

DANILLO ANDRÉ PIETRO MACHADO

**Gerenciamento da rotina da gestão de compras e seu impacto na
produção.**

**São Paulo
2016**

DANILLO ANDRÉ PIETRO MACHADO

Gerenciamento da rotina da gestão de compras e seu impacto na produção.

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto.

**São Paulo
2016**

RESUMO

A todo instante o mundo sofre grandes mudanças com o avanço tecnológico, exigindo que grandes empresas busquem a liderança nesta corrida contra a concorrência, sendo o setor de compras e suprimentos um grande aliado para o sucesso de aquisição de produtos com qualidade a baixo custo, o esperado em um mercado competitivo e de custos crescentes de matéria prima, ferramental, entre outros. A indústria preocupa-se em realizar um gerenciamento eficaz de custos para preservar a qualidade de seus produtos mantendo a continuidade da empresa, procurando encontrar formas para a adequação dos custos operacionais, monitorando constantemente a saúde financeira e as variações do mercado. Durante o planejamento, nota-se a importância de conseguir o maior número de informações possíveis para visualização dos custos dentro de um novo projeto ou mudança de tecnologia. O armazenamento de dados de projetos anteriores oferece boas referências para direcionar as finanças da instituição rumo ao lucro, reduzindo possíveis impactos negativos e até seu colapso. O controle, planejamento, histórico de compras e a contabilidade darão à empresa números significativos quando analisados e interpretados, auxiliarão a compra, indicarão o melhor momento para se negociar e adquirir um determinado produto. Este é um estudo teórico de conceitos relacionados à aquisição de produtos e seu impacto na produção, prevenindo eventual descontrole e aumentando o valor final do produto para o cliente.

Palavras-Chaves: Suprimentos. Compras. Qualidade.

ABSTRACT

The constant evolution of technology creates several changes in the world, what demands from the major companies the leadership in this race against competition. In this scenario procurement is a strategic allied to the business, bringing to the company products and services with high quality for the low possible cost, working on a very competitive market, with increasing of raw material costs, labor costs, among others. One of the main concerns from the industry sector is the effective management of costs, but keeping the quality of the products, looking for a way to adjust the operational costs, constantly monitoring the company financial healthy and the market variations. During a planning process, get all possible available information is the key to have a full view of all costs included in a project or technology major change. The storage of all previous project data provides good references to guide Finance to profit, avoiding possible negative impacts, even its collapses. The Controller, Planning, Purchasing history and Accounting will provide to the company significant numbers and, when they are reviewed and analyzed, they will indicate the better moment to negotiate and purchase some specific product. This is a theoretical concept case related to the purchase of products and their impact in the production process, avoiding to upset the process and adding value to customer's products.

Keywords: Supplies. Purchases. Quality.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 <i>Objetivos.....</i>	<i>8</i>
1.2 <i>Justificativas</i>	<i>8</i>
1.3 <i>Organização do Trabalho</i>	<i>9</i>
2 Organização	10
2.1 <i>Surgimento da “ALFABETA”.....</i>	<i>10</i>
2.2 <i>Evolução da “ALFABETA”</i>	<i>10</i>
2.3 <i>Sociedade.....</i>	<i>11</i>
2.4 <i>Estrutura Organizacional</i>	<i>12</i>
2.5 <i>Controle administrativo</i>	<i>12</i>
2.5.1 <i>Departamento pessoal.....</i>	<i>13</i>
2.5.2 <i>Departamento de compras</i>	<i>13</i>
2.5.3 <i>Departamento fiscal.....</i>	<i>13</i>
2.5.4 <i>Departamento financeiro</i>	<i>14</i>
2.5.5 <i>Departamento contábil.....</i>	<i>15</i>
3 Atuação gerencial no setor de compras.	16
3.1 <i>A função Compras na cadeia de suprimentos</i>	<i>17</i>
3.2 <i>Estoques.....</i>	<i>18</i>
3.3 <i>Objetivos do setor de compras</i>	<i>19</i>
3.4 <i>Centralização x Descentralização de compras das demais “plantas”</i>	<i>20</i>
3.5 <i>Relação do departamento de compras com os demais setores envolvidos ...</i>	<i>21</i>

3.6	<i>Processo de cotação</i>	21
3.7	<i>Coleta de preços</i>	22
3.8	<i>Comprador lucrativo e o poder da negociação</i>	22
3.9	<i>Parcerias com fornecedores</i>	23
3.10	<i>Integração eletrônica com o fornecedor</i>	24
3.11	<i>Prazos de entrega</i>	24
3.12	<i>Análise crítica das parcerias já consolidadas</i>	25
3.13	<i>Encargos de descumprimento de contratos</i>	25
4	Gestão de compras	26
4.1	<i>Criação de requisição pelo requisitante via sistema integrado</i>	27
4.2.	<i>Emissão de pedido de compra</i>	31
4.3	<i>A importância da interação entre os setores</i>	34
4.4	<i>Indicadores de desempenho do setor de compras</i>	35
5	Descrições dos problemas e propostas de melhoria.	40
6	Conclusão	43
	REFERÊNCIAS	45

1. INTRODUÇÃO

O Gerenciamento da rotina do departamento de compras é uma ferramenta fundamental para o desempenho da empresa como um todo, tendo que ser analisada, estudada estrategicamente e modificada, conforme a necessidade mercadológica e, principalmente, da necessidade da produção. A aquisição de matérias primas, suprimentos, serviços, treinamentos, entre outros, representa um fator decisivo na atividade de qualquer organização que busca um alto nível de excelência. Um bom gerenciamento da rotina do departamento de compras permite relacionar os melhores fornecedores para o atendimento das necessidades da organização. De acordo com Bertaglia (2003): “Contudo, a gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar. É um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta. É uma tarefa crucial para a organização, seja de que tipo for”.

As grandes empresas estão buscando estruturar a área de gestão de suprimentos, integrando-a com outras áreas funcionais, de forma a ter alinhamento de suas estratégias de operações com a sua estratégia corporativa, o que faz necessário estar totalmente integrada com o departamento de produção, pois o impacto de uma má gestão pode acarretar grandes perdas não só para esta área, mas para toda a organização. Além disso, tem como objetivos a diminuição de estoques e melhorias nas respostas aos clientes internos. Ainda, algumas das atividades associadas a esta função são: qualificar e selecionar os fornecedores, negociar contratos, avaliar o desempenho dos fornecedores, comparar preços com o mercado, analisar tempo de resposta da sua real necessidade junto a fornecedores, analisar junto ao requisitante a qualidade e níveis de serviços oferecidos pelos fornecedores, administrar painel de fornecedores, entre outras. A área de compras tem por obrigação ter a capacidade de comprar materiais e produtos na qualidade certa, quantidade exata, preço correto, no tempo certo, na fonte adequada e avaliar permanentemente os seus fornecedores.

A indústria preocupa-se em realizar um gerenciamento eficaz de custos para preservar a qualidade de seus produtos mantendo a continuidade da empresa, procurando encontrar formas para a adequação dos custos operacionais,

monitorando constantemente a saúde financeira e as variações do mercado.

A área de Planejamento e Controle da Produção (PCP) depende das informações de estoques para delinear a necessidade e capacidade de aquisição, sendo estas informações cruciais para um bom planejamento de compras, administração de materiais e controle dos custos industriais. Com base no programa de produção, o PCP programa os materiais. São emitidas ordens de compra para que a área de Suprimentos planeje e execute a aquisição. Ballou (2006) explica que um bom PCP coordena a movimentação de suprimentos conforme as exigências de operação, ou seja, provisiona os materiais na especificação, quantidade, local, momento e condição necessários, ao menor custo possível.

No levantamento realizado no departamento de compras da empresa “ALFABETA”, a falta de especificação dos materiais e/ou especificação incorreta tornou-se um dos grandes vilões do processo de compras. Atraso no atendimento da necessidade do solicitante, aumento dos custos durante o processo, retrabalho, maquinário parado e mão de obra ociosa, são alguns dos impactos negativos resultantes de especificação incorreta dos materiais. Isso gera um impacto extremamente negativo na linha de produção, pois uma simples broca de torno feito sob medida, ou uma mangueira de uma determinada máquina que trabalha constantemente na usinagem de uma turbina, se não especificados corretamente na requisição, poderão causar uma paralisação na produção em grande escala, gerando um prejuízo gigantesco em um determinado ciclo da fabricação. Esta empresa está em fase de transição na visão de mercado, sofrendo um processo de venda e também modificando sua cultura empresarial no que se refere à maneira de tratar as requisições de compras, alinhando o departamento de compras com a produção. Com a identificação desta situação, apareceu uma oportunidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso para se atingir as melhores práticas, contribuindo para um atendimento mais eficaz das necessidades da organização.

1.1 Objetivos

O objetivo desta monografia é analisar os procedimentos e a gestão do setor de compras de uma organização, identificando os procedimentos, indicadores, sistema de gestão e analisando o benefício que a empresa poderá obter utilizando o setor de compras como uma ferramenta aliada ao setor de produção.

Um setor de compras atuante, atualizado e comprometido oferece à empresa o melhor preço sem comprometer sua margem financeira e qualidade de produtos, minimizando via contratos firmados as chances de possíveis itens que possam parar a produção e causar uma sequência de atrasos, desde a produção até a entrega final do produto.

Desta forma, foram levantados e analisados os problemas e propostas algumas soluções, almejando atingir a expansão de negócios e melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo departamento.

1.2 Justificativas

O controle, planejamento, histórico de compras e a contabilidade darão à empresa números significativos quando analisados e interpretados, auxiliarão a compra, indicarão o melhor momento para se negociar e adquirir um determinado produto. Este é um estudo teórico de conceitos relacionados à aquisição de produtos e seu impacto na produção, prevenindo eventual descontrole e aumentando o valor final do produto para o cliente.

Em grande parte os processos de gestão são tratados como simples papéis impressos, sendo então considerado por muitas pessoas envolvidas como irrelevante o valor das informações contidas nesses processos. Como consequência, é comum a falta de atenção e de responsabilidade com tais documentos, o que acarreta grandes prejuízos para a organização. Portanto, é de extrema importância que se consiga transmitir de uma forma simples, objetiva e padronizada um modelo adequado de gestão e meios que proporcionem uma visão profunda, simples e funcional, motivando os envolvidos a usar deste modelo em benefício da organização. Diante deste cenário, a qualidade e preservação destes

documentos é um diferencial que também permite detectar possíveis desvios de conduta de funcionários.

1.3 Organização do Trabalho

O capítulo 2 refere-se a informações sobre a empresa desde a sua constituição: História; Evolução; Plantas no Brasil; Sociedade; Concorrência; Estrutura organizacional; Controle administrativo. Serão abordados também os departamentos ligados a este último setor tais como: Departamento pessoal; Departamento de compras; Departamento fiscal; Departamento financeiro; Departamento contábil.

O capítulo 3 descreve a importância da atuação gerencial dos setores envolvidos: A função compras na cadeia de suprimentos; Estoques; Objetivos do setor de compras; Centralização x Descentralização de compras das demais "plantas"; Relação do departamento de compras com os demais setores envolvidos; Processo de cotação; Coleta de preços; Comprador lucrativo e o poder da negociação; Parcerias com fornecedores; Integração eletrônica entre fornecedor; Prazos de entrega; Análise crítica das parcerias já consolidadas e Encargos de descumprimento de contratos.

O capítulo 4 aborda os passos da gestão de compras e do processo de compra; Criação de requisição pelo requisitante via sistema integrado juntamente com a emissão de pedido de compras via sistema e algumas ferramentas de medição de controle e desempenho. Nele também será abordada a importância da interação entre os setores.

O capítulo 5 descreve os problemas a serem solucionados dentro do ambiente do departamento e propõe a solução dos problemas identificados.

2 Organização

A organização descrita abaixo é uma empresa fictícia.

