

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE – UNI-RN
MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**GESTÃO DE COMPRAS NAS ORGANIZAÇÕES: uma análise para sua
eficácia**

Driele Cendon Trindade
Discente – MBA em Logística Empresarial – UNI-RN
drieleeee@yahoo.com.br

Maria Valéria Pereira Araújo
Docente Orientadora – FARN
valeriaraujofpb@gmail.com

INTRODUÇÃO

Tratar de compras significa diretamente tratar de logística, pois são áreas interligadas, nas quais o processo da Logística Integrada, conceito mais contemporâneo, tem o abastecimento como início do Supply Chain Managment – Gestão da Cadeia de Suprimentos, e esta gestão interliga diversos setores de atividades dentro da própria empresa.

O cenário atual de competitividade que se enfrenta, não permite às empresas a segmentação de processos, e de acordo com Silva (2011) deve ter real integração entre informação, transporte, armazenamento, estoque e embalagens, sendo fundamentais para tratar do diferencial das empresas e conceder respostas rápidas.

Diante deste contexto devido a acirrada competição entre os mercados, há a preocupação e a necessidade constante em reduzir custos em todos os procedimentos das organizações. A intenção é que esta redução seja percebida nos estágios de

abastecimento, de produção até na distribuição de produtos, considerados básicos nos processos logísticos de uma empresa.

Voltando a tratar do abastecimento, o seu gerenciamento é uma área de extrema complexidade, pois tem como objetivo a administração de fluxos entre espaços geográficos, principalmente quando se trata de períodos estipulados, (SILVA, 2011). Essas “previsões” trarão maior objetividade no momento necessário para suprir a segurança quanto ao bom desempenho do próprio setor em atender ao departamento requisitante.

O abastecimento, atualmente, é o setor em que bem administrado consegue ter maior redução de custos. Segundo Ballou (1993), “uma firma gasta entre 40 a 60% de sua receita de vendas na compra de materiais”, essa redução advém da necessidade de comprar melhor no mercado, entendendo-se como “melhor” a relação custo x benefício, o que não significa ter menor preço.

A relação custo x benefício envolve vários parâmetros que estabelecem indicadores para mensurar o nível de serviço da empresa, definidos pela disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade do serviço básico logístico, (DIAS, 2010). Todos os indicadores são importantes, no entanto, determinado indicador pode ser mais ou menos importante dependendo da situação de mercado aliado ao objetivo da empresa.

Gerir o setor de compras de uma empresa é uma das principais atividades administrativas que influenciam diretamente em toda a cadeia, desde a escolha de fornecedores, por meio das necessidades usuais das empresas em atender sua demanda, até a percepção de que possa estar havendo desperdício na compra.

Muitas empresas não sabem comprar e gerenciar suas atividades. A compra está intimamente ligada ao quesito de lucratividade: quem compra melhor pode auferir preços mais competitivos, e desta maneira produzir mais e atrelado ao marketing angariar maior parcela de mercado - *marketshare*. Segundo Dias (2010), “comprar bem é um dos meios que as empresas devem usar para reduzir custos”.

Toda compra nas organizações é estimulada pelo lucro, seja comprando algo que vá gerar valor agregado, seja quando se adquire algo por um preço muito menor a ser aplicada uma margem maior quando da revenda.

A má administração das compras é um dos principais gargalos nas atuais gestões, gerando desperdício e podendo ser verificado pelo acúmulo de produtos no estoque, ou a falta deles. Se o produto não possui rotatividade, há um custo muito alto para o armazenamento, além de ocupar o lugar de outro produto com giro de estoque melhor; se sai demais e não possui mercadoria para reposição, prejudica o cliente que atrela a imagem de falta/ruptura àquele estabelecimento ou ainda a falta do produto no sistema produtivo, deixando o processo ocioso até sua reposição.

