

GESTÃO DE COMPRAS NO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Madson Rodrigo Dantas¹

Msc Adriano Macêdo dos Santos²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar o processo de compra realizado com fornecedores para compra de insumos para facilitar o dia-a-dia das organizações, por isso vamos pagar o preço e remendar gradualmente o custo benefício das empresas. Assim, o departamento de compras não implica mais apenas comprar ou comprar, mas tornou-se uma parte estratégica das empresas que pretendem continuar a participar no mercado atual e futuro.

Palavras-chave: Compras, Gestão, Competitividade.

PURCHASING MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL PROCESS

ABSTRACT

This article aims to analyze the purchasing process conducted with suppliers for purchase of inputs to facilitate the day day of the organizations, so we will pay the price and gradually mending the cost benefit of companies. Thus, the purchasing department does not imply more just buy or purchase, but has become a strategic part of the companies that intend to continue participating in the current and future market.

Keywords: Purchasing, Management, Competitiveness.

1 Madson Rodrigo Dantas . MBA em Gestão Estrategica de Negocios do Centro Universitario do Rio Grande do Norte.
madsonmba@hotmail.com

2 Adriano Macêdo dos Santos – Administrador, Especialista em Logística Empresarial e Mestre em Engenharia de Produção.
adriano.macedo.rn@gmail.com - Orientador

1 - Introdução

Com a constante evolução do mercado, as empresas tendem a se adaptar as novidades do meio, investindo em treinamento com colaboradores e tecnologia, para não ficar fora do mercado, o setor de compras é muito importante para empresa porque uma compra mal feita resulta em prejuízo para a Organização.

As empresas estão cada vez mais alertas à interdependência existente entre seus processos operacional interno e seus fornecedores e clientes. A gestão desta interdependência pode ser denominada gestão da cadeia de suprimentos (RUNGTUSANATHAM et al, 2003).

No cenário atual, a área de compras de uma organização é muito importante para o funcionamento sadio da empresa, como também o controle de estoque, de um lado o fornecedor, e do outro o consumidor. A logística por ser um instrumento de grande utilidade, estudada e aproveitada pelas instituições publicas e privadas, contribuindo para efetivar controle e distribuições de produtos e serviços.

“A compra é uma função administrativa. Mesmo em bases diferentes, a compra é por si própria, uma verdadeira função administrativa. Envolve ela a administração de materiais em uso corrente, desde a determinação de fontes de fornecimento e “vias de fornecimento”, passando pelo almoxarifado, até a entrega final nos pontos de produção, conforme se fizer necessário. Em todos os estágios há decisões a serem tomadas, quanto à qualidade, quantidade, cronogramas, origem e custo. Reconhece-se, assim, que a oferta de produtos de qualidade, em quantidades adequadas e adquiridos por um preço razoável são aspectos chave na viabilização econômica das unidades. (Heinritz e Farrell 1994:20).”

Podem-se considerar compras como um processo que necessita de decisões a serem tomadas, associadas à qualidade, quantidade, origem, cronograma e custo de aquisição.

O departamento de compras esta ligado a todos outros departamentos da empresa, não somente no ponto de vista de comprar, mas, sobretudo no que se diz respeito a alcançar objetivos financeiros para organização. Para isso acontecer, o comprador tem que fazer uma boa cotação com no mínimo três fornecedores, bons prazos e produtos de qualidades e preços bons, que possam ser passado para cliente produtos de qualidades com preços mais justos, com isso ganha o cliente e a empresa.

“O encarregado de compras (comprador) tem a responsabilidade ética, para com a sua empresa, de garantir que esta não apenas mereça, mas na realidade obtenha, em sua esfera de atividades, a reputação de fazer negócios estritamente corretos. Como ponto de contato nas negociações com os vendedores, ele mantém, em grande parte, em suas próprias mãos a reputação da empresa quanto àquele conceito. Pode ter a mais absoluta certeza de que suas ações e conduta são criticamente julgadas e que esse julgamento, favorável ou não, é rapidamente disseminado entre a ampla classe de vendas (fornecedores). (Heinritz e Farrell, 1994:383-384).”

Antes de todas suas habilidades de negociação, o comprador, tem que observar seus hábitos e condutas ao realizar uma compra, evitando problemas com terceiros e com a empresa.

1.1 - Justificativa

Na busca da vantagem competitiva, as empresas priorizam flexibilidade e inovação para atender as mudanças constantes do mercado. Existe também a busca incessante para alcançar um alto nível de satisfação dos clientes e, para isso os gestores da área de compras precisam de informações exatas e de acesso imediato, garantindo assim a continuidade do negócio. O estudo mostra o poder que uma gestão de compra tem se utilizado de maneira correta, desde começo do processo até o final do mesmo.