2.1 Surgimento da “ALFABETA”

Em uma confraternização no final do ano de 1955 foi anunciado que em pouco tempo (menos de dois anos) seria erguida do nada uma unidade industrial no Brasil, no interior de São Paulo. Passadas as festas de fim de ano, foi aberto o processo de seleção para os interessados em trabalhar nesse novo projeto e, aos selecionados, oferecido um curso de preparação. Não havia tempo a perder. Surgiu esta organização, pois a tarefa de construir uma indústria pesada no Brasil era gigantesca. Em vez de pequenas manufaturas, o país teria de pensar maior, ter grandes siderúrgicas, petroquímicas e aumentar a participação no comércio mundial, restrita na época a escassos 0,5%. Criada essa base, viriam equipamentos e veículos. Investir em infraestrutura também seria fundamental, já que sem estradas e energia não haveria produção. Nesse processo, Estado e iniciativa privada teriam de juntar forças. O pós-guerra tinha mudado os ares na Europa e na França, que assistiam ao fortalecimento do Estado e a encampação de empresas privadas por regimes de esquerda. Em maio de 1955, chegou à Comissão de Indústria Pesada, organizada pelo governo federal, um dossiê sobre os planos de construção da ALFABETA Mecânica Pesada (AMEP). Em 8 de outubro de 1956, esta cidade do interior viveu um momento histórico. O governador paulista, Jânio Quadros, e o presidente Juscelino Kubitschek participavam ao lado de sócios desta organização da cerimônia de lançamento da pedra fundamental da ALFABETA Mecânica Pesada, o primeiro investimento externo atraído no setor pelo Plano de Metas de JK.

2.2 Evolução da “ALFABETA”

Com os primeiros pedidos, o cenário ao redor da fábrica ganhava novos contornos com a construção de um alojamento, conhecido depois como *guest house*, que poderia abrigar a família do “sócio” ou os diretores que viessem à cidade do interior de São Paulo. Um clube de esportes para os funcionários foi criado. As duas obras visavam um objetivo comum: unir os empregados, para que as diferenças existentes (como as de nacionalidade) não se transformassem em obstáculos.

O clima da organização foi abalado na primeira semana de agosto de 1960, quando chegou a cidade a notícia de que o “sócio” havia falecido. Dúvidas surgiram na cabeça de funcionários franceses e brasileiros. Haveria alguma mudança nos rumos da empresa? O comando da ALFABETA nos quatro cantos do mundo seria dividido entre “uma sócia” e conselheiros. Executivos franceses e alguns funcionários que tinham ajudado na criação da ALFABETA Mecânica Pesada voltaram para a França, enquanto outros continuaram. Nesse período conturbado, os funcionários da ALFABETA Mecânica Pesada suavam a camisa para atender os pedidos. Um italiano lembra-se de ter sido, por volta dessa época, quem ajudou na montagem da primeira turbina com palhetas móveis para uma Hidrelétrica. Eram tempos em que as turbinas eram fabricadas na sede. O clima de incerteza, desde a morte do “Sócio” em 1960, foi alterado em 1963 com uma notícia. O grupo alemão “BRAVO” se unia à francesa e passava a deter cerca de 30% do capital da unidade da cidade do interior. A vinda de recursos de uma das maiores fabricantes de motores marítimos a diesel do mundo trazia como novidade para os brasileiros a possibilidade de participar da expansão da indústria naval local, que passava a receber grandes incentivos do governo. Técnicos alemães vieram ao Brasil para transferir tecnologia para a unidade da cidade do interior de São Paulo. Abria-se a oportunidade de um maior intercâmbio de funcionários, tanto na área naval quanto na área de energia elétrica.

Anos se passaram e a organização foi se consolidando com aquisições de outras empresas tornando-se, assim, a maior neste segmento.

2.3 Sociedade

O tempo passa para todos e dentro de uma empresa não é diferente, sendo interessante uma renovação, tornando necessária a sucessão ou a venda a novos sócios para se obter um novo fôlego ou, simplesmente, substituir para haver continuidade. A “ALFABETA” está comprometida em descobrir e avançar com todo o potencial das pessoas deste país. Atingir o equilíbrio econômico é vital para o negócio e ela contribui por meio da criação de empregos na indústria e formação de mão de obra especializada. Pessoas, sustentabilidade e meio ambiente estão no centro dos negócios da “ALFABETA”. Declara seu compromisso em limitar o impacto

de suas atividades sobre os recursos naturais, para promover o desenvolvimento sustentável e melhora na vida das pessoas que têm contato direto com os seus negócios.

Em todos os lugares onde a “ALFABETA” está localizada, trabalha com as comunidades locais e colabora com parceiros em projetos de desenvolvimento sustentável focados nas tecnologias, treinamento, criação de empregos e preservação ambiental para o futuro. Suas responsabilidades corporativas e sociais são guiadas por um entendimento de que as decisões que toma hoje irão definir o seu futuro.

2.4 Estrutura Organizacional

A “ALFABETA” possui um escritório central, instalado na França. Este recebe todas as informações das demais fábricas, fazendo uma conferência mais detalhada e analisando o resultado das “plantas”. Conta ainda com o apoio de uma consultoria, além de apoio jurídico, para tomada de decisões e desenvolvimento de novas estratégias.

2.5 Controle administrativo

A organização atualmente é administrada por diretores de cada unidade, que ocupam o cargo de Diretor da Planta X e outro Diretor da Planta Y. Os diretores contam com a colaboração de um gerente financeiro, responsável por acompanhar as movimentações financeiras da empresa, acima de tudo fazendo o contato direto com a matriz, negociando possível respaldo financeiro e buscando sempre a diminuição de despesas com os mesmos, visando ainda fornecer comparativos com meses anteriores de como tem evoluído a empresa financeiramente e quais são as melhorias ou estratégias a serem adotadas.

O setor administrativo é dividido em 5 outros departamentos que são eles: Departamento pessoal; Departamento de compras; Departamento fiscal; Departamento financeiro; Departamento contábil e Departamento de informática.

2.5.1 Departamento pessoal

O departamento pessoal compreende um setor que lida exclusivamente com os processos burocráticos no que diz respeito aos funcionários, por exemplo: a contratação, remuneração de salários, transportes, férias, afastamento médico, 13º salário, definição de escalas de trabalho, entre outras atribuições. Contudo a importância do departamento pessoal dentro do contexto empresarial ocorre pelo fato do mesmo agilizar os processos burocráticos internos na relação funcionário-empresa, manter as relações trabalhistas de acordo com as diretrizes trabalhistas em vigor e manter uma relação amistosa da empresa com os sindicatos e, assim, garantir o bom fluxo de produção na empresa. Visa, em um segundo momento, gerenciar toda a rotina de treinamento e analisa como estão sendo realizados os procedimentos referentes ao relacionamento entre empresa e funcionário.

2.5.2 Departamento de compras

Este departamento é responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na empresa, pelo acompanhamento junto ao fornecedor e pela rapidez da entrega. Prazos de entrega não cumpridos podem criar sérias perturbações para os departamentos de produção, mas a função compras pode reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de proporcionar lucros. Este assunto será descrito com mais detalhes neste trabalho, pois é o foco desta monografia apresentar o gerenciamento da rotina deste departamento.

2.5.3 Departamento fiscal

O Setor Fiscal é de fundamental importância para as empresas, pois tem como função principal a determinação da forma de tributação mais adequada e também definir suas obrigações na legislação federal, estadual e municipal. Em vista disso, esse setor está em constante treinamento. Suas principais funções e atribuições são:

- Enquadramento da empresa no sistema tributário: simples nacional. Lucro presumido, lucro real, lucro real estimado;

- Apuração dos impostos: Simples, ISS, ICMS, ICMS-ST, PIS, Cofins, IRPJ, CSLL, etc;
- Apuração de impostos retidos na fonte (IRRF, INSS, ISS, PIS/Cofins/CSLL, etc);
- Escrituração de Livros Fiscais: Livro de Entradas, Livro de Saídas, Livro de Registro de Apuração de ICMS, entre outros.
- Escrituração livros fiscais serviços prestados e tomados;
- SPED fiscal e SPED contribuições;
- Preenchimento e entrega de demonstrativos: DACON, Sintegra, DASN, DCTF, DIMOB, e outros.

2.5.4 Departamento financeiro

O departamento financeiro é um dos mais importantes dentro de uma empresa, pois cabe a este administrar o dinheiro, os investimentos, riscos financeiros e o relacionamento com investidores. Além desses atributos, o departamento também realiza trabalhos com áreas financeiras mais complexas, por exemplo, taxa de câmbio, divisas estrangeiras, alterações das taxas de juros, dentre outras. As principais atividades desenvolvidas no departamento financeiro são:

- **Controle bancário:** têm como responsabilidade controlar todas as movimentações bancárias da empresa, extratos, pagamentos, emissão de cheques, tarifas cobradas, investimentos, empréstimos, dentre outros.
- **Planejamento financeiro:** responsável por elaborar o fluxo de caixa, buscar alternativas de investimentos e financiamentos e, além disso, analisar toda a estrutura de capital da empresa.
- **Contas a receber:** controlar todas as receitas geradas pela empresa.
- **Contas a pagar:** responsável por controlar os pagamentos realizados pela empresa, por exemplo: fornecedores, colaboradores, impostos, dentre outros.
- **Tesouraria:** controlar todo o dinheiro gerado, os gastos, as notas de gastos que entram e saem da empresa.
- **Auditoria:** avaliar os registros de contabilidade ou de qualquer outra atividade que envolva recursos financeiros da empresa.

- **Faturamento:** área que cuida da preparação e envio das contas.

O setor financeiro desta organização funciona de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos do desenvolvimento do trabalho. Este setor também conta com pessoas de extrema confiança, que prezem pela ética e compromisso com suas atividades.

2.5.5 Departamento contábil

Este departamento tem obrigação de controlar a evolução do patrimônio da organização, calculando e registrando todas as operações comerciais e financeiras realizadas em certo período, produzindo relatórios que são usados para fornecer aos seus usuários (internos e externos) informações úteis e relevantes para análise da situação econômica e patrimonial da empresa. Não é possível pensar em tomada de decisão sem levar em conta os dados e informações gerados pela contabilidade. Todas as empresas são obrigadas a possuir seu sistema contábil, conforme institui o código civil na Lei 10.406/2002.

Não restam dúvidas que contabilidade é uma ferramenta útil na gestão e criação de estratégias para cumprimento dos objetivos que a empresa possui. As informações contábeis permitem que a empresa tenha uma visão mais ampla e estratégica de questões tais como: Planejamento tributário, análise de desempenho, gestão de riscos (por exemplo: trabalhistas, tributários ou financeiros), cumprimento das leis e recolhimento dos impostos devidos.

3 Atuação gerencial no setor de compras.

Segundo Gaither & Frazier (2001), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações.

Segundo Martins e Alt (2001), é necessário que os gerentes de compras envolvam-se em várias atividades como manter um banco de dados e seleção de fornecedores, negociar contratos com os mesmos e agir como intermediário entre os fornecedores e a empresa.

O setor de compras atuante, atualizado e comprometido oferece à empresa o melhor preço sem comprometer sua margem financeira e qualidade de produtos, minimizando com contratos firmados as chances de possíveis itens que possam parar a produção e causar uma cadeia de atrasos, desde a produção até a entrega final do produto. O setor de compras é responsável por analisar e controlar esse aspecto, pois é o comprador que está ligado diretamente com os produtos e o mercado, observando as tendências e possíveis desacordos comerciais de seus colaboradores.

É responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na firma, pelo seguimento junto ao fornecedor, e pela agilização da entrega. Prazos de entrega não cumpridos podem criar sérias perturbações para os departamentos de produção e vendas, mas a função de compras pode reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucros (ARNOLD, 1999, p. 209).

A necessidade de criar parcerias com fornecedores da região onde estão localizadas as “plantas” tem como finalidade a resposta rápida em uma situação emergencial caso um de seus fornecedores apresente qualquer indício de descumprimento de contrato. Com isso, o departamento de compras tem total liberdade de escolher se mantém este fornecedor ativo ou se ele passará a não fazer mais parte da sua grade de fornecedores.

Um bom fornecedor é aquele que tem a tecnologia para fabricar o produto na qualidade exigida, tem a capacidade de produzir as quantidades necessárias e pode administrar seu negócio com eficiência para ter lucros e ainda assim vender um produto a preços competitivos (ARNOLD, 1999, p. 218).

