

O PROCESSO DE COMPRAS EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE PONTA GROSSA - PR

Shirley Alessandra da Silva (CESCAGE) shirleyalessandra@bol.com.br
Monalisa Zoldan (CESCAGE) monazoldan@hotmail.com
Antonio Carlos Frasson (CESCAGE) ancafra@gmail.com

Resumo:

Atualmente a função de compras se torna cada vez mais estratégica, os advenços da tecnologia contribuíram para esta função estar mais conectada com as informações, deixando para trás a visão burocrática e operacional que possuía. O presente trabalho mostra um estudo sobre o processo de compras em uma Indústria Metalúrgica de Ponta Grossa – PR. Teve como objetivo geral verificar e analisar as dificuldades da gestão de compras visando propor uma adequação ao mercado competitivo atual. Para isso, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória. Para coleta de dados, empregou-se um questionário a dez pessoas entre colaboradores e diretores da empresa analisada, os quais estão envolvidos no processo de compras direta ou indiretamente, assim como uma pesquisa observacional. O trabalho procurou discutir assuntos relacionados às compras, a fim de sugerir melhorias para o gestor da empresa. De um modo geral, foi identificado que a Empresa X, possui algumas dificuldades no processo, onde este se mostra confuso aos colaboradores, tornando-o falho pela falta de integração entre os envolvidos. No final deste trabalho são apresentadas algumas propostas de sugestões de melhorias, no sentido de adequar o processo tendo como base o referencial teórico estudado.

Palavra chave: Administração de Materiais, Cadeia de Suprimentos, Processo de Compras.

THE PROCESS OF BUYING IN A METALLURGIC INDUSTRY OF PONTA GROSSA - PR

Abstract

Currently the purchasing function is becoming more strategic, the improvements on technology contributed to this function to be more connected with the information, leaving behind the bureaucracy and operational vision he had.

This work presents a study on the buying process in a Metallurgical Industry of Ponta Grossa - PR.

Had as general objective verify and analyze the difficulties of purchasing management in order to propose an adaptation to today's competitive market. For this was used a qualitative research and exploratory.

For data collection, we used a questionnaire to ten people including employees and directors of the company analyzed, which are involved in the procurement process directly or indirectly, as an observational study.

The paper discusses issues related to shopping, to suggest improvements to the manager of the company.

In general, has been identified that Company X, has some difficulties in the process, where this proves confusing to employees, making it flawed by the lack of integration between those involved.

At the end of this paper are presented some proposals for improvement suggestions, in order to adapt the process based on the theoretical study.

Key-words: Materials Management, Supply Chain, Purchasing Process.

1. Introdução

O mercado encontra-se exigente e competitivo em um cenário cada vez mais globalizado e informatizado, onde a sobrevivência das empresas muitas vezes depende de suas estratégias de gestão, levando em consideração a empresa como um todo, onde todos os departamentos devem focar na melhoria contínua de seus processos.

Este trabalho teve como tema principal o processo de compras em uma Indústria Metalúrgica de Ponta Grossa - PR, onde foram analisados alguns dos problemas relacionados a este setor da empresa, como o processo de compras acontece e quais as principais dificuldades.

Atualmente compras estão inseridas na cadeia de suprimentos, responsável pela aquisição de materiais para suprir a necessidade da produção, porém com visão mais estratégica, focada no crescimento da empresa. Segundo Martins e Alt (2009) compras deixou pra trás a imagem burocrática, tornando-se papel estratégico nas organizações, levando em consideração a disponibilidade de recursos existentes, principalmente os financeiros, classificando-se como centro de lucros.

O objetivo de compras em uma empresa pode trazer bons lucros, por isso e por outros motivos, além do setor estar em crescimento nas empresas, o profissional desta área precisa também estar informado e em constante treinamento, sendo preparado para atuar no mercado atual, de forma a atender os objetivos esperados pelas empresas, e até mesmo superando-os de forma estratégica.

Ao longo deste estudo serão apresentados os resultados da pesquisa em questão, tendo como objetivo principal propor à gestão já existente, algumas melhorias no processo.

2. Referencial teórico

2.1 Administração de materiais

A administração de materiais, possui a finalidade de planejar, coordenar, dirigir e controlar atividades, porém está ligada diretamente a aquisição de materiais para uma determinada empresa.