A realização deste trabalho traz uma grande importância para o meio acadêmico, pois será uma forma de ampliar o conhecimento sobre o assunto. Podendo ser usado como base para trabalhos e pesquisas futuras. Na gestão de compras, implementando um sistema adequado e os processos do setor, para as empresas juntamente com o gestor efetuar um ciclo de compras sadio.

1.2 - Metodologia

De acordo com Lakatos et al. (2001, p. 43), a pesquisa é um procedimento formal que requer um tratamento científico para se conhecer a verdade ou se chegar a verdades parciais; significa encontrar respostas para questões propostas, utilizando-se meios científicos. Cervo (2003, p. 23) complementa que um método não pode ser inventado, ele dependerá do objetivo da pesquisa. Com base no relato acima citado, Vale ressaltar que a pesquisa em si, torna-se o processo mais ágil e com mais clareza, onde irá de fato facilitar a

comunicação entre varias matrizes , matrizes essas o fornecedor / Cliente , Mostrando elos de ligações que facilite a busca pelo melhor preço e melhor qualidade diante das compras inclusive propondo a melhor entrega e garatia do serviço em seu transporte .

2 - Referencial teórico

2.1 - Logística

A logística empresarial é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das áreas tradicionais das finanças, marketing e produção. (BALLOU, Ronald H, 2006, p. 26). Que veio para melhor gestão da empresa como todo.

A logística é um processo de planejamento, que implementa e controla os fluxos com eficiência e eficaz de mercadorias e serviços, desde ponto de origem da matéria prima até o consumidor final atendendo as exigências do mesmo. “A logística permaneceu em estado latente até cerca de 1950, não havendo uma filosofia dominante para conduzi-la. Nessa época, a empresa dividia as atividades-chave da logística sob responsabilidade de deferentes áreas.” (CHING, 2001, P. 20).

“ Desde os tempos bíblicos os líderes militares já se utilizavam da logística. As guerras eram longas e geralmente distantes, eram necessários grandes e constantes deslocamentos de recursos. Para transportar as tropas, armamentos e carros de guerra pesados aos locais de combate onde eram necessários um planejamento, organização e execução de tarefas logísticas, que envolviam a definição de uma rota, nem sempre a mais curta, pois era necessário ter uma fonte de água potável próxima, transporte, armazenagem e distribuição de equipamentos e suprimentos. (DIAS, 2009, p.27) “

“Desde as épocas mais antigas da história documentada da humanidade, as mercadorias mais necessárias não eram feitas perto dos lugares nos quais eram mais consumidas, nem estavam disponíveis nas épocas de maior procura” (BALLOU, 2006). Observa-se que a logística sempre existiu dentro da sociedade e empresas, mas hoje sua evolução tem tomado uma proporção no mercado internacional tendo o avanço da globalização que refletiu na sua real importância. Defini-se, portanto como Logística as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio de matéria-prima até o usuário final, bem como seus respectivos fluxos de informação (BALLOU, 2006).

“A logística faz o gerenciamento do fluxo de produtos, desde os pontos de fornecimento até os pontos de consumo, visando satisfazer a demanda dos clientes ao menor custo possível.” (LOGISTICA DESCOMPLICADA 2011).

Através destas definições e enfoques, podemos entender porque hoje a Logística é tratada como um assunto estratégico para as empresas, que procuram diminuir o tempo entre compra de insumos, produção de bens e/ou serviços e sua entrega no destino final, de acordo com o desejo do cliente, levando-se em conta menor custo e maior qualidade.

Com base nestes conceitos, devemos considerar que o custeio logístico deve ser reflexo do fluxo real de materiais, desde o momento de sua aquisição, considerando sua entrada na planta fabril, seu processamento em produto acabado e terminando na entrega final ao cliente.

2.1.1 - Gestão de Estoques

Segundo Martins e Alt (quinta tiragem, 2003). “A gestão de estoques constitui em ações que permitem o administrador analisar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados, bem manuseados e controlados”. Busca também garantir a máxima disponibilidade de produto, com o menor de estoque possível. A gestão de estoques entende que quantidade de estoque parada é dinheiro parado. Motivo pelo qual o gerenciamento deve projetar níveis adequados, com objetivo de manter o equilíbrio entre estoque e consumo do mesmo.

Finalidade da gestão de estoque, a facilidade do uso diário, disponibilizando as informações necessárias os departamentos e suas reais necessidades de mercadorias.

Pois tem empresas que ainda detém um volume alto de estoque e não realiza esta análise previa, as economias geradas pelas compras maiores podem ser cobertas por custos maiores na manutenção do mesmo.