Inicialmente, quando não havia muito controle sobre a área de compras e de seus gastos, bastava à área de compras simplesmente atender à necessidade do requisitante com rapidez e dentro do seu limite estipulado de gasto para o seu centro de custo, não havendo muita preocupação com preço. Com o passar dos anos, a área de compras ganhou um grande destaque na empresa.

Quanto melhor for a negociação melhor será o resultado, ou seja, quanto menos for gasto na compra maior será o lucro. Com isso o departamento do requisitante se sentirá confortável em acreditar na capacidade do setor de compras em atender suas expectativas, tanto financeiras quanto na agilização do processo. Portanto:

O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização (BALLOU, 2006, p. 357).

Para conseguir o máximo de informações sobre compras já efetuadas, a empresa conta com seu histórico de compras sempre atualizado, buscando junto aos fornecedores melhores condições não só de custo, mas também de pagamento. Quando não é possível manter valores aplicados aos anos anteriores, é levantada fortemente a questão das condições de pagamentos, pois na aplicação das sobras de caixa é gerado também um lucro, contribuindo para pagar possíveis reajustes com a mudança do mercado.

3.1 A função Compras na cadeia de suprimentos

Comprar afeta indiretamente o fluxo de produtos no canal de suprimento físico. As decisões relativas à seleção dos pontos de embarque do fornecedor, a determinação das quantidades de compra e os métodos de transporte, são algumas das decisões importantes que afetam os custos logísticos. (BALLOU, 2002, p. 327).

Para Ballou (2002), a função envolve a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para uma organização e envolve atividades como a seleção e qualificação de fornecedores, a definição na forma de receber os produtos (sobre paletes, em caixas, etc.), a negociação de contratos, entre outros. Esta afirmação demonstra a importância da função Compras na cadeia de suprimentos. De acordo

com normas pré-estabelecidas, a gerencia de compras trabalha com nove objetivos principais, que são:

- Fluxo de materiais ininterruptos;
- Gestão de inventários;
- Melhoria de qualidade;
- Desenvolvimento de fornecedores;
- Padronização;
- Busca do mais baixo custo total;
- Melhoria da posição competitiva;
- Desenvolvimento de relações interfuncionais;
- Redução de despesas administrativas;

Estes objetivos mostram a relação muito próxima entre Compras e Logística.

3.2 Estoques

Todo processo produtivo necessita de um controle dos produtos e materiais. Para satisfazer o cliente interno, o responsável pelo setor tem que manter um conjunto de materiais armazenados e disponíveis para o consumo da fábrica, denominado de estoque.

“Os estoques são os materiais que não são utilizados em determinado momento, mas que existem em função de futuras necessidades. Logo, estocar é reservar os produtos/mercadorias para utilização futura” (TÓFOLI, 2008, p. 93).

É possível afirmar que estoque é uma ferramenta que decide o fracasso ou o sucesso de uma empresa, pois ele envolve uma série de atividades desde compras, recebimento, armazenagem, fornecimento e, finalmente, o controle de estoques. Sem este controle poderia ocorrer uma grande demanda de compras desnecessárias, causando assim um enorme prejuízo para a organização.

“Com a adoção do conceito *just-in-time* os clientes podem ser atendidos de forma rápida, com qualidade e sem desperdícios” (CHING, 1999, p.156). Originalmente o conceito *just-in-time* foi introduzido pela Toyota na fabricação de seus automóveis. A

prática do conceito JIT exige que alguns princípios básicos sejam seguidos pelos fornecedores e clientes, conforme mostra figura 1 abaixo.

PRINCÍPIOS DO JUST-IN-TIME	
Alta Qualidade	Evita paradas na fabricação; geralmente falhas provocadas por falta de qualidade reduzem o fluxo de materiais.
Velocidade	Quanto mais rápido é o desempenho planejado, menor é o nível de investimento em estoque por parte do cliente.
Confiabilidade	Pré-requisito para se ter um fluxo rápido de produção.
Flexibilidade	Essencial para produzir em pequenos lotes, atingir fluxo rápido e lead time curto.
Compromisso	Comprador e vendedor devem estar compromissados de modo que a mercadoria seja recebida no prazo e local corretos e com qualidade.

Figura 1 – Princípios do *Just-in-Time* Fonte: CHING (2001)

3.3 Objetivos do setor de compras

As grandes organizações nos dias de hoje estão cada vez mais focadas em estratégias de competitividade, com isso passaram a valorizar mais a função de compras, considerando-a como uma aliada que interfere diretamente em suas áreas produtivas e financeiras.

O objetivo da atividade de compras é a obtenção e coordenação do fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção; comprar os materiais pelos melhores preços, não fugindo aos parâmetros qualitativos e quantitativos, além de procurar as melhores condições para a empresa (DIAS, 2005, p. 176).

O gerenciamento eficaz deste setor é uma atividade essencial e diretamente ligada à competitividade e ao sucesso de uma grande organização, devendo então ser capaz de proporcionar a redução de custos e aumento nos lucros. O setor de compras atual deve ser parte integrante do processo de logística e da produção da organização e participar ativamente nas tomadas de decisões, escolhas de materiais, optando por possível fornecedor que melhor atenda os prazos de entrega, prazos de pagamento ou até mesmo garantir que ele seja o único para aquele tipo de serviço ou produto. Comprar com eficiência com o propósito de garantir

benefícios para a empresa é fator fundamental não só para a competitividade da organização, mas até mesmo para a permanência dela no mercado. É de extrema necessidade que a organização tenha um banco de dados sempre atualizado, funcionários capazes, treinados, habilitados e com alto poder de negociação, além de investir em um relacionamento forte com os fornecedores.

Segundo Dias (1993), é possível concluir que os objetivos básicos de um departamento de compras seriam: obter um fluxo contínuo de suprimentos, de modo a atender aos programas de produção; coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa; comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo padrões de quantidade e qualidade definidos; procurar sempre, dentro de uma negociação justa e honesta, as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento.

3.4 Centralização x Descentralização de compras das demais “plantas”

Atualmente as grandes organizações buscam a redução de custo para manter-se no mercado, com isso afetando diretamente a mão de obra qualificada. Outras organizações optam por centralizar ou descentralizar algum departamento; isso pode afetar o desempenho ou até mesmo o objetivo final de acordo com cada departamento. Diante das vantagens e desvantagens, não existe uma regra sobre o assunto. Isso se deve às particularidades de cada organização; com isso os gestores é quem devem tomar esta decisão e verificar a melhor solução a adotar. No caso da empresa “ALFABETA”, a centralização é aplicada, pois cada “planta” atua em um segmento; por isso a necessidade de ter uma equipe atuando próxima a produção é de extrema importância. Apenas o departamento de supervisão, com os gerentes e supervisores, é descentralizado, ou seja, estes profissionais estão em constante mudança, visitando cada planta, acompanhando e coordenando seus colaboradores à distância.

3.5 Relação do departamento de compras com os demais setores envolvidos

O departamento de compras necessita sempre estar atento em monitorar a relação interna com os demais departamentos. Caso haja algum conflito ou divergência, este deverá ser eliminado ou corrigido imediatamente para que o processo dê bom resultado. Esse bom relacionamento, sem dúvida, tende a gerar bons frutos atendendo as necessidades das várias áreas, visando o bom entendimento com o cliente interno e atendendo todas as expectativas, tanto dos clientes internos que necessitam realizar uma requisição e conseguir o pedido como as áreas que estão envolvidas, para que este seja “entregue” ao requisitante no momento em que o pedido chega na organização. Ou seja, existe uma série de setores que serão acionados após a emissão de pedido de compra até o recebimento, e o pagamento deste pedido. Por ter uma boa referência interna, o departamento de compras conseguirá atender suas requisições sempre seguindo as condutas e normas estabelecidas pela empresa. Sendo assim, os demais setores devem conhecer e enquadrar-se nos procedimentos internos para o bom andamento dos processos. Se houver algum conflito entre os setores, é importante observar que todos devem ter profissionalismo e ética para garantir que sejam resolvidas as questões. O comprador tem por obrigação ser imparcial com o requisitante e o fornecedor e sempre visar a necessidade da organização e não somente dos profissionais que solicitam o material ou serviço, tanto quanto aqueles que irão fornecer. Além disso, deve estar atento às normas dos setores envolvidos “antes e pós”, pois o processo não se resume apenas ao setor de compras. Por isso é de extrema importância citar este tema, pois muitos profissionais olham apenas para o seu serviço, não se apercebendo de como isso irá afetar outros departamentos.

É responsabilidade do profissional de compras atender a todos os usuários, tentando realizar as solicitações nos prazos estabelecidos, mas nunca desrespeitando as normas e procedimentos da empresa.

3.6 Processo de cotação

O objetivo é comprar bem e eficientemente e, com isso, atender os objetivos de lucro. Desta forma, este processo é de extrema importância e deve ser armazenado

com segurança, pois com um banco de dados atualizado com compras anteriores pode ser realizada uma compra mais segura atingindo os objetivos pretendidos em cada requisição. A cotação é conhecida como registro de preço emitido pelo fornecedor, servindo para o comprador como um orçamento detalhado em que são apresentadas suas ofertas em relação ao material solicitado. O orçamento não deve conter rasuras devendo apresentar preço, quantidade e data de entrega, condições de pagamentos e timbre da empresa orçada. Uma vez escolhido este como “ganhador”, os orçamentos precisam ser anexados no sistema juntamente com o pedido de compra. Isso requer uma extrema responsabilidade, pois todos os dados devem estar claros não somente para o comprador como também para qualquer pessoa, principalmente para estar preparado quando uma Auditoria fizer a solicitação para análise. Após avaliar a cotação com diversos fornecedores, deve-se escolher com sabedoria a que terá menor impacto financeiro e maior benefício para a organização.

Um comprador eficaz deve manter um arquivo em que deve registrar a vida do produto, controlando todas as fases do processo de compras, as variações de preço, as modificações das quantidades solicitadas, a indicação de uma nova condição de pagamento e as entradas de mercadorias correspondentes ao pedido colocado. (DIAS, 2005, p. 255)

3.7 Coleta de preços

Antes de iniciar o procedimento de coleta de preços deve-se verificar no histórico de compra daquele determinado material cadastrado no sistema os orçamentos já obtidos em compras anteriores. Com isso, ao solicitar um orçamento atualizado com um fornecedor pré-estabelecido, o comprador não ficará às “cegas”. Isso irá trazer mais segurança ao comprador caso o fornecedor aplique uma condição muito divergente do que já havia sido aplicada anteriormente. Saber negociar é uma das habilidades mais exigidas de um comprador. Negociação não é uma disputa em que uma das partes ganha e a outra tem prejuízo. É sábio afirmar que houve uma boa negociação quando ambas as partes saem ganhando.

3.8 Comprador lucrativo e o poder da negociação

O comprador visa sempre ser lucrativo para a organização buscando sempre o preço e tende a agir na negociação considerando apenas o desconto fornecido pelos

fornecedores ou, até mesmo, adquirir o material sempre ao menor custo. Porém, deve-se observar que nem sempre o custo da compra irá influenciar na lucratividade pois, muitas vezes o prazo para pagamento se torna mais importante do que uma simples cotação de baixo custo. Grandes organizações têm o seu capital investido que gera rendimentos altos quando não é resgatado, de maneira que a correção deste valor aplicado se torna mais lucrativa quando se negocia prazos e condições melhores de pagamentos. Todo comprador lucrativo visa seus resultados e devem permanecer acima das expectativas, focando sempre o resultado e a lucratividade para organização. Outro fator em que se deve manter o foco é a preocupação em desafiar os padrões internos e buscar sempre metas acima das indicadas fornecidas pelos indicadores que a organização apresenta. O comprador tem um item da negociação que muitos dos fornecedores não estão acostumados a confrontar, que é o prazo de entrega, que muitas vezes causa um grande impacto caso o produto não seja entregue conforme a necessidade da organização. O prazo de entrega tem relação estreita com o prazo de pagamento que, quanto mais longo for acordado nesta negociação, certamente trará vantagens financeiras para a organização, pois poderá programar o fluxo de caixa mantendo suas aplicações, sejam elas as mais simples possíveis (no caso de uma poupança) ou até mesmo títulos comercializados na bolsa de valores.