Neste âmbito, a compra passa por diversas funções e formas de organização; deve ser estudada, pesquisada, comparativa e relacionada com a demanda da própria empresa. Não é conveniente comprar apenas por comprar, tem que saber o que se compra e se é realmente necessário. É conceituada como fator estratégico, na qual foca em volumes, quantidades e finanças.

Segundo Dias (2010, p. 228) acerca da função e administração das compras:

A função da compra 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. Compras é, portanto, uma operação da área de materiais muito essencial entre as que compõem o processo de suprimento.

Desta forma, percebe-se que a logística interna das compras é fator fundamental para a boa organização dos negócios e do planejamento. Entende-se como logística o processo desde o recebimento a entrega, passando pelas etapas de seleção de fornecedores, recebimento, separação, organização, armazenamento, *packing*, até a disponibilização do produto para consumo, (BALLOU, 1993).

Trazendo estas questões para o ambiente foco do estudo, as empresas devem estar atentas para as necessidades do seu mercado-alvo, de forma que a compra não seja superior ao interesse de seus clientes finais – o que faria com que não houvesse demanda para os produtos e custos maiores que lucros-, e nem inferior ao interesse dos clientes – frustração com o produto posto à disposição, não exercendo sua finalidade ou funcionalidade coerentes; e ainda que esteja de acordo com a solicitação do departamento requerente.

INDICADORES PARA A SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Para qualquer organização, a tarefa fundamental é definir um planejamento estratégico a ser seguido, e este deve ser fundamentado nos objetivos da empresa. Essa percepção faz com que haja menos falhas nos processos, podendo ser revistas sem demandar tempo excessivo para sua reestruturação.

A logística está intrínseca nesse contexto de determinar objetivos, pois é fonte de inúmeras decisões arriscadas para a empresa, se tornando essencial do ponto de vista de otimização, tanto de produção, quanto de serviços.

A escolha dos fornecedores deve ser feita justamente, com base nesses objetivos e é preciso definir indicadores para a seleção. Os indicadores surgiram da necessidade de mensurar quantitativamente o nível de serviço das organizações em dispor de produtos e serviços de qualidade, entrega eficiente e outros atributos que garantam a satisfação dos clientes.

Os indicadores irão refletir como devem ser tratadas as margens de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade dos serviços logísticos ofertados, (BOWERSOX & CLOSS, 2001) definem estes indicadores de serviço como sendo básicos ao cliente.

Tratar da disponibilidade do produto significa ter o produto disponível no momento em que ele é necessário para o consumo. Um produto no mercado só terá saída se o nível de disponibilidade dele for compatível com a expectativa do cliente em ser atendido. Ninguém compra um produto sem previsão de entrega, acaba sendo um processo de alto risco, e a credibilidade do fornecedor passa a ser questionada.

Quanto ao desempenho operacional - entende-se como o desempenho da atividade logística, e não sobre o desempenho funcional do produto – é o quesito que, geralmente, deve ser levado em consideração em maior nível para mensurar o fornecedor. Este indicador é dividido em parâmetros que medem a velocidade de atendimento, a consistência do fornecimento, a flexibilidade e as falhas e recuperação, (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

A velocidade mensurada é determinada pelo *lead-time* – tempo transcorrido entre a solicitação do pedido e a entrega do produto. Esse parâmetro deve atender as

expectativas do cliente, caso contrário, gera frustração e *marketing* negativo, influenciando diretamente na satisfação e consequentemente no nível de prestação do serviço.

Também não adianta o serviço ser medido de forma veloz, se a consistência do pedido não fizer jus à sua solicitação. Irregularidade nas entregas, menores quantidades de produtos atendidos, itens trocados, referências que não refletem o pedido, são medidas de que o atendimento acaba não sendo eficaz, interferindo na satisfação e mais uma vez diretamente no nível de serviço prestado.