Para (BALLOU, 2006) “Estoque são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística da empresas. “A administração de estoque é fundamental para a redução do nível de capital investido”(BERTAGLIA, 2009). “O objetivo de uma estratégica de estoques é conseguir o desejado serviço ao cliente com um mínimo de investimento em estoques”(BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).

Fazendo um paralelo em relação a gestão de estoque temos como fator Ideal, seria a inexistência de estoques, a medida que fosse possível atender ao usuário no momento em que ocorressem as demandas. As primeiras causas que exigem estoques permanentes para atendimento imediato do consumo interno e das vendas são as necessidades de continuidade operacional, incerteza da demanda futura ou sua variação ao longo do período de planejamento e, disponibilidade imediata do material nos fornecedores e cumprimento dos prazos de entrega.

Outras razões para existência dos estoques, são a impossibilidade de se ter os materiais em mãos, na ocasião em que as demandas ocorrem; o benefício obtido em função das variações dos custos unitários (esta razão torna-se altamente significativa em economias inflacionárias, quando a manutenção de elevados estoques de materiais estratégicos poderá, até determinado limite, beneficiar os detentores), a redução da frequência dos contatos com o mercado externo, que muitas vezes é prejudicial à atuação formal do órgão comprador e a segurança contra os riscos de produção do mercado fornecedor.

2.1.2 - Gestão de Compras

Para uma boa gestão de compra tanto para o comércio ou indústria, inclui-se boas práticas não só para encontrar bons preços, mas também para evitar excessos de estoque, ter uma integração com os fornecedores, controlar as aprovações de compras para evitar compra desnecessária ou valores excessivos, programar e conferir entregas e extrair dados estratégicos para melhor gestão da área como todo.

Segundo Anold (1999), “a gestão de compras é um segmento organizacional responsável pelo abastecimento da empresa no que tange distintos produtos, desde matéria-prima (insumos primários de produção) até um simples detergente”. O gestor de compras está, mas atrelado a parte estratégica da empresa, ou seja, está sempre disponível para efetuar transações que geralmente atinge diretamente a produção da organização. Os tipos secundários estão voltados a responsabilidades de cada setor para fazer sua requisição de compra com orientação, supervisão, controle e avaliação do gestor de compras.

A aquisição de produtos, suprimentos e componentes representa um fator decisivo na atividade de uma empresa, pois dependendo de como é conduzida a negociação podem gerar redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros da empresa.

“A Gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros. (MORAES, 2005). “

A Função compras nas organizações

Atualmente, a função compras passou a ser um setor imprescindível para administrações de recursos de matérias de uma empresa. Saber comprar de forma a beneficiar a empresa é muito importante para se manter competitivo no mercado. Hoje se calcula que todo o gasto relacionado ao setor de compras varia de 50% a 80% da receita bruta da organização. Portanto, qualquer redução referente a aquisições de matéria ou serviços podem refletir de maneira positiva no faturamento da empresa.

Ballou (2006) comenta que as atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros.

Para Gaither & Frazier (2001), o departamento de compras tem um papel fundamental na realização dos objetivos da organização. “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”. Para isso é fundamental manter um banco de dados de bons fornecedores atualizado, ter poder de persuasão e negociação e estabelecer um relacionamento baseado na confiança entre ambos os compradores e os fornecedores.

Para Moraes (2005) é necessário também que as pessoas que trabalham nesta área estejam sempre muito bem informadas e atualizadas, além de terem habilidades interpessoais como poder de persuasão e negociação, saber trabalhar em equipe, uma boa comunicação, capacidade de gestão de conflitos.

Baily et al. (2001) definem o perfil ideal do comprador moderno da seguinte forma:

“ (...) Vê a função como geradora potencial de lucro: acredita que deve contribuir para os planos a longo prazo como parceiro em igualdade de condições. Possui MBA; forte base financeira e tecnológica; assume que a área de compras é vital para o bem-estar da empresa, que necessita de contribuição criativa para os planos e as políticas corporativas. Aspira assumir uma diretoria; ansioso para

eliminar as deficiências da administração de recursos humanos e proporcionar melhores condições de trabalho. Possui metas bem definidas para atingir objetivos, com o uso de melhor planejamento, criatividade e colaboração de outros executivos da empresa.”

Devido às mudanças ocorridas nas organizações, a função compras não é mais vista como uma atividade rotineira. As empresas enxergaram que o setor compras faz parte do processo logístico da mesma. Isso porque mais do que adquirir produtos, o comprador atualmente se inter-relaciona com todos os outros setores da empresa, influenciando e sendo influenciado, fazendo um trabalho em equipe para melhor desenvolvimento da empresa como um todo.