3.9 Parcerias com fornecedores

É de extrema importância que setor de compras mantenha um bom relacionamento com seus fornecedores, pois em um momento de extrema necessidade, uma falta de componente, produto ou até mesmo um serviço a ser realizado que acarretará a paralisação da linha de produção pode ser rapidamente resolvido quando há uma parceria. Além disso, este bom relacionamento proporciona à organização e ao fornecedor um vínculo de confiança que irá ajudar ambas as partes a se manter no mercado. Outro ponto a ser observado é na formalização de contratos de fornecimentos de materiais que são consumíveis, que não necessariamente precisam de um pedido de compra e, sim, apenas de solicitação de fornecimento daquele produto. Esta parceria, quando bem sucedida, é ótima para ambas as partes, pois terá a garantia de que o produto está com o valor já estabelecido em contrato e atenderá todas as expectativas em relação ao prazo de entrega.

3.10 Integração eletrônica com o fornecedor

Com o avanço da tecnologia é possível utilizar sistemas que auxiliam no processo de compra. Por isso as grandes organizações optam em padronizar em seu pedido de compra textos que facilitam o entendimento e formalizam este processo apenas com o preenchimento de campos específicos, diminuindo assim o tempo médio do envio de um pedido de compra para o fornecedor. Este processo padronizado evita possíveis desacordos comerciais e divergências na compreensão do pedido de compra. Junto a ele é enviado o procedimento de faturamento, que inclui prazos, valores já negociados e o número do orçamento dado pelo fornecedor, além de conseguir alimentar o banco de dados armazenando cada processo em um sistema unificado que irá acompanhar desde a etapa de requisição de compras até o seu faturamento.

O envio deste documento é feito por meio de e-mail e, com a confirmação do recebimento junto ao fornecedor, é possível controlar se ele irá atender as especificações contidas no pedido de compra e facilitará um processo futuro de auditoria, caso seja necessário.

3.11 Prazos de entrega

Em um mercado cada vez mais competitivo os fornecedores procuram grandes empresas para serem seus clientes. Desta forma o prazo de entrega está sendo cada vez mais discutido no processo de compras, já que as empresas estão optando por manter seu dinheiro aplicado e, na hora de extrema necessidade, emitirão o pedido de compra, buscando nos fornecedores os que melhor atendem a sua expectativa e forneçam, além do cumprimento do prazo, as melhores condições de faturamento. É importante mencionar o risco que a empresa corre em relação ao seu cliente final, devido a um planejamento ineficiente que pode prejudicar todo o seu processo de fabricação, aumentando os custos já orçados e acarretando atrasos na entrega do produto final ao cliente, o que contribui de forma negativa para a imagem da empresa. Dependendo do produto envolvido, poderá sofrer multas milionárias e até mesmo causar a sua extinção caso uma divergência comercial seja de grave impacto no contrato feito para o fornecimento do produto. Deve-se lembrar que os prazos de entrega devem ser respeitados pelos fornecedores que irão fornecer a

“matéria-prima” e a organização que fará então seu produto para a entrega ao seu cliente.

3.12 Análise crítica das parcerias já consolidadas

Por meio do sistema de informações é possível que a organização controle sua cadeia de fornecedores e avalie o seu processo de cumprimento de contratos. Ao realizar uma parceria de fornecimento de um determinado material já especificado, as organizações tem o apoio jurídico para avaliar desde o seu atendimento até a qualidade do produto fornecido, analisando se está conforme o que foi solicitado e se atende as suas expectativas. Caso algum dos termos tenha sido desrespeitado, o contrato é passível de rompimento e o fornecedor sofrerá multas contratuais, tendo em vista que um simples item de consumível de fábrica pode ocasionar uma paralisação geral em seu processo de fabricação, acarretando atrasos em seu cronograma, o que irá atrasar sua fabricação. Isto poderá levar o consumidor final também a descumprir o seu prazo, o que irá acarretar uma série de consequências podendo ser até suspenso o seu fornecimento ou receber multas pela falta de comprometimento. O setor de compras tem como maior responsabilidade avaliar seus fornecedores e decidir se deve rescindir o contrato buscando outros parceiros que melhor atenderão as necessidades da organização.

3.13 Encargos de descumprimento de contratos

No documento emitido pelo comprador, que é denominado pedido de compra, estão descritos em termos legais as penalidades pelo seu descumprimento e procedimentos cabíveis que o fornecedor incorrerá quando aceitar o pedido. Quando é enviado o pedido de compras eletronicamente, nele está estipulado um prazo de 48 horas para que o fornecedor se manifeste aceitando ou declinando o pedido. Após a sua aceitação, tudo que foi descrito no pedido de compra deverá ser cumprido, tanto pela parte fornecedora quanto pela parte pagadora; é de fato uma via de duas mãos. O descumprimento contratual pode ocorrer parcial ou totalmente por ação ou omissão sem que, contudo, possa ter parte culpada.

4 Gestão de compras

A gestão de compras é uma das atividades mais importantes da área de suprimentos. Através de uma boa gestão é que são selecionados os melhores fornecedores para o atendimento das necessidades da organização.

Contudo, a gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar. É um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta. É uma tarefa crucial para a organização, seja de que tipo for. (BERTAGLIA, 2003, p. 27).

Algumas organizações perceberam que, para se manterem competitivas, devem evoluir não somente em seus processos de fabricação, qualidade, melhoria contínua em relação a produtos, mas também no processo de compras, pois o uso de novos métodos e estudos de mercado gerariam uma grande economia para sua organização. É de grande importância ter seu painel de fornecedores reduzido, permitindo melhores condições de compra, fazendo com que a aquisição de materiais seja feita somente de acordo com a sua necessidade, mantendo o estoque sob controle e próximo de zero.

A evolução dos processos empresariais tem afetado a forma de realizar compras nos dias de hoje, pois comprar serviços ou materiais pelo menor preço é uma preocupação constante, entretanto, a busca de um balanceamento entre o preço, qualidade, serviço, relacionamento e capacidade de entrega, ainda tem sido uma discussão importante. (BERTAGLIA, 2003, p.109-110)

Segundo Dias (2004), a função compras é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Segundo McCormack (2005, p.138), “o fluxo de uma solicitação de compra é composto por seis etapas principais”.

A seguir a figura 2 mostra algumas etapas simples que são cruciais para a gestão de compras, muito embora se deva ressaltar que cada organização irá se adaptar de acordo com o seu processo.

Emissão da Solicitação	A solicitação de compra ou serviço pode ser emitida por qualquer usuário do sistema. A emissão da solicitação é feita através de um formulário contendo a descrição do item (ou serviço) e o tipo de conta ao qual a solicitação se destina: despesa ou investimento.
Aprovação da Solicitação	A solicitação disponível para aprovação é encaminhada para o Aprovador de Compras. A data da aprovação ou não aprovação será preenchida automaticamente pelo sistema quando o Aprovador pressionar o botão <i>submit</i> do formulário.
Escolha do Comprador	A solicitação de compra deve ser encaminhada para um comprador diferente, dependendo do tipo de item a ser adquirido. Uma vez que o Gerenciador de Compras consulta sua <i>worklist</i> com frequência (pois esta é sua função primária), ele não é notificado da existência de novas solicitações através de <i>e-mail</i> . No caso de não aprovação, por falta de saldo, a solicitação é cancelada e o aprovador e o solicitante são notificados.
Cotação de Fornecedores	Os compradores não serão notificados por <i>e-mail</i> . A identificação dos fornecedores e o preço cotado serão preenchidos em campos específicos no próprio formulário de solicitação pelo comprador.
Negociação Final	Nesta etapa o comprador deverá informar o preço final após a negociação com o fornecedor. O preço final deverá ser preenchido no próprio formulário.
Transferência da Solicitação Aprovada para o sistema de ERP	Ao final de cada dia as solicitações de compra com o estado Preço Final Confirmado serão enviadas para o sistema ERP através de um agente programado para rodar diariamente. A data da escolha será preenchida automaticamente pelo sistema quando o Gerenciador de compras pressionar o botão <i>submit</i> do formulário.

Figura 2 - Fluxo de solicitação. Fonte: MCCORMACK (2005, p.138)

O processo de cada organização compreende estas seis etapas, embora o que acaba diferenciando é o sistema que utiliza para administrar, controlar e emitir seus pedidos de compras.

O principal objetivo é manter sempre o setor trabalhando em conjunto com a produção, pois sem a compra dos “insumos” não haveria produção. O impacto pode ser catastrófico quando ocorre alguma divergência em uma compra, por isso deve-se atuar junto aos requisitantes para que o processo seja tranquilo e eficaz.

Além disso, existem na empresa “ALFABETA” diversos indicadores que controlam se o objetivo está sendo atingido e o que poderá ser melhorado.

4.1 Criação de requisição pelo requisitante via sistema integrado

Na organização “ALFABETA” os requisitantes criam suas requisições, armazenam o histórico de todas as transações realizadas e acompanham seus *status*. Um exemplo está mostrado na figura 3 a seguir.

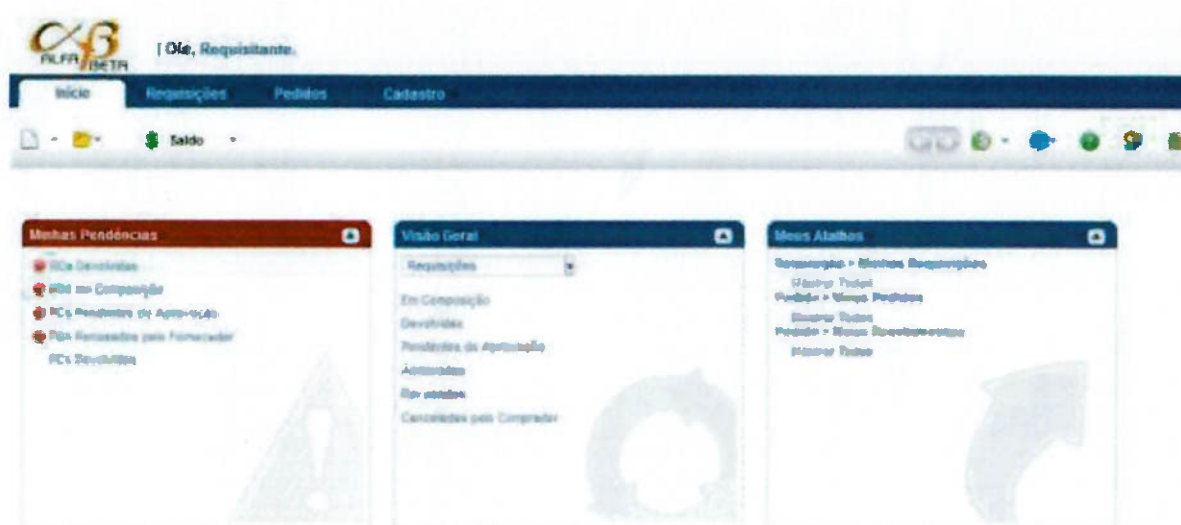


Figura 3 – Sistema de compras

Este sistema possibilita ao requisitante acesso total às suas requisições e seu *status* de andamento. Além de proporcionar um maior controle na produção, ele consegue acompanhar o processo de compras. Também é possível consultar de forma atualizada o seu *Budget* de compra, por meio da consulta de seu saldo.

A figura 4 a seguir mostra as funcionalidades do sistema.