Ainda de acordo com os parâmetros para o indicador de desempenho operacional, a flexibilidade em atender ao cliente se torna um diferencial na escolha do fornecedor, uma vez que muitos setores trabalham com produtos sazonais e assim, altos níveis de demanda. Quando essas demandas são previstas é fácil organizar um fornecedor que atenda, mas em casos de excepcionalidade com uma boa saída de produtos, caso o fornecedor não tenha condições de atender ao pedido podem ocorrer rupturas nos processos, e essas rupturas são consideradas como ônus para as empresas.

As falhas e recuperação, outro parâmetro importante para a avaliação do desempenho da atividade logística, é comum de acontecer, e para minimizar os custos decorrentes destes são necessárias novas metodologias e investimentos em pesquisa e desenvolvimento, principalmente de sistemas para evitar ou adaptar situações especiais. Desta forma, evita-se que este indicador seja rotineiro, devendo ser restringido apenas às situações em que possam ser justificadas e que tragam o menor prejuízo possível.

Continuando com os indicadores, a confiabilidade do serviço logístico acaba sendo associada à qualidade. A qualidade em logística é a capacidade de manter níveis de disponibilidade em estoque e de desempenho operacional planejado. O que se verifica neste indicador é o reflexo do bom atendimento da disponibilidade e do desempenho operacional. Caso estes indicadores não sejam bem avaliados, o indicador de confiabilidade do serviço passa a ser prejudicado.

Todos esses indicadores devem ser avaliados quando houver uma seleção de fornecedores, pois implicam em elementos da pré-transação de um contrato,

(HARRISON & VAN HOEK, 2003), no qual, estabelecem uma relação de planejamento entre os atores da negociação e servem como base para identificar a relação de benefício atrelado, claro, ao preço dos produtos.

ORGANIZAÇÃO DAS COMPRAS

A finalidade de gerir as compras de uma empresa parte do pressuposto de suprir suas necessidades, planejando volume de recursos, sobretudo, financeiros. A eficiência de comprar é essencial em todos os setores das empresas, desde insumos até produtos acabados para utilização no dia-a-dia, e evitar o desperdício otimizando os processos; este é o grande gargalo das organizações atuais.

No ciclo de compras de uma organização a função básica é a busca pela perfeita execução do *lead-time*. O *lead-time* é o tempo transcorrido do início da operação ao término, ou seja, desde o tempo em que o produto é solicitado até o tempo de ele estar disponível para o consumo. A conclusão do *lead-time* não pode ser menor do que a expectativa do cliente, pois isso gera frustração, *marketing* negativo e até mesmo falta do produto no momento em que ele é necessário, podendo gerar uma série de problemas durante os processos, sejam eles dos mais simples aos mais complexos, como a aquisição de peças de reposição para máquinas de costura de confecção, ou um produto de alta rotatividade dentro de uma cadeia de supermercados.

No sistema de compras o ciclo da gestão deve ser analisado de forma contínua, levando em consideração todos os processos e tendo como base sempre a verificação das informações solicitadas, se estas foram atendidas.

O ciclo de compras acaba por ser uma sucessão de recebimento e análise, iniciando com a seleção de fornecedores, determinação de política de preços que deverá ser utilizada e margens, emissão de pedidos de compras de acordo com a solicitação do departamento requerente, acompanhamento do cumprimento de prazos, e o recebimento/aceite da mercadoria após a verificação, (BALLOU, 1993).

O profissional responsável pela gestão de compras deve estar sempre atento ao processo de conferência. O equívoco no recebimento, ou mesmo a má confirmação do que realmente está entrando pode causar um problema em cadeia, atrapalhando

vários setores, como exemplo de uma distribuidora de bicicletas, na qual seu público-alvo seria para o sexo masculino, e na venda o produto foi erroneamente encaminhado na cor rosa.

Erros como o mencionado acima colocam em risco a credibilidade do comprador e do próprio fornecedor. O fornecedor por não ter verificado e expedido o produto correto; e o comprador por ter comprado o produto errado, ou por não ter feito a conferência na chegada.