“Toda empresa na consecução de seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos, no caso de assim estar organizada. [...] A área de compras interage intensamente com todas as outras, recebendo e processando informações, como também alimentando outros departamentos de informações úteis às suas tomadas de decisão. (MARTINS & ALT, 2001).”.

Os níveis de estoque da empresa e uma situação bem complexa, exigem um controle rigoroso, depende muito do ramo da empresa, porque o nível de estoque alto custos alto e estoque baixo dependendo do ramo da empresa pode falta produtos e perder vendas, por isso tem que se manter o equilíbrio

Segundo Moraes (2005) “Essa negociação determinará o preço final dos produtos e, portanto, a competitividade da empresa

“Os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente externo e interno. Essa preocupação tem tornado a função compras extremamente dinâmica, utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atuais como o EDI, a Internet e cartões de crédito. (MARTINS & ALT, 2001, p. 67) “

O setor de compra esta interligado com o estoque, isso facilita o controle do mesmo comprando só o necessário para suprir a empresa.

“É importante que se consiga otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoques”. (DIAS, 2009).

Segundo Dias (1997) a evolução da função compras nas organizações mostra que é fundamental a atenção a ser dada a este setor.

Baily et al. (2000) fala que,

“ (...) o processo de compras cada vez mais está se envolvendo na tomada de decisões estratégicas das empresas, pois compras são vistas como uma área de agregação de valor, não simplesmente de redução de custos e também a maior consciência do crescimento do gasto em materiais e do potencial de lucro de compras.”

Devido à competitividade do mercado cada vez mais as empresas então dando mais importância ao setor de compras, porque uma negociação bem feita consequentemente terá uma boa compra.

Entre a gestão de compras e suas diretrizes Ao longo do tempo, a função compras passou a ser imprescindível para a administração de recursos materiais de uma empresa. Saber comprar de forma a beneficiar a organização é determinante não somente para a competitividade, mas também para a permanência da empresa no mercado. Pequenas reduções no custo das aquisições podem refletir positivamente no lucro da empresa. Para isso é fundamental manter um banco de dados de fornecedores atualizado, ter poder de negociação e estabelecer um relacionamento baseado na confiança mútua entre o cliente e o fornecedor.

A partir da década de 80, sob a influência da filosofia japonesa Just in time, muitas empresas norte-americanas e brasileiras, começaram a adotar a compra em pequenos lotes. A partir da década de 90, a globalização, a reengenharia de atividades, o aumento da competição e a pressão para redução de custos, fizeram com que a atenção das empresas fosse desviada para a área de Compras. A partir de agora, irá existir um grande benefício das relações entre as empresas e seus fornecedores. Esta oportunidade será fonte de vantagem competitiva e não pode mais ser negligenciada. Dentre os benefícios que contribuíram para o aumento da importância da área de Compras a partir da década de 90, pode-se citar:

A - A reengenharia de processos

B - O fracasso das técnicas tradicionais de reduções de custos

C - O fracasso das relações adversárias com fornecedores

2.3 - Sistemas de Informação

De acordo com as análises feitas acima podemos destacar para a gestão de sistema ou Sistema de informação a seguinte ferramenta abaixo :

TMS (transport management sistem), é uma ferramenta de grande importância na tomada de decisão dentro da empresa, quando trabalhamos com números reais. A adoção do TMS nas organizações faz com que a mesma passe a ter vantagens competitivas no seu segmento de mercado. Exemplos: controle de custos, apontamento com exatidão os pontos de redução. Enfim, é evidente a necessidade da adoção de TMS na gestão de logística, sem dúvida as empresas que utilizam este sistema estarão sempre a um passo à frente dos seus concorrentes.

A utilização das técnicas e metodologias da informática por meio do o uso de computadores eletrônicos se torna indispensável à vida do homem moderno, independente de sua área de interesse. (VELLOSO, 1999).

Atualmente as empresas estão cada vez mais visando aperfeiçoar seu gerenciamento, buscando softwares que gerenciem suas informações e que sejam capazes de atender suas necessidades na área de compras como um todo.

Abreu (1999) “define sistema como um conjunto de partes interagentes e interdependentes, que forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.”

“ O desafio gerencial central da contemporaneidade está em como usar a informação para projetar e gerenciar empresas efetivas e competitivas. Os sistemas de informação são vitais para a gestão, organização e operação das empresas. O enorme salto tecnológico ocorrido na última década transformou, de maneira decisiva, a execução do trabalho. Cada vez mais as empresas passam a ver na informação o principal recurso estratégico (REZENDE; ABREU, 2003, p.107). “

Um software certo para a empresa auxilia o gestor no processo da tomada de decisão. Com isso tornando necessário para área de compras para melhora o gerenciamento de todas as atividades do setor, por exemplo: avaliação de produtos/ serviços, avaliação de fornecedores e integração com os demais setores da unidade administrativa.