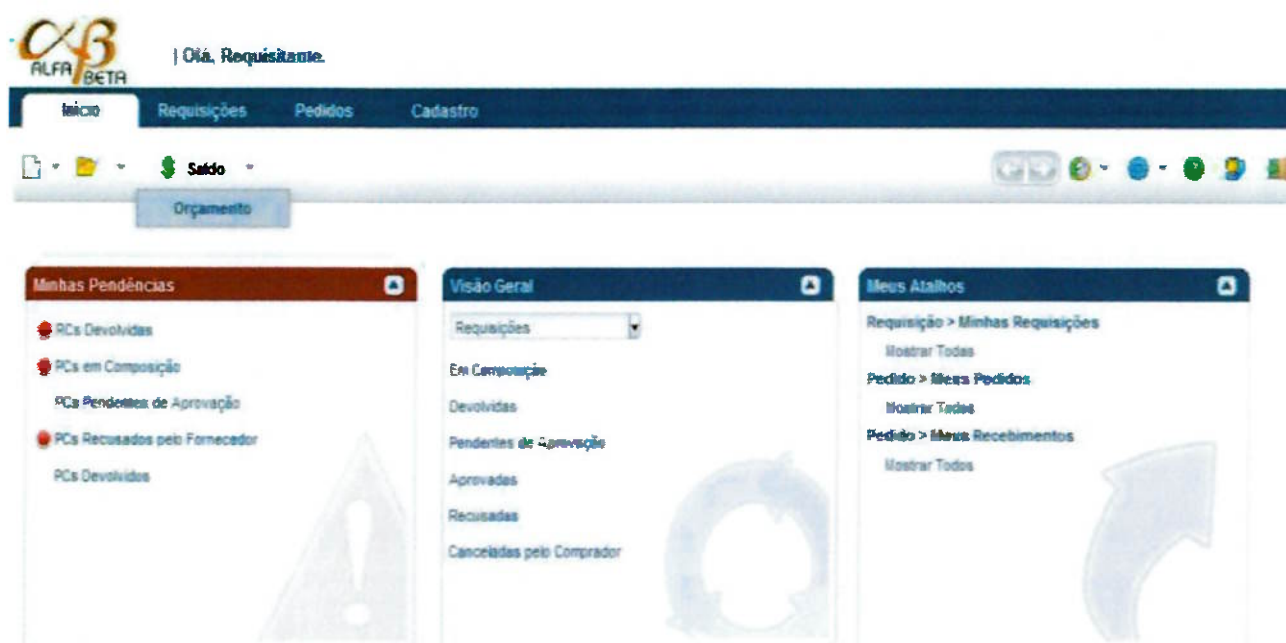


Figura 4 - Funcionalidades

A funcionalidade “Saldo” permite que o requisitante tenha acesso à informação de saldo atual de uma determinada conta contábil e/ou elemento de custo (Ordem Interna e Centro de Custo).

Antes de criar a requisição, é possível ao requisitante consultar o saldo disponível, onde será debitado o custo (setor).

O gerenciamento no controle de criação da requisição é importante para saber em que estágio da aprovação se encontra a requisição. Quando ela tiver sido aprovada por algum usuário, estará indicado com um “√” verde. Se tiver sido recusada, um “X” vermelho. É importante ressaltar que o fluxo exibido, enquanto a requisição está em composição, é genérico. Ver figura 5 a seguir.

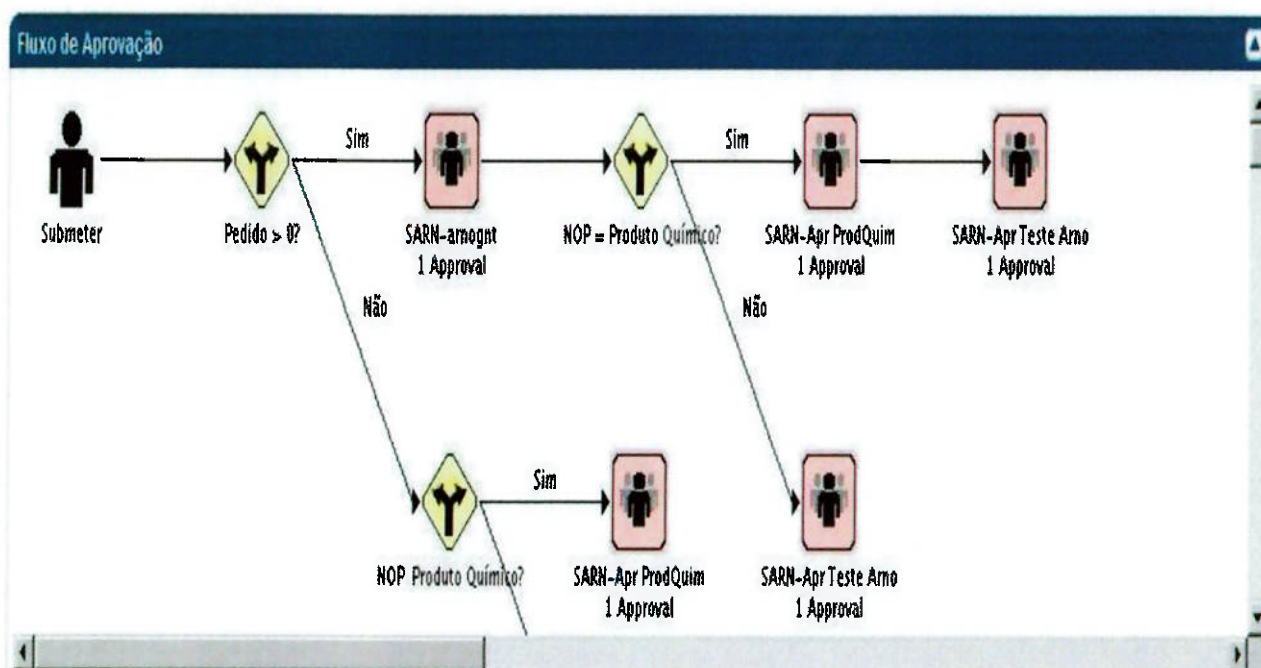


Figura 5 – Fluxo de aprovação

Após a requisição criada e todos os pontos chaves terem sido preenchidos, basta enviá-la eletronicamente que o comprador responsável terá acesso a ela, desde que todo o processo de aprovação seja concluído. Conforme mostra a figura 6 a seguir, nela se pode observar o título da requisição, centro de custo, saldo, criador, prioridade, para qual “planta” será destinado o material, entre outras informações. Ao submeter a requisição, será exibida uma mensagem, no canto inferior da tela, informando que o envio foi realizado com sucesso.

Dados da Requisição

Tipo: Padrão Criação Por: Requisitante Prioridade: Prioritária

Título RC:

Id RC Webbs: 2117289 Reins: Total
Cód RC ERP: N/A
RS 0.00000

Informação Complementar

Empresa: 016 - Industrial

Controle Orçamentário

Elemento de Custo	Custo Contábil	Valor	Saldo Atual	Comprometido	Saldo Final
COBL173042 - 6183004 Regi...		SOM 80000	RS 2117 50000	RS 0 00000	RS 2117 50000

Figura 6 – Requisições

Para garantir que o processo seja supervisionado de uma maneira eficaz, o gestor de cada área tem um colaborador que emite estas requisições e, para seu controle, também tem acesso com senha para aprovar ou reprovar as requisições como ilustra a figura 7 a seguir.

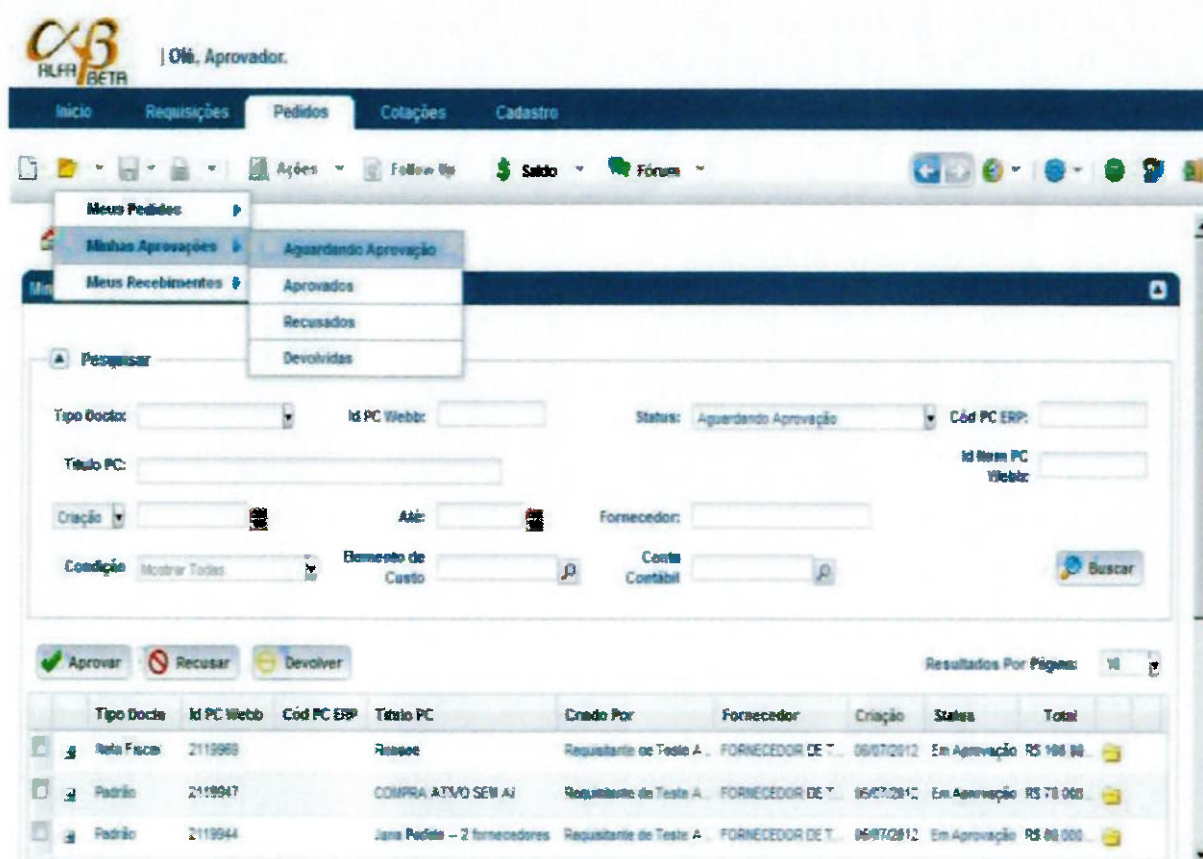


Figura 7 – Etapas do pedido

4.2. Emissão de pedido de compra

O acesso do comprador é o mesmo que o do requisitante. Porém, devido a questões de segurança, apenas o departamento de compras tem acesso, ou seja, cada comprador mediante a senha acessa a sua área no sistema para executar suas tarefas. A figura 8 a seguir ilustra esta situação.

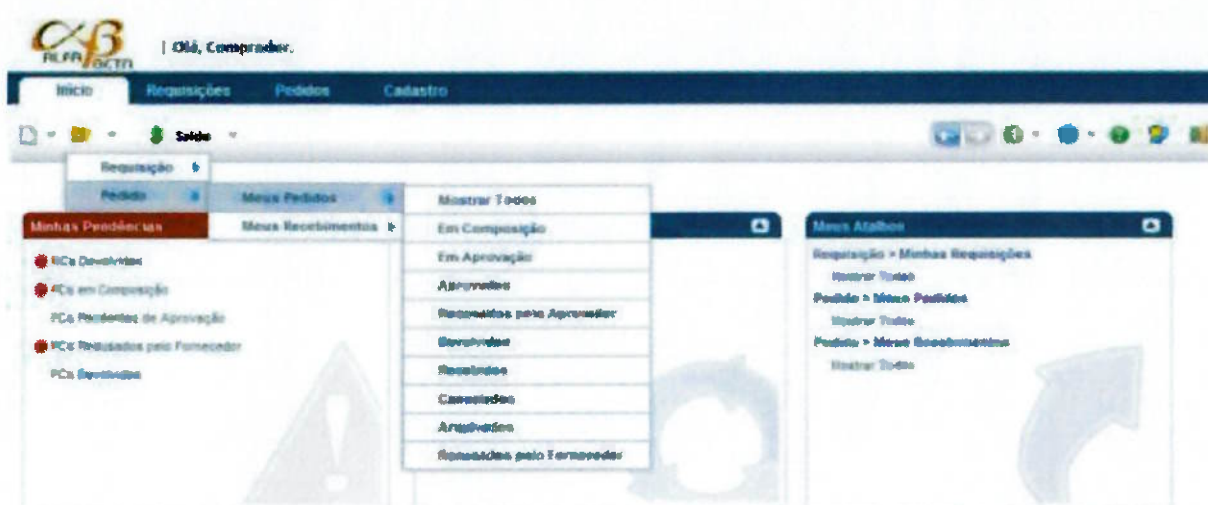


Figura 8 – Pedidos

Nesta área é possível acessar as requisições e criar os pedidos de compra e também o requisitante pode verificar suas requisições. As funções disponíveis são:

- ✓ **Mostrar Todos** – Exibe todos os *status* de requisição em uma única lista;
- ✓ **Em composição** – Requisições/pedidos criados e não submetidos. O documento no *status* em composição é visualizado apenas pelo requisitante responsável;
- ✓ **Em aprovação** – Requisições/pedidos já enviadas para aprovação;
- ✓ **Aprovados** – Requisições/pedidos aprovados pelo aprovador e que já foram gerenciados pelo comprador (fornecedor interno) ou aceitos pelo fornecedor real (fornecedor externo);
- ✓ **Recusados** – Requisições/pedidos recusados pelo aprovador;
- ✓ **Devolvidos** – Requisições/pedidos devolvidos, pelo aprovador ou comprador, para análise e edição por parte do requisitante;
- ✓ **Recebidos** – Pedidos entregues ao requisitante;
- ✓ **Cancelados** – Requisições/pedidos cancelados pelo comprador;
- ✓ **Arquivados** – Requisições/pedidos armazenados pelo requisitante.