Como objetivos centrais de um departamento de compras podem ser citados: o perfeito fluxo de materiais a fim de atender ao planejamento da produção; a coordenação desse fluxo; a aquisição de materiais e insumos de qualidade pré-definidas pelos padrões da empresa; negociação de forma justa com as melhores opções para a empresa, (DIAS, 2010).

Segundo Ballou (1993), ainda com relação à organização das compras, as maiores responsabilidades recaem sobre os setores de produção, vendas e na área financeira, e o setor de compras deve estar em constante contato com essas áreas. A de produção para saber qual o produto está sendo necessário naquele momento e antecipar sua compra para não causar ociosidade na produção não atendendo o planejamento. Com a área de vendas, saber qual o giro dos produtos para não desperdiçar em quantidade comprada a mais, ou comprada a menos do que o necessário, causando rupturas. E a área financeira para saber o fluxo de caixa que tal produto demanda e qual a real necessidade de aquisição; ainda pode-se citar o planejamento aliado às estratégias da empresa com relação as intenções futuras acerca do mercado para aquele produto.

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ORGANIZAÇÃO DAS COMPRAS

Entende-se por princípios básicos, estruturas que permitem ao comprador normas para comprar bem. A atenção requerida por este setor faz com que seja um dos que demandam mais atenção, justamente pela sua importância e interligação com os demais setores.

Para Dias (2010), é necessário para um bom desenvolvimento de aquisição considerar: autoridade para comprar – a pessoa responsável se tiver autoridade, acaba descentralizando e diminuindo o tempo dos processos com menor burocracia -; registro de compras e fornecedores – é importante registrar produtos e fornecedores para solicitações futuras, a fim de manter um histórico atualizado dos potenciais fornecedores e produtos que possam vir a ser necessários dentro da organização, bem como o valor das aquisições; registro de preços – tabelar o valor que se pretende pagar pelo produto faz com que a procura pelo bem seja mais restrita também ao valor a ser desembolsado para adquiri-lo; registro de estoques e consumo fazer relatórios e planilhas acerca do giro do estoque é extremamente importante, inclusive para ter uma noção da própria curva ABC dentro do departamento; arquivos com especificações e catálogos – facilita a busca por informações tanto para próximas compras, peças a repor, etc, como pela manutenção dos produtos.

Ainda com relação à organização, esta pode ser dividida em atividades típicas, as quais dão margem para o desenvolvimento do setor de compras. São elas: a pesquisa, a aquisição, a administração e diversos.

A atividade de pesquisa investiga desde o mercado até o desenvolvimento de novas fontes de materiais alternativos. Dentro deste hiato, busca-se o estudo dos materiais, análise de custos, fontes de fornecimento, inspeção de fábricas de fornecedores e investigação das fontes de fornecimento para se ter uma noção exata do segmento que deve ser analisado e do produto a ser adquirido.

A aquisição parte do pressuposto que o produto já esteja estudado. Neste momento começam as conferências de pedidos, análise de cotações, entrevistas com fornecedores, negociação de contratos e de formas de pagamento, escolha do produto, e efetivamente o recebimento e conferência da mercadoria adquirida.

Para o setor de administração cabe à manutenção do estoque saber qual o estoque mínimo ou o estoque de segurança da empresa, o momento do ponto de reposição, a transferência de materiais, e a padronização de produtos e processos. Uma alternativa bastante viável é estabelecer o lote econômico de compras, sendo este considerado como a quantidade a ser comprada. Esta quantidade é estudada

matematicamente para que se minimizem os custos de estocagem e aquisição de material.

As demais atividades podem ser alocadas dentro de diversos, como estimativas de custo, relações comerciais, testes comparativos, seleção de equipamentos de produção, etc.