Para Padoveze (2004, p.50),

“ Sistema de informação é um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma seqüência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para, com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.”

Com o aumento da tecnologia as operações de uma empresa dependem do gerenciamento eficaz do sistema que a mesma executa e seus colaboradores treinados para executar a tarefa. Com o sistema integrado melhora o controle do estoque e conseqüentemente os custos do mesmo, e facilita também a tomada de decisão do gestor da área.

Rezende e Abreu (2003, p.106) fala, que a gestão empresarial, na era da informação, “demanda um alto nível de expertise ou conhecimento focado para o desenvolvimento de estratégias, planejamento de longo prazo e controles de gestão e de negócios”

Perfil do comprador: estágios de desenvolvimento

Estágios de desenvolvimento	Características gerais e atribuições do responsável por compras
Primitivo	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas
Conscientização	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo dedicado às atividades burocráticas
Desenvolvimento	Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo dedicado às atividades burocráticas
Maturação	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em commodities* integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicado à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20-30% do tempo dedicado às atividades burocráticas.

Avançado	É necessária qualificação profissional ou pós-graduação; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, à administração da base de fornecedores etc.; menos de 20% de seu tempo dedicado às atividades burocráticas
----------	--

Fonte: Baily e colaboradores (2000:425).

Para que um comprador tenha sucesso na sua função e um desenvolvimento satisfatório, faz-se necessário esta sempre aprimorando suas competências e qualificação, que consegue através do conhecimento e capacitação. Isso irá determinar a diferença entre o comprador burocrático (reativo) e comprador e comprador moderno (proativo).

Mudança de papéis de compras: compra reativa e compra proativa

Compra reativa	Compra proativa
Compras: um centro de custo	Compras: pode adicionar valor
Compras: recebe especificações	Compras (e fornecedores): contribuem para as especificações
Compras: rejeita materiais defeituosos	Compras: evita materiais defeituosos
Os compradores respondem às condições do mercado	Compras: contribui para o desenvolvimento dos mercados
Os problemas são de responsabilidade do fornecedor	Os problemas são de responsabilidade compartilhada
Preço é variável-chave	O custo total e o valor são variáveis-chave
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica
Sistema independente de fornecedores	O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores
As especificações são feitas por designers ou usuários	Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
Negociação ganha-perde	Negociação ganha-ganha
Muitos fornecedores = segurança	Muitos fornecedores = perda de oportunidades
Estoque excessivo = segurança	Excesso de estoque = desperdício
Informação é poder	A informação é valiosa se compartilhada

Fonte: Baily e colaboradores (2000:425).

O comprador reativo tem uma visão simplificada do ato de comprar, sua preocupação é só de encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar os bens ou serviços cumprindo os valores acordados. Já o comprador proativo tem uma visão holística, tenta estabelecer uma parceria com o fornecedor, troca de conhecimentos e idéias são essenciais para um fechamento de uma compra positiva.

Esta abordagem estratégica concentra-se mais nas atividades de negociação e de relacionamento, do que em reagir, a pura necessidade dos usuários, e sim num profissional mais capacitados e comprometidos com a empresa e no processo faz com que quebre os paradigmas e que tenham uma visão holística que passe para todos os níveis da empresa.

As relações comprador e fornecedor são normalmente muito estreita devido a necessidade de contato pessoal para resolver problemas, obter assessoramento técnico, negociar ou esclarecer qualquer duvida de ambos, com o objetivo direcionado para relacionamento de compra e venda. Segundo Baily e colaboradores (2000:437) apresentam o código desenvolvido pela National Association of Purchasing Practice (Napp), que trata como princípios e padrões da prática de compras, os seguintes itens:

- ✓ Considerar em primeiro lugar os interesses da empresa em todas as transações e praticar e acreditar nas políticas estabelecidas;
- ✓ Ser receptivo ao aconselhamento competente dos colegas e orientar-se por tal aconselhamento sem diminuir a dignidade e a responsabilidade de seu trabalho;
- ✓ Comprar sem preconceito, procurando obter o valor final máximo para cada unidade monetária gasta;
- ✓ Conhecer com consciência os materiais e processos de produção e estabelecer métodos práticos para conduzir o trabalho;
- ✓ Apoiar e trabalhar pela honestidade e pela verdade nas compras e nas vendas e denunciar todas as formas de pagamento de propina;
- ✓ Na medida do possível, atender com rapidez e cortesia todas as pessoas que exercem uma missão comercial legítima;
- ✓ Cumprir as obrigações e exigir que as demais pessoas cumpram as suas, e que as obrigações sejam consistentes com a boa prática empresarial;
- ✓ Evitar as práticas desonestas, mesmo quando consideradas legais;
- ✓ Sempre que possível, aconselhar e orientar outros compradores no desempenho de seus deveres;

✓ Cooperar com todas as organizações e indivíduos engajados nas atividades destinadas a melhorar o desenvolvimento e a reputação da área de compras.