Na figura 9 a seguir existem 3 botões cujas funções são: Aprovar o pedido. Recusar o pedido e Devolver o pedido. Para visualizar o pedido completo, selecione-o e

clique na pasta “Abrir”, sinalizada ao lado. Ao localizar o pedido, no campo abaixo da tela de pesquisa, clique em “Abrir”.

Tipo Docto	Id PC Webb	Título PC	Criado Por	Fornecedor	Criação	Status	Total
Padrão	2115831	Informática		CYBERDYNE SYSTE	25/06/2012	Em Aprovação	R\$ 6.399,00
Padrão	2115830	Mat. de informática		CYBERDYNE SYSTE	25/06/2012	Em Aprovação	R\$ 12.198,00
Padrão	2115829	Mat. de in!		CYBERDYNE SYSTE	25/06/2012	Em Aprovação	R\$ 6.399,00
Padrão	2115828	Mat. de informática		CYBERDYNE SYSTE	25/06/2012	Em Aprovação	R\$ 6.399,00

Figura 9 – Tela de pedidos

Após visualizar todos os detalhes do item, o comprador deve realizar o procedimento de envio para a aprovação do pedido de compra assim como é feito na criação da requisição. Porém neste caso, deverá ser aprovado pelo supervisor de compras, gerente ou até mesmo - dependendo do valor do pedido - pelo diretor da planta, antes mesmo que o pedido seja encaminhado para o fornecedor.

Para que o processo se torne mais prático e rápido o sistema permite que o “aprovador” possa aprovar os documentos na tela de pesquisa, selecionando um ou mais pedidos e realizando a aprovação em massa. Assim, como é possível aprovar em massa, também é possível reprovar em massa, caso seja detectado algum problema ou até mesmo desistência ou cancelamento de produção que necessitaria daqueles itens solicitados na requisição. Desta forma os pedidos recusados retornam para o comprador, que irá comunicar ao requisitante sobre o cancelamento ou irá refazer caso haja alguma divergência em valores ou qualquer outro problema que eventualmente o departamento de compras possa ter tido. Após todo o

processo estar aprovado no sistema, é gerado automaticamente um arquivo em “Pdf” que contém todas as informações para o envio do pedido ao fornecedor.

Como a funcionalidade do sistema é de fácil compreensão, qualquer pessoa que não esteja relacionada às áreas envolvidas consegue analisar, em uma auditoria tanto interna quanto externa, se o procedimento está conforme ou não conforme. Dentro deste sistema integrado é possível visualizar o cronograma de produção, sendo que o setor responsável consegue monitorar em tempo real o que está sendo solicitado e o andamento do processo.

4.3 A importância da interação entre os setores

Uma das maiores dificuldades das organizações é fazer com que as informações alcancem os colaboradores de forma clara. Mesmo com a interatividade entre os sistemas, é necessário que a comunicação interna seja mais do que uma simples transferência de informações ou trocas de *e-mails*. Muitas vezes é preferível que as pessoas sejam mais ativas e participativas em cada etapa do processo, de modo que o entendimento do trabalho do outro colaborador fará com que o próprio trabalho seja cada vez melhor e mais claro, pois falhas na interação podem acarretar conflitos dentro da empresa, principalmente quando afetam a produção. No processo de compras deve ficar claro o que o requisitante realmente deseja, já que muitas vezes é necessário estar junto a ele para que possa ser compreendida a sua necessidade e buscar no mercado alternativas para solucionar aquele problema que foi detectado. É essencial que a informação circule de maneira rápida e eficiente. Um simples desentendimento nas informações poderá ocasionar uma compra indevida e perda de tempo e dinheiro da organização.

O processo de compras está relacionado a diversos setores da fábrica e a comunicação com estes setores é fundamental para a agilidade do processo. Analisando de uma forma simples, as etapas do processo compreendem a produção, onde será feita a requisição de compra, o setor de compras, logística, recebimento, estoque, controladoria, fiscal, contas a pagar, contabilidade e financeiro. Desde o início a interação entre estes setores, mesmo que seja feita pelo sistema, a comunicação e a clareza na requisição e no pedido de compra permitirão a finalização do processo com poucas interrupções por problemas de comunicação,

ou seja, uma requisição bem feita com um pedido de compra de acordo com os padrões e normas não terá problemas nas etapas seguintes. O gerenciamento da comunicação deve ser realizado durante todo o ciclo de vida do pedido de compra até o seu faturamento.

4.4 Indicadores de desempenho do setor de compras

Antes de criar os indicadores de desempenho, é necessário que a empresa tenha total coerência na estratégia que ela definiu para que consiga utilizá-los com êxito.

Abaixo serão citados alguns indicadores que são comumente aplicados no setor de compras:

- ✓ *Saving* (Orçado x Comprado) Este indicador é um dos mais importantes no setor de compras, pois é por meio dele que é medida a eficiência e capacidade de geração de lucro do setor.
- ✓ *Lead time* de compra. Este indicador mede a eficiência operacional do processo de compras apontando o tempo gasto no atendimento das demandas de aquisição.
- ✓ Entrega no prazo. Este indicador mede a capacidade dos fornecedores em cumprir os prazos de entrega dos produtos e serviços contratados. Este é um fator importante visto a programação das atividades ligadas às datas de entrega.
- ✓ % de erro das requisições. Este indicador mede a capacidade técnica dos solicitantes em fazer as requisições de compras, segundo dados e parâmetros definidos pelos procedimentos da empresa. Este indicador está diretamente ligado à aprendizagem empresarial.
- ✓ Número de requisições devolvidas. Este indicador, em conjunto com o indicador de % de erro das requisições, mede a qualidade técnica e conhecimento dos requisitantes.

Estes indicadores facilitam encontrar possíveis erros no processo ou nos operadores. Em alguns casos, a falta de treinamento é o fator chave para o baixo rendimento.

Foi feito um levantamento na empresa “ALFABETA” que mostra o resumo das operações no ano e o gráfico da distribuição das compras, ambos acumulados.

A figura 10 a seguir mostra um resumo das operações feitas pelos compradores com a distribuição das compras de itens indiretos, com itens catalogados que são itens com condições comerciais pré-acordadas e itens não catalogados.

A utilização da ferramenta via portal eletrônico para cotação de preço e cotações diretas fora do portal foi dividida em duas partes que são apresentadas como:

a) Itens tratados e porcentagem de distribuição que neles apresentam a quantidade de pedidos diretos e a tomada de preços;

b) o *Lead Time* do processo que mostra o tempo médio da requisição até o pedido de compra e o tempo médio do pedido de compra até sua aprovação final. Como se pode observar, no mês de fevereiro a duração total do processo foi de aproximadamente 7,49 dias.

Distribuição das Compras	fev-	mar-	abr-	mai-	jun-	jul-	ago-	set-	out-	nov-	dez-	jan-
Compras no Mês Itens	1.220	1.220	1.059	1.327	1.216	1.288	1.100	1.267	1.709	1.617	1.377	1.060
Compras Itens Catalogados	518	657	529	583	471	652	462	532	734	681	469	481
Compras Itens Não Catalogados	642	535	494	669	708	608	542	686	920	894	798	565
Compras de Itens NF	60	28	36	75	37	28	96	49	55	42	110	14
Compras no Mês - Itens%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Compras Itens Catalogados	42,5%	53,9%	50,0%	43,9%	38,7%	50,6%	42,0%	42,0%	42,9%	42,1%	34,1%	45,4%
Compras Itens Não Catalogados	52,6%	43,9%	46,6%	50,4%	58,2%	47,2%	49,3%	54,1%	53,8%	55,3%	58,0%	53,3%
Compras de Usuários	4,9%	2,3%	3,4%	5,7%	3,0%	2,2%	8,7%	3,9%	3,2%	2,6%	8,0%	1,3%
Compras no Mês Pedidos	630	617	542	711	601	666	521	678	766	689	657	587
Compras Pedidos Catalogados	326	353	308	358	251	366	253	317	375	334	270	334
Compras Pedidos Não Catalogados	278	241	205	306	314	272	222	329	353	323	331	239
Compras de Pedidos NF	26	23	29	47	36	28	46	32	38	32	56	14
Compras no Mês - Pedidos %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Compras Pedidos Catalogados	51,7%	57,2%	56,8%	50,4%	41,8%	55,0%	48,6%	46,8%	49,0%	48,5%	41,1%	56,9%
Compras Pedidos Não Catalogados	44,1%	39,1%	37,8%	43,0%	52,2%	40,8%	42,6%	48,5%	46,1%	46,9%	50,4%	40,7%
Compras de Pedidos NF	4,1%	3,7%	5,4%	6,6%	6,0%	4,2%	8,8%	4,7%	5,0%	4,6%	8,5%	2,4%
Utilização da Ferramenta	fev-	mar-	abr-	mai-	jun-	jul-	ago-	set-	out-	nov-	dez-	jan-
Itens Tratados	2.050	1.866	1.572	1.943	1.972	2.033	1.308	1.297	1.734	1.621	1.395	1.083
TP	177	188	104	243	170	154	439	697	812	725	799	565
Pedido Direto	1.873	1.678	1.468	1.700	1.802	1.879	869	600	922	896	596	518
% Distribuição	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TP	8,6%	10,1%	6,6%	12,5%	8,6%	7,6%	33,6%	53,7%	46,8%	44,7%	57,3%	52,2%
Pedido Direto	91,4%	89,9%	93,4%	87,5%	91,4%	92,4%	66,4%	46,3%	53,2%	55,3%	42,7%	47,8%
LeadTimes	fev-	mar-	abr-	mai-	jun-	jul-	ago-	set-	out-	nov-	dez-	jan-
Processo Total	7,49	7,83	15,32	10,66	13,37	10,21	9,59	14,85	8,85	14,43	11,44	15,87
Requisição até Pedido	4,32	4,02	3,33	3,72	3,78	2,83	4,93	7,82	3,75	6,06	4,57	5,07
Pedido até Aprovação	3,17	3,82	11,99	6,93	9,59	7,39	4,66	7,03	5,11	8,37	6,87	10,80

Figura 10 – Resumo das operações durante o ano (acumulado)

A figura 11 mostra um gráfico com todos os itens comprados no período de um ano, sendo separados por itens catalogados, não catalogados e itens com nota fiscal. Ajuda a mensurar a quantidade de itens não catalogados e identificá-los para que sejam corrigidos. Os pedidos que já possuem nota fiscal não passam pelo departamento de compras.