Desta forma, percebe-se que todo o processo de compra deve estar atrelado a informações precisas e que reflitam a real necessidade da empresa, desde o estudo do produto a ser adquirido voltando ao início da cadeia com a negociação junto ao fornecedor.

POLÍTICA DE COMPRAS X SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Definir a política de compras de uma empresa é a principal atividade para elaborar um planejamento eficaz de suprir as suas necessidades quanto à disponibilidade de produtos necessários para a produção. É uma definição estratégica de adaptação do mercado às necessidades da empresa.

Os compradores não podem simplesmente comprar por prazer, ou porque o item está em falta, eles devem focar com base em projeções e planejamento qual a melhor forma de colocar os produtos à disposição novamente a fim de evitar a ruptura para o cliente/produção e/ou não gerar maiores custos. Mesmo o mercado estando favorável, comprar em grandes quantidades para estocar pode ser um caos para a empresa, pois se não há espaço físico para o armazenamento os produtos podem facilmente ser avariados.

Todas essas considerações, ainda, devem ser avaliadas de acordo com a confiabilidade do fornecedor. Para Dias (2010), alguns objetivos básicos devem ser levados em consideração no momento da escolha dos fornecedores, tais como: obtenção de um fluxo contínuo de suprimentos, a fim de atender aos departamentos requisitantes; a coordenação de reposição deste fluxo de maneira que afete o menos possível a operacionalidade da empresa; a compra de materiais e insumos ao melhor preço (entendo como custo x benefício); e a negociação honesta com melhores condições para a empresa, principalmente em termos de pagamento.

A política adotada deve estar de acordo com os objetivos da empresa. Se a empresa optar, por meio de estudos viáveis, a consolidação de um plano de estoques alto, a função das compras é de selecionar fornecedores capazes de atender aos pedidos e manter estes estoques com produtos disponíveis e adquiri-los no mercado de forma a barganhar em termos de quantidade. Já se a empresa optar por manter estoques baixos, a política de compras deve estar focada para que o tempo de entrega dos fornecedores dos produtos seja o menor possível, e “para a aquisição deve se utilizar de dados como lote econômico de compras – o qual gira em torno de um ponto ideal, onde a compra será mais econômica para a empresa”, Dias (2010).

Esta política de estoques também é influenciada pelos custos determinam diretamente a decisão de mantê-lo em alto volume, ou não. Silva (2011) enfatiza que com relação a estes custos devem-se verificar os juros, obsolescência, a falta, o seguro, as perdas e avarias e a oportunidade de capital. Todos esses pontos devem ser observados quando do tratamento que será dado às mercadorias paradas.

Para Harrison e Van Hoek (2003), a função estratégia da cadeia de suprimentos deve ser estabelecida de acordo com cinco características, baseadas: no horizonte de tempo – planejamentos a longo prazo, padrão de decisões – decisões sensatas visando metas, impacto – mudanças significativas, concentração de esforços – capacidades selecionadas e definidas, abrangência – aglomerar todos os processos da cadeia de suprimentos.

Além das considerações acima, a negociação com o fornecedor deve atender às necessidades da empresa. Mesmo que o produto esteja prestes a entrar em estoque mínimo ou no estoque de segurança, conforme dados estipulados pela empresa, a negociação parte também do pressuposto que o fornecedor estará disponível caso haja uma urgência em repor o estoque.

Pode-se citar casos de aumento de demanda por vários fatores – promoções, crises, inflação, safra, sazonalidade, entre outros. O que deve ser considerado é a possibilidade de os fornecedores estarem aptos a entregar mais produtos do que o necessário em virtude de algum fator.

A importância da escolha e seleção de fornecedores também parte do princípio que não é viável ter apenas um fornecedor para determinado insumo, visto

que se houver algum contratempo, crise, desastre natural, dentre outros, a empresa fica a mercê deste único fornecedor e isto pode afetar toda a cadeia de suprimentos, além de ficar restrito a uma margem de preço. O ideal, segundo Dias (2010), é que se possuam três fornecedores para insumos, deste que estes estejam no mesmo patamar da qualidade e confiabilidade da qual a empresa necessita.