Segundo MONTE ALTO, C. FERES (2009), a compra empresarial nos dias de hoje tem sido influenciada por muitos fatores:

✓ A globalização da economia, da produção, da competição, dos sistemas financeiros e comerciais;

✓ A compressão do tempo disponível;

✓ A competitividade crescente;

✓ A evidência de novas técnicas administrativas, comerciais e de produção;

✓ A crescente utilização dos recursos de informática;

✓ A importância cada vez maior do cliente (consumidor).

As organizações buscam sempre aumentar o seu lucro por meio do aumento das vendas, é apenas uma possibilidade a ser explorada, deixando de olhar o setor de compras como uma atividade estratégica para obter aumento da receitas.

Estrutura funcional do setor de compras de uma organização:

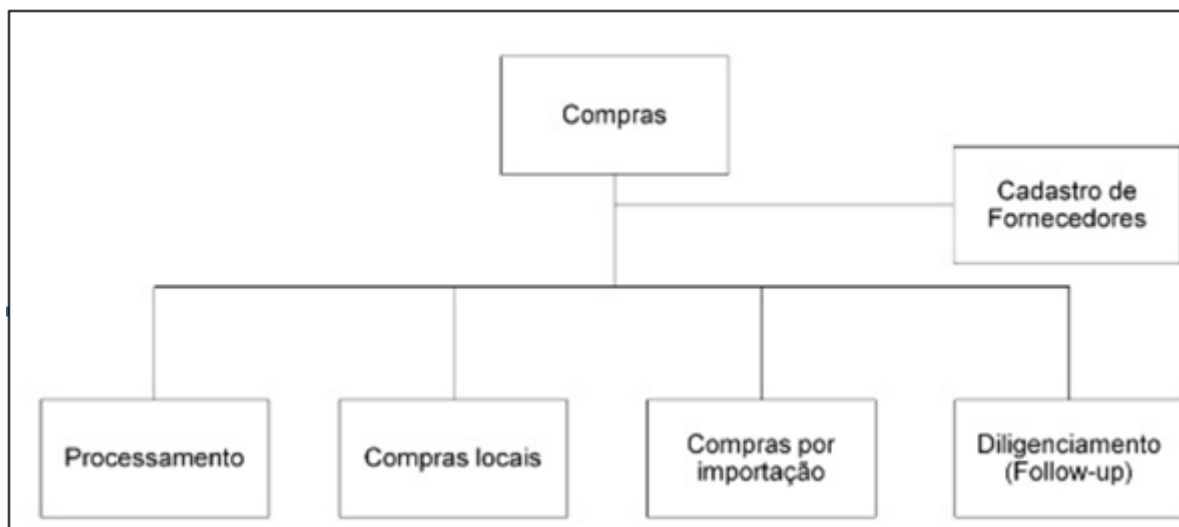


Figura1 : Organograma do setor de Compras (VIANA,2006)

Cadastro de fornecedores: Responsável pela qualificação, do que se refere a fornecedores de matérias e serviços no quesito desempenho.

Processamento: refere-se a todos os documentos referentes aos pedidos de compra e montagens dos mesmos.

Compras locais: É responsável por compras locais, ou seja, compras efetuadas no mesmo país.

Compras por Importação: É responsável pelas atividades de compras feitas em outros países; o órgão pode ou não estar estruturado, depende da empresa.

Diligenciamento (follow-up): Tem objetivo garantir o cumprimento das cláusulas contratuais, principalmente os prazos de entrega, acompanhando também documentação e fiscalizando as encomendas pendentes, observando os interesses da organização, abaixo demonstração:

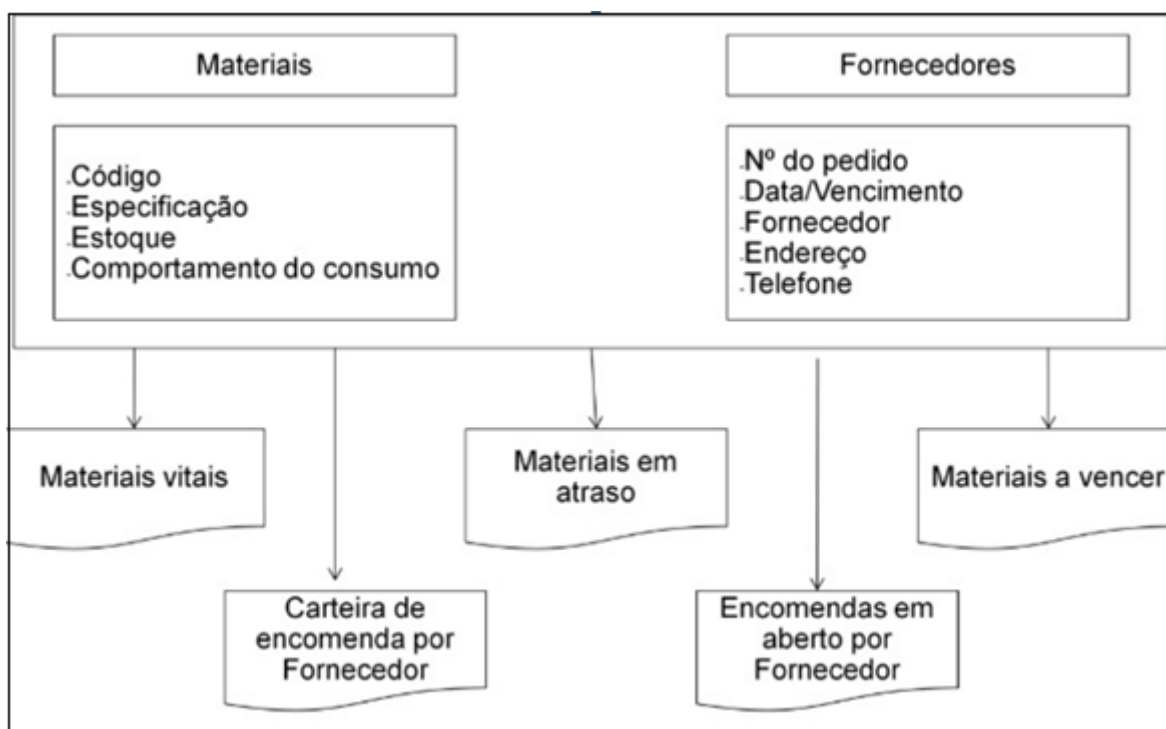


Figura 2: Acompanhamento de compras (VIANA, 2006)

Para garantir que as condições contratadas sejam cumpridas pelo fornecedor, o comprador tem que fazer o acompanhamento, avaliação e controle do fornecimento de material ou serviço.

Atividades executivas

- ✓ Diligenciamento (acompanhamento do prazo de entrega e do recebimento pelo requisitante ou usuário do material);
- ✓ Administração de contrato, que envolve garantir o cumprimento das condições contratuais;
- ✓ Habilitação de documento de cobrança; liberação da NF(nota fiscal) ou fatura para fins de pagamento;
- ✓ Análise de pleito de reajustamento de preço,
- ✓ Aplicação de multa ou penalidade.

Atualmente, as empresas focam nas parcerias com fornecedores, e isso tem sido uma das maiores preocupações dos empresários, pois boas parcerias possibilitam a visualização de todos os aspectos tangíveis e intangíveis de sua capacidade. O fortalecimento do relacionamento com os fornecedores deve ser uma meta, de igual importância a aquelas almejadas junto aos seus clientes (ALVARES e QUEIROS, 2003).

Cooper e Gardner (1993) apontam cinco pontos importantes no estabelecimento e consolidação das parcerias:

- ✓ Assimetria: Refletir a habilidade que uma empresa tem de exercer poder, influencia ou controle sobre outra;
- ✓ Reciprocidade: basea-se na mutualidade benéfica para atingir objetivos comuns, coordenação e colaboração entre as partes;
- ✓ Eficiência: Aparece quando existe uma necessidade interna da empresa de melhorar a relação custo/benefício de algum processo, assim ela era procurar transferir para outra empresa um processo eficiente;
- ✓ Estabilidade: Reflete a tentativa de adaptar ou reduzir as incertezas de algum negócio, isto é, as empresas buscam parcerias que lhes garantam um futuro mais confiável,
- ✓ Legitimidade: Reflete como os resultados e atividades de uma empresa são justificadas.

Existem motivadores nas parcerias, que contemplam as razões para se conduzir a parceria, ou seja, ambas as partes envolvidas acreditam que vão obter benefícios que não seriam possíveis sem a parceria. PIRES (2004)

Cotação

É o procedimento administrativo pelo qual procura obter a proposta mais vantajosa para a contratação, na aquisição de matérias e de serviços. É reconhecida como um processo eficiente, moral e ético, MONTE ALTO, C. FERES (2009).