Arnold (1999) argumenta que a administração de materiais se refere ao fluxo de materiais de uma empresa, começando na aquisição com o fornecedor, passando pela produção até chegar ao consumidor final. O autor comenta que este fluxo de materiais, também podem ser atribuídos outros nomes como planejamento e controle da distribuição e administração da logística.

Observa-se que o fluxo de materiais está diretamente ligado a compras, pois esta realiza a aquisição de materiais que serão utilizados na produção e posteriormente chegar ao consumidor final.

A função da administração de materiais visa o crescimento da empresa, pois a partir deste controle do fluxo de materiais, tendo como meta utilizar os recursos da melhor forma e atingir os níveis requeridos por seus consumidores, a empresa pode aumentar os seus lucros.

Segundo Arnold (1999) a administração de materiais pode ser considerada como um balanceamento de atividades, onde o objetivo é atender os clientes como eles esperam, ou seja, no prazo que necessitam, onde querem e com um custo mínimo. Desta forma a

administração de materiais deve planejar suas prioridades para atender a demanda, buscando combinações que possam ser favoráveis.

A produtividade e aumento dos lucros das empresas estão conectados ao bom planejamento, evitando possíveis erros relacionados à administração de materiais, como exemplo: aquisição de materiais desnecessários, erros de produção, prazo de entrega ao consumidor ultrapassado. A administração de materiais consiste em uma atividade planejada e balanceada, focada no objetivo de atender de forma satisfatória seus clientes.

2.2 Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos passou por várias transformações ao longo do tempo, os processos eram demorados, com sistemas pouco eficientes, ocasionando para as empresas perdas significativas no atendimento a seus clientes.

Bowersox, Closs, Cooper (2007) comentam que nos anos 90, o tempo de entrega de um pedido aos clientes variava de 15 a 30 dias, ou até mais quando algo dava errado, o que acontecia frequentemente.

A caracterização dos anos 90 nesta área foi de processos longos e erros constantes, ligados a forma de como era realizado o processamento e as ferramentas disponíveis, ocasionando a insatisfação dos clientes, além de custos elevados em questão de estoques, sendo que a prática para um atendimento breve era ter altos níveis de materiais estocados, tentando suprir a necessidade da demanda, porém sem um planejamento adequado.

Relatam Bowersox, Closs, Cooper (2007) que desde a Revolução Industrial, as práticas de negócios aceitas no século XX evoluíram, porém estas foram duradouras, ativas e inquestionáveis por um longo tempo, pelo fato de não existir alternativas claramente superiores. Hoje os consumidores desejam alternativas de produtos e serviços que possam atender suas especificações exclusivas, e mudaram a aceitação passiva para um envolvimento ativo desde o projeto até a entrega dos produtos ou serviços.

Aumentaram as exigências dos clientes, o nível de satisfação é mais complexo, os clientes desejam estar envolvidos em todo o processo e que seus projetos atendam suas necessidades. A evolução que ocorreu neste setor deu lugar a processos melhor estruturados, ferramentas mais adequadas, enfim a adequação as necessidades do mercado.

Denominada por Bowersox, Closs, Cooper (2007) como Gestão da Cadeia de Suprimentos, esta nova ordem continua a ser impulsionada pela era da informação, onde as empresas estão cada vez mais conectadas. Os administradores estão a cada dia aperfeiçoando as práticas tradicionais de marketing, fabricação, compras e logística. A nova ordem leva os produtos a serem fabricados em um prazo menor e de acordo com as exigências de seus clientes.

A cadeia de suprimentos atual leva em consideração a necessidade dos clientes, o mercado tornou-se mais competitivo, porém possui ferramentas cada vez mais avançadas, a era da informação contribui ativamente no mercado atual, proporcionando um melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos.

2.3 Administração de compras

A administração de compras em uma empresa possibilita um planejamento para que este realize suas atividades de forma a garantir a continuidade da produção ou processos em uma organização.

Martins e Alt (2009) relatam que atualmente a função compras, deixou para trás o preconceito de atividade repetitiva e burocrática, e também de centro de despesas e não um centro de lucros, assumindo papel estratégico nos negócios.

Arnold (1999) destaca que a função compras é muito ampla, pode envolver todos os departamentos de uma empresa, de forma que escolher o material certo exige insumos de outros departamentos como: marketing, engenharia, produção e compras. Estes insumos são necessários para a busca e a avaliação dos fornecedores, auxiliando o departamento de compras a realizar a melhor negociação, sendo em um sentido amplo responsabilidade de todos.