A logística interfere diretamente na escolha da política, pois o gargalo deixado pela área de transportes é o fator de maior impacto quando do atraso da entrega dos produtos, não que seja o único, além de ser considerado, de acordo com Ballou (1993), responsável por cerca de 20% dos custos totais.

O planejamento da entrega, considerando o *lead time*, é responsável pela alocação do produto para consumo, caso a logística de entrega não seja eficaz, significa que provavelmente a política de compras adotada com determinado fornecedor não está servindo para a empresa, o que pode gerar intempéries futuras e desgaste da imagem do gestor.

No geral, existem várias estratégias a serem consideradas para uma política de compras. O comprador junto com o gestor deve levar em consideração planilhas e relatórios anteriores para estipular a necessidade de compra, baseados nas metas da empresa. Enfim, toda política de compras será fundamentada nas necessidades de reposição de estoques, considerando a forma como o comprador irá negociar com o fornecedor e a capacidade de o fornecedor atender à demanda das empresas, sempre visando os objetivos da empresa.

CONCLUSÃO

O planejamento estratégico tornou-se fundamental no momento contemporâneo. As empresas devem focar suas atividades de forma a atender bem o seu público-alvo e a metodologia utilizada para determinar seus parceiros será fundamental para motivar o êxito das organizações.

Esse planejamento deve refletir tanto o momento atual, quanto, principalmente, levando em consideração o momento futuro em que a empresa quer se inserir, ou seja, estabelecer metas a curto e longo prazos.

Diante das metas estabelecidas no planejamento, e que devem estar de acordo com os objetivos centrais das empresas, percebe-se que a cadeia de gestão atual – logística integrada - necessita alinhar todos os setores, atenuando os hiatos existentes entre os processos, o que facilita a comunicação e diminui a burocracia. Esta interligação traz como consequência a dependência dos setores, pois caso as informações sejam contraditórias podem ocasionar rupturas nos processos, e consequentemente ociosidade, que leva ao aumento de custos e ônus desnecessário para a empresa.

Dentro desta atual gestão de logística integrada, verificou-se que ela é iniciada no momento da solicitação do pedido, a qual visa, diante da necessidade do setor requerente, a escolha de fornecedores ideais e que possuam níveis de serviços compatíveis com os desejados pela empresa.

A escolha destes fornecedores será primordial para o desenvolvimento da própria empresa, uma vez que a consolidação das parcerias incrementa a confiabilidade do serviço logístico, o que consequentemente foi alvo de disponibilidade e desempenho operacional satisfatório de acordo com as exigências do cliente. O nível de serviço total apresentado é o principal indicador que irá refletir a fidelização dos clientes, pois quanto maior a satisfação, maior a probabilidade de ele continuar a efetuar negócios.

Ainda para a seleção de fornecedores, é importante definir a política de estoques da empresa, tanto para definir o momento exato de solicitar pedidos, quanto para determinar se o fornecedor terá capacidade produtiva eficiente para o atendimento.

Por fim, a relação dos indicadores com a seleção de fornecedores desempenha papel fundamental para definir como a empresa está se comportando no mercado, e de certo modo se ela está atendendo bem seus clientes. Em caso positivo, esta fidelização que é feita quando há satisfação do nível de serviço total à qualidade necessária, faz com que o marketing consiga efetivar melhor a imagem da empresa aumentando significativamente o seu *marketshare* – parcela de mercado frente aos concorrentes e ainda reduz custos para a empresa requisitante.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R.H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRISON, Alan; VAN HOEK, Remko. **Estratégia e Gerenciamento da Logística**. São Paulo: Futura, 2003.

SILVA, Luiz Augusto Taglioacollo. **Logística no Comércio Exterior**. 2ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.