

# A COMPRA DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS COMO ESTRATÉGIA DE AUMENTO DE EFICIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

*Mariana Monteiro Fernandes dos Santos<sup>1</sup>, Vilma da Silva Santos<sup>2</sup>, Alice Pereira Prado<sup>3</sup>, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>4</sup>*

<sup>1</sup>Graduando em Adm. de Empresas com ênfase em Comércio Exterior- Universidade de Taubaté – Rua Exp. Ernesto Pereira, s/n - Centro - 12030-320 - Taubaté - SP - Brasil - marifernandes\_66@hotmail.com

<sup>2</sup>Professora do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – vilma70@gmail.com

<sup>3</sup>Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – vilma70@ig.com.br

<sup>4</sup>Coordenador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – edson@unitau.br

**Resumo:** Em anos recentes, a automação das empresas permitiu uma considerável redução no número de operários necessários nas linhas produtivas, forçando o deslocamento da mão-de-obra que passou a ser contratada por prestação de serviço. Assim, a compra desse serviço, devido a sua natureza intangível, o cliente tem dificuldade em saber, antes da conclusão do mesmo, se a sua noção de valor será correspondida por quem está contratando. Caso isso venha a ocorrer, a tendência será pela fidelização ao seu fornecedor. Analisou-se a importância do processo de decisão da compra de serviços profissionais como fator de aumento de eficiência da organização. A pesquisa exploratória estudou os processos de compra de serviços profissionais. Concluindo que nessa vertente, deve-se privilegiar, dentre outros fatores, a competência técnica, a experiência na área, a política de relacionamento, o cumprimento dos requisitos propostos, com vistas à melhoria contínua no atendimento às necessidades técnicas da empresa. Isso porque, quando o objeto de compra é um serviço, com produtos associados, este pode não corresponder à atividade essencial do cliente, sendo, portanto, melhor terceirizar o mesmo a especialistas da área.

**Palavras-chave:** Processo de compra, compra de serviços, Eficiência organizacional.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

## Introdução

Buscando continuamente seu crescimento, as indústrias aprimoraram processos e padronizaram produtos, reduziram custos e melhoraram a qualidade e trabalharam no sentido de massificar os bens produzidos. A automação das empresas permitiu uma considerável redução no número de operários necessários nas linhas produtivas, forçando o deslocamento da mão-de-obra excedente do setor industrial para outros setores da economia, como o comércio e os serviços.

O serviço não pode ser estocado como um bem material qualquer, isso força a produção e entrega do mesmo aos olhos de seu cliente, com um forte nível de interação entre as partes, tornando o cliente um participante ativo do processo. Da percepção do valor recebido pelo cliente, nesse momento, deriva a fidelização ou não ao seu fornecedor nas compras futuras. Considerando que as prestadoras de serviços técnico-profissionais buscam a supremacia no mercado, faz-se necessário manter constante a percepção do valor do serviço por parte de seu cliente, para justificar novas contratações de seu trabalho.

Durante esse processo, o envolvimento de diversos membros da companhia, conhecedores de suas necessidades, no processo de compra de serviços profissionais, auxiliar na escolha do prestador de serviço mais qualificado para atendê-los. Dessa forma, o assessoramento de uma equipe técnica qualificada pode dar respaldo a uma contratação, reduzindo o nível de riscos de uma má escolha para a empresa.

## Materiais e Métodos

A escolha da metodologia utilizada para este trabalho é a pesquisa bibliográfica exploratória, pois tem como objetivo descrever as características de um determinado fenômeno, ou então estabelecer as relações entre as variáveis.

## Definições de Compra Empresarial

A operação de compra é entendida como um conjunto de atividades com o objetivo de fomentar a cadeia produtiva por meio de uma rede de suprimentos de bens e serviços.

O ato de comprar bens ou serviços profissionais é um ato complexo e não impulsivo,

compreendendo a determinação do que, como e quando comprar, a partir de um complexo conjunto interativos de tomadas de decisão exercidos por vários membros da organização, que se encontrem envolvidos no processo ou que farão uso do serviço, baseado em pesquisa, avaliação e comprovação da funcionalidade do serviço solicitado [1].

### Os Participantes do Processo de Compra Empresarial

Os membros participantes da empresa, que se envolvem no processo de compra são os usuários, os influenciadores, os compradores, os decisores e os guardiões. Expandindo a divisão com os iniciadores e os aprovadores, a seguinte função determinada [2]:

- ✓ **Iniciadores:** são os indivíduos que detectam a necessidade e solicitam a compra;
- ✓ **Usuários:** são os que farão uso dos serviços após sua aquisição;
- ✓ **Influenciadores:** constituem uma equipe técnica, interna ou externa, com poder de afetar as decisões de compra, auxiliando na fixação de critérios e limites das escolhas; e
- ✓ **Compradores:** são os elementos da organização com autoridade formal para selecionar o fornecedor e discutir como será a compra.