Os profissionais devem estar preparados para trabalhar em compras, pois as empresas possuem expectativas de atenderem seus clientes da melhor forma possível, contando com a minimização de custos e boa qualidade, isto dependerá do bom desempenho dos profissionais de compras.

De acordo com Arnold (1999) compras possui os seguintes objetivos:

- a) A compra nas quantidades e qualidade necessárias;
- b) Minimização de custos;
- c) Obter a pronta entrega através do fornecedor;
- d) Desenvolvimento de fornecedores potenciais.

O autor ainda ressalta que para alcançar esses objetivos são necessárias algumas funções básicas, como:

- a) Estabelecer as necessidades de compra, como: quantidade, qualidade, tempo certo;
- b) Escolher a fonte ou fornecedor certo;
- c) Entrar em negociação sobre condições e termos;
- d) A emissão dos pedidos e administração.

Na visão de Baily et al, compras possui também os seguintes objetivos:

- a) Assegurar as fontes de suprimentos, mantendo os relacionamentos com as existentes e desenvolvendo novas fontes para questões emergenciais ou planejadas;
- b) Comprar de maneira ética, prezando pelo melhor valor por centavo gasto
- c) Administração de estoques;
- d) Relacionamentos cooperativos com outros departamentos;
- e) Desenvolvimento de funcionários e processos para alcance de objetivos previstos.

Então podemos dizer que a função compras passou a trabalhar lado a lado com os demais setores de uma empresa, facilitando a troca de informações e tendo como foco a visão estratégica para comprar. Trazendo benefícios para as empresas, aumentando assim a competitividade no mercado atual.

2.3.1 Gestão integrada

Um dos desafios das empresas atuais é alcançar melhorias, atender da melhor forma possível, ser reconhecida no mercado, enfim buscar a perfeição para atender as necessidades de seus clientes.

Martins e Alt (2009, p.31) salientam que “Gestão ou administração é o processo de conseguir que as atividades sejam feitas de forma eficiente e eficaz com e por meio de outras pessoas. As funções clássicas da administração são planejamento, organização, direção (ou ativação) e controle.”

A administração ou gestão se preocupa em atingir seus objetivos, realizando suas atividades de forma integrada, buscando a melhoria dos processos propostos pela organização.

A visão de Bowersox, Closs, Cooper (2007) quanto à gestão integrada se refere à melhoria do processo como um todo, o melhor custo-benefício para realizar determinado objetivo, levando em consideração o menor custo total equilibrando as compensações do processo, para ilustrar com um exemplo logístico, uma empresa pode reduzir seu custo total em atender um cliente, com a redução de seu estoque e aumentar seu custo com um transporte mais rápido e confiável, desta forma, ocorre a compensação.

O sistema de compensação é a forma de melhorar o processo, dentro da gestão integrada, onde a idéia principal é o processo. Observamos que o mercado procura o menor custo-benefício, o qual a gestão integrada vem possibilitar alcançar com o foco no processo em geral, viabilizando o melhor atendimento ao cliente.

2.3.2 Compras Organizacionais

Na sociedade empresarial há a existência do consumidor organizacional, da mesma forma que o consumidor pessoal, faz aquisição, porém voltando sua utilização normalmente para produção. Os compradores deste mercado se responsabilizam pela continuidade de atividades de uma empresa, realizando as compras diárias, como materiais de uso e consumo e até grandes aquisições, como chapas de aço de uma indústria.

Santos e Morsch (2005) relatam que nas compras organizacionais os compradores identificam, avaliam e escolhem, entre as disponibilidades do mercado. Denominado como B2B (*business-to-business* - negócio para negócio) enfatiza os relacionamentos entre os negócios. Os produtos deste mercado normalmente são os utilizados como matérias-primas, componentes de fabricação de outros bens, os itens de revenda ou de consumo diário.

As compras organizacionais se diferenciam principalmente em questão de processos, visto que compras pessoais normalmente não seguem critérios específicos, o consumidor decide por si próprio, diferente do comprador organizacional, o qual necessita seguir as normas impostas pela empresa onde atua.

2.3.3 Centro de compras

As empresas geralmente possuem um departamento de compras, o qual conta com pessoas capacitadas para realizarem aquisições de materiais, estes departamentos também sofrem a influência de vários outros setores dentro de uma organização, os quais participam do processo decisório.