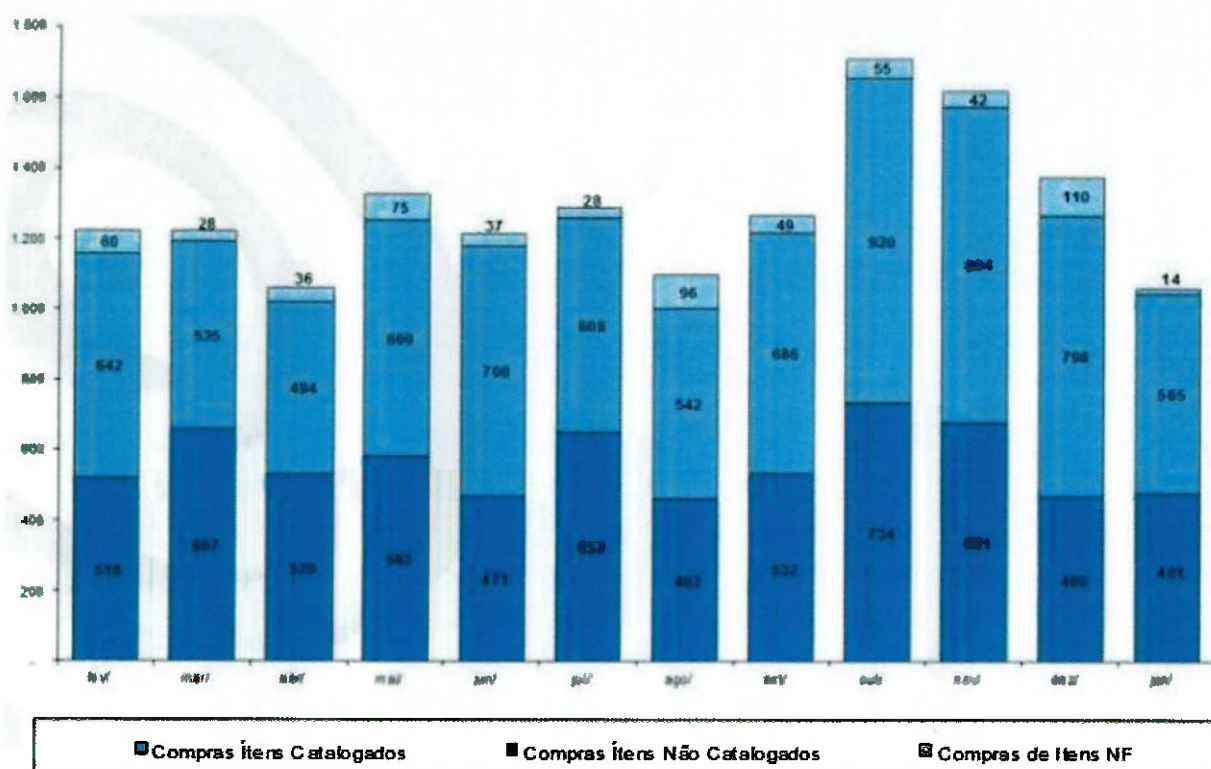


Figura 11 – Distribuição das Compras - Ítems Comprados – Acumulado

A figura 12 a seguir mostra a quantidade de pedidos diretos e a tomada de preços, sendo basicamente feita para controlar os índices. A utilização da ferramenta via portal eletrônico para cotação de preço e cotações diretas fora do portal linha rosa mostra a quantidade de pedidos e a linha azul é a cotação feita através do portal.

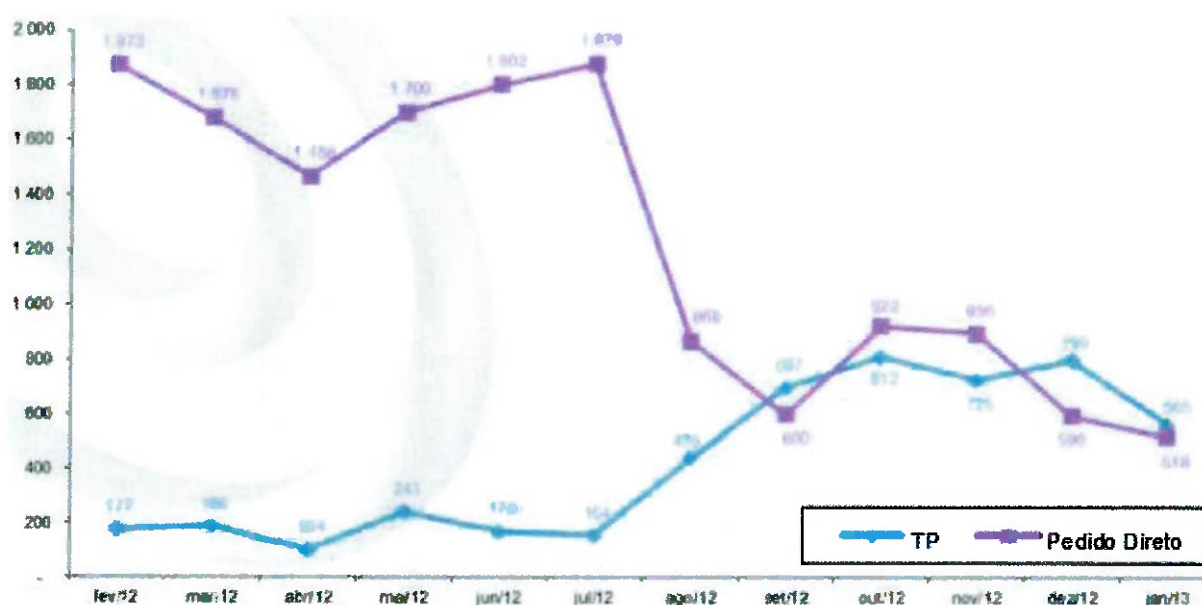


Figura 12 – Tratamento das requisições de compras - Acumulado

A figura 13 a seguir mostra o *lead time* do processo total, requisição até o pedido e o pedido até a aprovação. Com ele é possível aplicar melhorias no processo e identificar possíveis falhas.

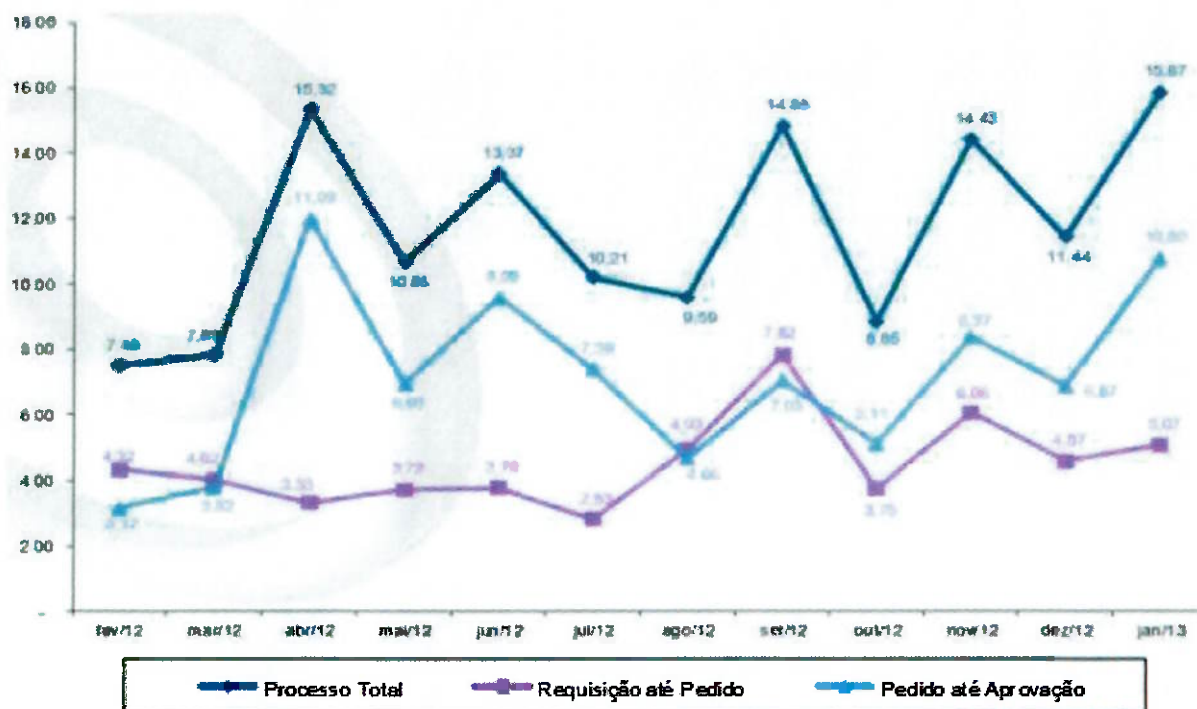


Figura 13 – *Lead time* de compras – Acumulado

A figura 14 a seguir mostra um indicador que apresenta o atraso na aprovação dos pedidos de compras que, muitas vezes, é ocasionado por falta de comunicação interna ou falta de tempo de avaliação pelos gestores.

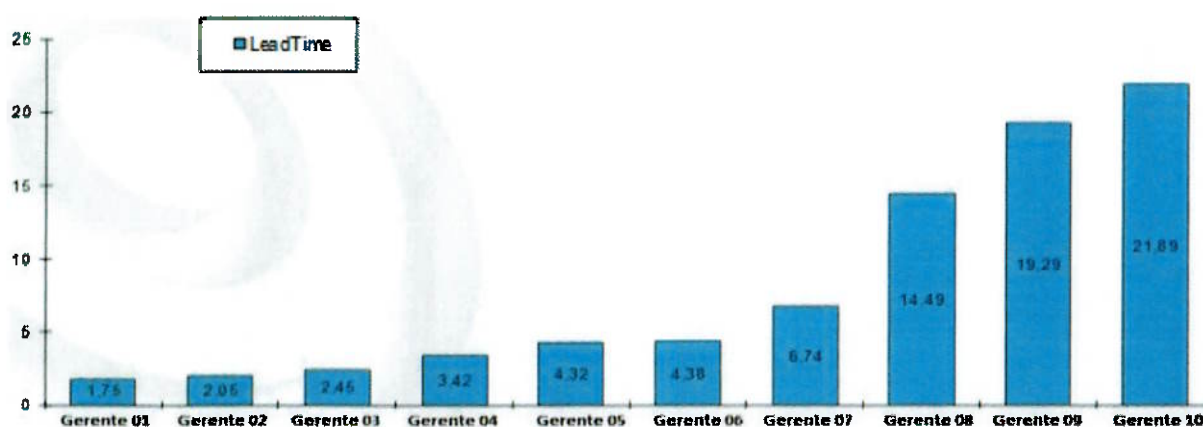


Figura 14 – *Lead time* de aprovação de PO por aprovador – Mensal

Toda a emissão de pedido de compra gera um custo para a empresa, com isso a figura 15 a seguir possibilita ao gestor identificar se as médias dos pedidos estão de acordo com os parâmetros da empresa.