Na cotação, os fornecedores são convidados a participar do processo para fornecimento de produtos e serviços. Os fornecedores participantes apresentam suas propostas, informando preços, prazos, condições de pagamentos. A consulta aos fornecedores selecionados, referente às propostas, pode ser:

- ✓ Verbal – realizada por meio de contato pessoal ou telefônico,

✓ Escrita – realizada por intermédio de um pedido de cotação (carta, fax ou e-mail).

Veja um exemplo de cotação conforme figura no anexo.

Após a cotação é hora de consolidar todos os dados para efetuar a análise de julgamento das propostas. É a fase mais crítica de todas, porque envolver uma série de atividades incluindo escolha do licitante vencedor. As atividades desenvolvidas são complexas envolvendo até cálculos financeiros dependendo da negociação envolvida. É nessa fase onde é feita a análise, comparação e a escolha das condições técnicas e comerciais oferecida pelos fornecedores participantes para fornecimento de produtos ou serviços. Envolve atividades tipo consolidação, análise, comparação, cálculo, equalização, julgamento e escolha.

“ Segundo MONTE ALTO, C. FERES (2009), o primeiro fator a ser avaliado é a qualidade, pois materiais de qualidades diferentes não podem ser comparados sob aspecto preço. O segundo fator poderá ser preço, o prazo de entrega ou as condições de pagamento, dependendo do objetivo do comprador naquela circunstância.”

O comprador vai avaliar o mercado os preços que estão sendo praticada, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, as condições de entregas de acordo com a necessidade do momento, se as especificações exigidas pela empresa foram atendidas pelos fornecedores participantes da cotação, as condições de pagamentos etc.

3 – Conclusão

Com a globalização e a necessidade de se buscar cada vez mais tornarem-se competitivas no mercado, as organizações partem em busca de modelos que possam proporcionar-lhes vantagens competitivas e aumento de lucratividade. Neste trabalho buscou-se mostrar como o Setor de Compras pode influir de maneira eficaz na obtenção desse propósito.

Conforme foi levantado neste trabalho, modelos tradicionais de compras com Compradores como meros negociadores de preços faz parte de uma miopia das organizações que vêem este profissional atuando de somente de forma tática, mecânica e reativa. Este conceito precisa ser mudado e o profissional de compras deve ser visto como uma ferramenta capaz de gerar lucratividade para o negócio.

A visão tradicional descrevia a função de compras como o simples ato de comprar, mas esta função evoluiu e hoje é considerada de importância estratégica para as organizações. A tendência é que isso se intensifique, especialmente em face dos atuais desafios das organizações que precisam manter a competitividade, em condições de enfrentar desafios, obter lucro e sucesso empresarial.

Esta função deve, portanto, merecer atenção especial visto que participa intensamente do processo produtivo. Dessa forma, além de melhorar a lucratividade das empresas, uma gestão de compras eficiente pode aumentar a produtividade, a qualidade dos produtos e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes.

Referências

ABREU, F. A. Apostila sistemas de informações gerenciais – Uma abordagem orientada aos negócios SÍNTESE. Editora IGTI, 1999.

ARNOLDO, J. R. TONY. Administração de matérias: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.

BERTAGLIA, P. R. Logística e o gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M B. Gestão Logística de cadeias de suprimentos. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Cassivi, L. “**Collaboration Planning in a Supply Chain.**” Supply Chain Management – An International Journal *11 (2006): 249-258.*

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada: supply chain.** 2. Ed. São Paulo: Atlas s. a, 2001.

COOPER, M. C.; GARDNER, J. T. “ Building good business relationships – More than just partnering or strategic alliances”, international journal of physical distribution & logistics management, vol 23, n. 6, 1993.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

Escrito por Leandro c. coelho O QUE É LOGÍSTICA retirado do site <http://www.logisticadescomplicada.com> acessado dia 01/02/16

FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg, Administração da Produção e Operações. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. **Compras: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1983.

MARTINS, Petrônio Garcia, ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais**. São Paulo: Editora Saraiva. 5ª tiragem, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. Editora Saraiva, 2001.

MONTE ALTO, C. FERES, et, al **Técnica de compras**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MORAES, André. Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PIRES, s. R. I. **Gestão da cadeira de suprimentos: Conceitos, estratégias, Praticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

REZENDE, Denis Alcides.; ABREU, Aline França. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RUNGTUSANATHAM, M; SALVADOR, F; FORZA, C. e CHOI, T.Y. “Supply – chain linkages and operational performance: A resource-based-view –pective”, International journal of operations & production Management, Vol 23, n. 9, 2003.

VELLOSO, Fernando de Castro. **Informática: conceitos básicos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VIANA, João José. **Administração de matérias: um enfoque prático**. 5. Tiragem, 2002; 6. Reimp., 2006 São Paulo: 2000 . 448 p.