Para compras rotineiras, segue critérios padronizados pela empresa, porém, para compras específicas, a sua atuação compartilhada com outros membros que possam fornecer informações, é importante e necessária, pois quanto maior a especialização da empresa, maior a participação do material ou serviço comprado no custo final do bem principal. Isso eleva o risco de uma compra inadequada.

### Processos Envolvidos na Compra Empresarial

O processo de compra de serviços é conceituado por meio do modelo de três estágios, compreendidos pelas etapas de pré-compra, consumo e avaliação pós-compra, demonstrada na Figura 1.



**Figura 1** - Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor

O primeiro estágio do processo se relaciona a todas as ações tomadas anteriormente à compra do serviço. Seu início ocorre a partir do momento em que são estabelecidas as metas, ou identificada uma necessidade.

Dentro do processo de pré-compra, também segmenta essa fase em avaliação das alternativas. O julgamento das opções se dará com base no processamento das informações adquiridas no estágio anterior. É natural que o custo do serviço tenha influência na compra, mas a avaliação dos riscos envolvidos na contratação deve ser alvo de estudo dentro da etapa de pesquisa e avaliação.

A partir desse momento, é tomada a decisão pela compra da opção considerada mais atraente do ponto de vista técnico e financeiro. Na etapa de consumo, o cliente interage com a produção do serviço, sugerindo que os benefícios adquiridos não estão restritos unicamente ao recebimento do serviço, mas também à assimilação da experiência do fornecedor, demonstrado na Figura 2.



**Figura 2** - Etapas entre a avaliação de alternativas e a decisão de compras

A última etapa do processo consiste na avaliação dos benefícios obtidos pelo cliente. Nela se faz a avaliação do serviço recebido, comparando com as suas expectativas iniciais.

### Fatores que Influenciam o Comportamento de Compra

Os principais fatores que influenciam o comportamento de compras tradicionais são culturais, sociais e psicológicos, com ênfase nos fatores culturais, onde o estilo de vida e os anseios pessoais são importantes fatores na formação de valor de cada indivíduo [2].

Em mercados competitivos, é aceitável que fornecedores busquem influenciar o cliente para lhe comprar os serviços, além dos fatores.

Existe a necessidade de se considerarem alguns aspectos antes de realizar a tomada de decisão. Uma análise que auxilia na redução dos riscos de tomar decisões errôneas deve abordar questões como [1]:

- ✓ Se a empresa possui capacidade de fazer internamente por um custo mais baixo que o mercado;
- ✓ Se a qualidade oferecida pelo mercado é suficiente;
- ✓ Se a terceirização irá comprometer segredos da empresa; e
- ✓ Se existe internamente mão-de-obra que possa ser utilizada com maior produtividade em outro serviço.

Caso a conclusão obtida das indagações acima aponte para uma contratação junto a fornecedores

externos, maximizam-se os benefícios dessa contratação.

### Sistema de Compras

O posicionamento atual da função aquisição é bem diferente do modo tradicional como era tratada antigamente. Na atualidade, saber o que, quanto, quando e como comprar começa a assumir condição de sobrevivência, e, assim, a área de compras ganha mais visibilidade dentro da organização [3].

Em suas abordagens, a função compras é vista como parte do processo de logística das empresas (Figura 3), ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (*supplychain*). A função de compras é um segmento essencial à área de Administração de Material, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços.

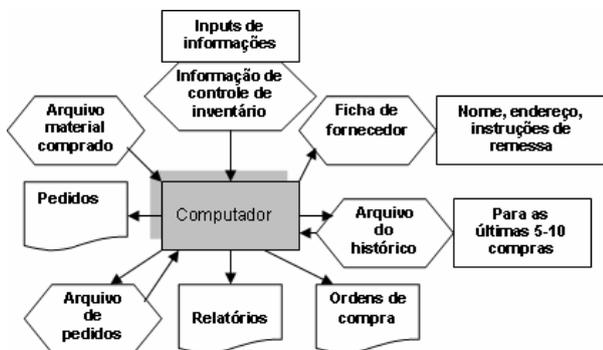


Figura 3 - Processo de logística das empresas

Em vista disto, qualquer atividade industrial necessitam de matérias-primas, componentes sobressalentes, dispositivos especiais, equipamentos e serviços para permitir sua operacionalidade. Em todo sistema empresarial, para que se possa manter um volume de vendas e um perfil competitivo no mercado e, conseqüentemente, gerar lucros satisfatórios, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada, principalmente os que se referem aos materiais utilizados, já que representam uma parcela considerável na estrutura do custo total do imobilizado [3].

Neste sentido, a seleção de fornecedores deve ser considerada ponto-chave do processo de compras. As empresas estão se adequando e estruturando para se adaptarem às suas necessidades, face das situações do mercado em função da globalização.