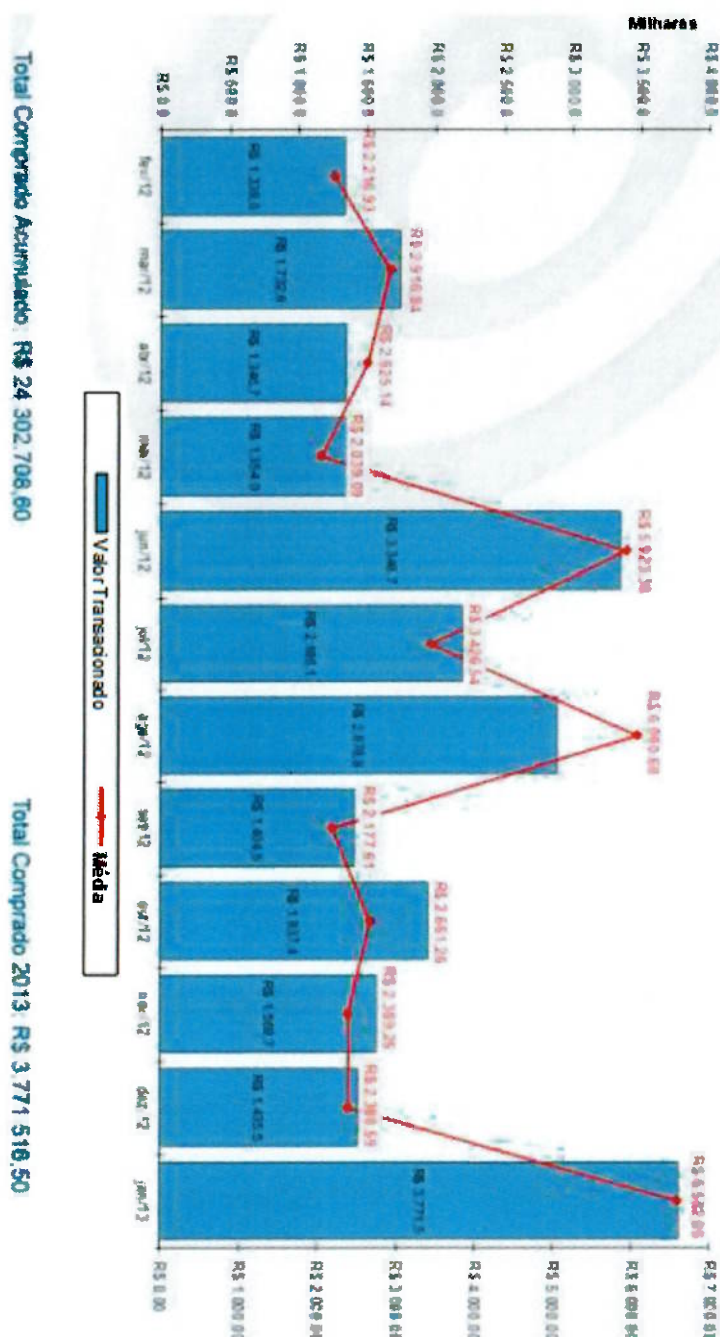


Figura 15 – Valores transacionados mensalmente – Média por pedidos – Acumulados

A figura 16 a seguir mostra um indicador da quantidade de fornecedores que estão sendo cadastrados ao longo do ano. Nele é possível perceber o crescimento na cadeia de fornecedores, uma vez que o seu aumento pode causar problemas futuros com a classificação e avaliação dos mesmos. Com isso, a Alfabeta vem tentando controlar e reduzir sua cadeia no próximo ano.

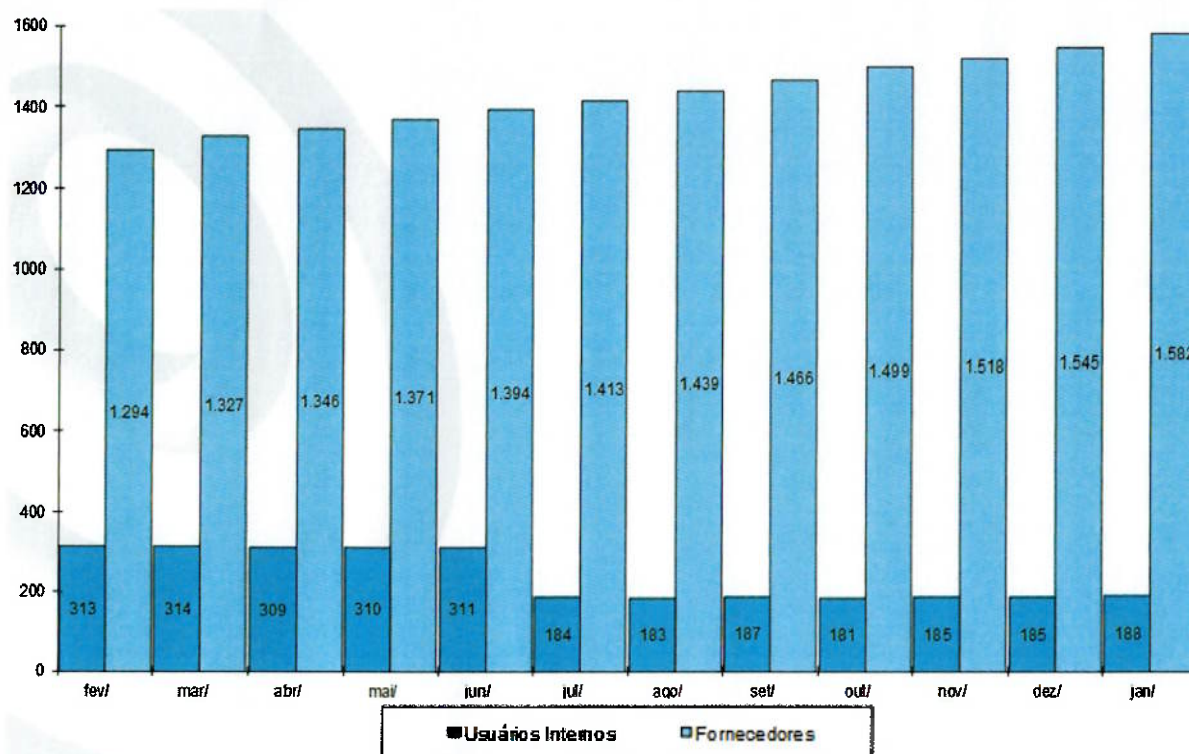


Figura 16 – Evolução do Cadastro de Fornecedores e Usuário Internos – Acumulada

5 Descrições dos problemas e propostas de melhoria.

O ciclo de compras é caracterizado como crítico, pois erros cometidos desde o início, como os que são feitos na requisição, poderão afetar diretamente o processo e com isso causar a paralisação da linha de produção. As descrições dos problemas enfrentados no dia a dia da empresa “Alfabeta” e as respectivas propostas de melhoria estão elencados a seguir:

Etapa 1 - Requisição: Utilização correta do código do material cadastrado no sistema; Especificação do material; Quantidade e unidade de medida; Data e local de entrega exigida; Avaliação do poder de compra da área solicitante e indicação correta do centro de custo.

Melhorias: Catalogar o código do material com imagem ilustrativa; Catalogar a especificação do material conforme fabricante ou permitir que o requisitante insira a descrição correta do material, em que somente após inserção das informações será permitido avançar para a próxima etapa; Emitir alerta sobre a quantidade e a unidade de medida via sistema antes de prosseguir com a criação da requisição; Emitir alerta ao superar o seu *budget* de compra no mês; Restringir o campo de busca que compõe o centro de custo, deixando somente o centro de custo correspondente. Caso haja a necessidade de alteração deste, adicionar campo que irá solicitar aprovação do gestor que se refere ao centro de custo alterado.

Etapa 2 - Seleção de fornecedores cadastrados: Fornecedor não cadastrado.

Melhoria: Para que não haja uma carteira de fornecedores extensa, ao solicitar um cadastro de novo fornecedor, solicitar a desativação de outro que não está atendendo às expectativas da empresa ou está inativo por 1 ano.

Etapa 3 - Solicitações de cotações: Nesta etapa ocorrem atrasos, justamente devido as normas da empresa, que necessitam de 3 cotações caso o valor supere R\$ 5,999,99.

Melhoria: Ao solicitar as cotações aos fornecedores qualificados no sistema, muitos destes demoram a responder com o seu orçamento. Entretanto, ao formalizar o pedido de cotação, estipular um prazo de 48 horas para que o mesmo apresente a sua proposta de venda. Caso não ocorra, será enviado um *e-mail* como resposta da solicitação de orçamento informando que não cumpriu o prazo de resposta e que a solicitação está cancelada. Salvar este *e-mail* e anexá-lo ao pedido de compra no campo de anexos de cotações, servindo como prova de orçamento não recebido.

Etapa 4 - Emissão de pedido: Pedido enviado via *e-mail* para o fornecedor com cópia ao requisitante.

Melhoria: Para que não ocorra desentendimento no recebimento, deve-se solicitar uma resposta junto ao fornecedor que recebeu o pedido de compra e, após incluir no sistema o *e-mail* de confirmação, que o mesmo está ciente do recebimento estando de acordo com os termos descritos no pedido de compra.

Etapa 5 - Entrega do pedido: Cumprimento de prazo.

Melhoria: É de responsabilidade do fornecedor a entrega pontual do pedido ou, caso houver dúvidas quanto ao cumprimento dos prazos de entrega, dar autonomia ao comprador responsável para tomar medidas corretivas, tais como: agilidade do transporte, fontes alternativas de suprimentos, trabalhar junto ao fornecedor para sanar seus problemas ou, em último caso, reprogramar a produção.

Etapa 6 - Recebimento: Inspeção de recebimento de mercadorias.

Melhoria: Ao inspecionar quantidade e qualidade dos materiais que estão sendo entregues e havendo alguma divergência, deve-se comunicar ao requisitante e ao comprador, para verificação no setor de recebimento. Em comum acordo com o departamento de compras, o requisitante deve analisar se será recebido ou não o material dependendo de sua necessidade. Caberá ao setor de compras comunicar imediatamente o ocorrido buscando soluções para resolver tal questão, o que está sendo feito e, havendo divergência em quantidade ou qualidade, devolução do lote ao fornecedor.

Etapa 7 - Faturamento: Notas fiscais divergentes do pedido de compras.

Melhoria: Alinhar junto ao fornecedor que o mesmo emita a nota fiscal como espelho de seu pedido de compras, transcrevendo o código do material que está no pedido de compra para a sua nota fiscal, pois a divergência da nomeação entre as duas organizações gera atraso no recebimento e, conseqüentemente, atraso na produção.

6 Conclusão

O trabalho desenvolvido tinha por objetivo analisar os procedimentos e a gestão do setor de compras de uma organização, identificando os procedimentos, indicadores, sistema de gestão e analisando o benefício que a empresa poderia obter em utilizar o setor de compras como uma ferramenta aliada ao setor de produção. Contudo, perceberam-se inúmeros ganhos advindos do engajamento das pessoas dentro da organização com a gestão do setor de compras, interligado aos outros setores e atuando junto à produção. Grande parte dos problemas dentro de uma organização tem relação com a comunicação ineficaz e procedimentos sem alternativas, que acabam gerando atrasos, retrabalhos, aumento nos custos, conflitos, surpresas indesejadas e falta de comprometimento.

O planejamento e gerenciamento dos setores envolvidos neste processo devem ser revistos, corrigindo a falta de comunicação entre as áreas. O setor de produção poderia solicitar a participação do comprador em momentos críticos para que ele possa trabalhar na busca de alternativas no mercado, para que os prazos, orçamentos e recursos não sejam afetados de forma negativa, pois através desta participação poderá minimizar as perdas contidas em todo o processo de compras.

Além da questão de comunicação, o comprador é questionado sobre manter o valor do orçamento em seu pedido de compra. Porém, o que falta muitas vezes é a falta de entendimento das áreas de que o prazo de faturamento também é importante para se incluir na negociação, pois o “capital” da organização deverá ser preservado, como mostra na figura 14 “gráfico de valores transacionados mensalmente” o pico de maior representatividade de valor para a empresa, visto que nestes picos o valor gasto é maior e de alguma forma isto deverá ser minimizado. Deve-se ressaltar que a comunicação representa um fator decisivo no sucesso de toda a gestão de um departamento, não somente no setor de compras, mas também em toda a organização, gerando resultados positivos.

Assim, é possível concluir que, se as organizações pretendem continuar competitivas e, conseqüentemente, aumentar a sua receita, elas precisam manter um bom relacionamento interno e uma adequada comunicação entre as áreas, derrubando barreiras, agilizando os processos, viabilizando discussões entre as

áreas envolvidas e junto aos colaboradores, tornando-os assim cada vez mais comprometidos e garantindo o desempenho desejado. A qualidade deve estar presente em todos os setores da empresa, especialmente com relação aos colaboradores, que muitas vezes esquecem que também existem clientes internos e não se atentam ao resultado que deve ser perfeito em relação ao seu trabalho realizado antes de passar para o próximo.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. T. Administração de materiais: uma introdução. Tradução de Celso Rimoli, Lenita R. Esteves: São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Tradução de Elias Pereira. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CHING, Hong Y. Gestão de estoques na cadeia de logística: supply chain. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DIAS, M. A. P. Administração de materiais: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2004.
- DIAS, M A P. Administração de Materiais. São Paulo, Editora Atlas, 2005.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: Uma abordagem logística. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A. 1993.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg, Administração da Produção e Operações, 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R. C. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais, São Paulo: Saraiva, 2001.
- MCCORMACK, M. H. A arte de negociar. 3. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- TÓFOLI, I. Administração financeira empresarial: uma tratativa prática. Campinas: Arte Brasil, 2008.