Communications, pelos e-mails: billy@octopuscomms.net e amy@octopuscomms.net.



www.london.edu/bsr