### Seleção, Cadastro e Avaliação de Fornecedores

Nessa, abordagem, as relações comerciais iniciam-se mediante o respectivo cadastro, que tem como objetivo averiguar a capacidade e as instalações dos fornecedores interessados

classificá-los de acordo com a política de compras vigente e avaliar o desempenho de cada fornecedor envolvido em todas as concorrências.

Sendo assim, o departamento de compras, é o órgão responsável pela qualificação, avaliação e desempenho de fornecedores de materiais e serviços. Uma vez tomada a decisão sobre o que comprar, a segunda decisão mais importante refere-se ao fornecedor certo. Com isso, as empresas cadastradas são classificadas consoantes a classe de materiais de sua linha, de conformidade obedecendo a critérios estabelecidos pela área de compras.

A adoção de um modelo de avaliação de fornecedores, que permita constantemente e sistematicamente avaliar os fornecedores quanto ao desempenho de seus fornecimentos, varia de uma empresa para outra e normalmente, se utilizam modelos que são adotados para permitir atribuir conceitos de avaliação de desempenho [3].

A efetivação de compras depende de um sistema eficiente, o qual deve fornecer, a qualquer momento, as informações relativas ao andamento dos processos, às compras em processo de recebimento, às devoluções ao fornecedor e às compras recebidas e aceitas.

### Sistema de Classificação e Codificação de Materiais

Com a expansão e o desenvolvimento industrial, surgiram as primeiras dificuldades com o controle e a programação dos itens de materiais utilizados nas empresas, bem como na obtenção destes itens na quantidade necessária, na qualidade requerida e no tempo oportuno, surgiu a obrigatoriedade de fazer controles de materiais e programações de necessidades [4].

Entretanto, para que os controles sobre os materiais fossem introduzidos ou dinamizados e a programação da produção e áreas de manutenção atingisse seus objetivos, era necessário que os itens se tornassem conhecido e identificados de maneira própria na empresa e a sua aplicação conhecida, dentre um conjunto de materiais das mais variadas formas, dimensões, características e aplicações.

### Classificação de Material

Pode-se dizer que o objetivo da classificação de materiais é agrupar segundo sua forma, dimensão, peso, tipo, uso, todos os materiais existentes dentro da empresa. Esta classificação não deve ser confusa, ou seja, um produto ser confundido com outro, mesmo que sejam semelhantes. Classificar material, em outras palavras significa ordená-lo segundo critérios adotados, agrupando-o de acordo com a

semelhança, sem, contudo, causar confusão e alteração na qualidade [4].

### Identificação de Material

A identificação é o primeiro e o mais importante passo para a classificação do material e consiste na análise e no registro dos principais dados individualizadores que caracterizam e particularizam um item em relação ao universo de outros materiais existentes na empresa.

Nesse sentido, busca-se, portanto, estabelecer a identidade do material por meio da especificação das principais características do item. O método descritivo visa atribuir uma nomenclatura padronizada em toda a empresa, segundo regras específicas, que se constituem em orientação segura na determinação da descrição do material, devendo ser evitado o uso de gírias, expressões regionais, termos de sentido não técnico ou empregados em língua estrangeira, sendo que a composição da nomenclatura padronizada constituir-se na associação das seguintes partes: nome básico, nome modificador [4].

### Codificação de Material

A atribuição do código visa simplificar e facilitar as operações na empresa, uma vez que todo um conjunto de dados descritivos e individualizadores do material são substituídos por um único símbolo representativo. O código torna-se tanto mais necessário quanto maior for o universo e a diversificação dos itens existentes e transacionados na empresa. Existem três tipos de codificação usados na classificação de material: o alfabético alfanumérico e numérico, também chamado de decimal, além do código de barras.

### Conclusão

A operação de compra é definida na literatura com base na sua função dentro da organização. Ou como um conjunto de atividades com o objetivo de fomentar a cadeia produtiva por meio de uma rede de suprimentos de bens e serviços. Quando do ato da compra, busca-se trazer benefícios, como a manutenção dos padrões de qualidade, a certeza do suprimento, evitar desperdícios e garantir a continuidade do processo empresarial.

Quando o objeto de compra é um serviço, com produtos associados, este pode não corresponder à atividade essencial do cliente, sendo, portanto, melhor terceirizar o mesmo a especialistas da área. Os principais fatores que influenciam o comportamento de compras tradicionais são culturais, sociais e psicológicos, com ênfase nos fatores culturais. Salienta ainda que os consumidores dos diversos, os setores da economia evoluíram a tradicional forma de

aquisição de suprimentos, alterando seus padrões e aumentando a importância de suas funções.

### Referências

- [1] SIQUEIRA, Antonio C. B. **Vendas industriais**. São Paulo: Atlas, 1995. 1999.
- [2] KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- [3] MARTINS, Petrônio Garcia, CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- [4] FERNANDES, José Carlos de F. **Administração de material: uma abordagem básica**. São Paulo: Atlas, 1987.