No centro de compras pode haver muitos envolvidos, e até mesmo membros com mais de uma função, de acordo com Kotler (2006, p.214) “um centro de compras, pode envolver de cinco a dezenas de profissionais, além de pessoas de fora da empresa compradora, como funcionários do governo, consultores, conselheiros técnicos e outros membros do canal de marketing”.

O centro de compras organizacionais é bem estruturado, contando com a participação dos membros empresariais, estes que auxiliam no processo de decisão, especificações, seleção de fornecedores, entre outras atividades. Sendo assim, os compradores contam com uma espécie de centro de apoio, com várias informações pertinentes ao produto ou serviço necessário.

2.3.4 Ciclo de compras

O processo de compras se inicia na necessidade de materiais, na solicitação dos clientes internos, todo o processo é acompanhado pelo departamento de compras e finaliza na recepção dos materiais, onde o setor de compras realiza a conferência deste.

Barbosa (1998) observa que compras é um serviço exclusivo do departamento de suprimentos (compras), caso haja necessidade de compras emergenciais, as decisões devem ser tomadas pelo departamento de compras a fim de realizar a aquisição.

Arnold (1999) expõe o ciclo de compras com alguns passos básicos, para o processo de compras, são eles: requisição de compras, seleção de fornecedores, solicitação de cotação, determinação de preços, acompanhamento, recepção e aceitação de mercadorias e aprovação de faturas. Onde o departamento de compras se responsabiliza em realizar estas etapas para que a compra seja efetuada com sucesso.

O ciclo de compras é complexo, todas as informações referentes ao processo de compras devem estar corretas e aprovadas pelo departamento de compras, e caso algum passo deste ciclo esteja incompleto ou em desacordo, será responsabilidade do departamento tomar as medidas cabíveis a fim de resolver o problema.

2.3.5 Papel estratégico de compras

A função compras não esta somente ligada ao processo de aquisição de materiais, se define também como função estratégica, envolvendo um processo melhor elaborado para aquisição de bens ou serviços.

Para Baily *et al* (2000) dentre os vários motivos dos quais compras passou a ter papel estratégico, temos a função como agregação de valor e não mais como simples redução de custos.

Martins e Alt (2009) comentam que o setor de compras pode proporcionar a empresa grande vantagem competitiva através da definição de uma estratégia correta. Os autores relatam que basicamente há duas estratégias na aquisição de bens materiais, a horizontalização e verticalização, ambas possuem suas vantagens.

Quanto à verticalização Martins e Alt (2009) comentam que esta é a estratégia onde a empresa produz internamente todo material que puder, sua vantagem se destaca em possuir independência na produção, podendo alterar o processo se necessário, já a horizontalização se destaca em comprar de terceiros o maior número de materiais que compõem seus produtos.

As estratégias adotadas por compras ou suprimentos devem levar em consideração a situação atual da empresa, para que esta seja adequada a sua realidade e promova a melhoria em seus processos. As estratégias necessitam criar vantagens competitivas das empresas sobre seus concorrentes, enfatizando que a estratégia adotada por uma empresa pode não se adequar a outra empresa, desta forma se faz necessário um estudo de viabilidade.

2.3.6 Ética em compras

Assim como algumas empresas possuem um código de conduta ética para os colaboradores, o setor de compras organizacionais também se faz necessário. O departamento de compras normalmente possui uma interação pessoal muito alta com seus fornecedores. Essa interação pessoal necessita estar provida em valores éticos e morais, onde as necessidades sejam atingidas por meios lícitos, por isso da necessidade de especificarem regras éticas de conduta que levem a uma negociação sólida e transparente, satisfazendo às necessidades de ambas as partes.

Para Pozo (2008) mesmo compras utilizando os métodos científicos em seus processos, as decisões são realizadas através de interações pessoais, demonstrando assim a importância de uma conduta ética na negociação, pois as decisões tomadas por compras refletem no julgamento feito pela própria sociedade, refletindo também em seu desempenho.

A conduta de ética em compras visa impor limites aos compradores, estabelecendo um perfil responsável quanto às diretrizes da empresa em questão. Com a definição da conduta de ética no setor de compras, as negociações são pautadas em boas práticas, obtendo um bom desempenho do setor e negociações sólidas com os fornecedores.

2.3.7 Negociação

O processo de negociação diz respeito a tomada de decisões que ocorrem constantemente nas empresas para atingir determinado objetivo, este processo pode também envolver a diretoria da empresa em questão. Este acontece diariamente nas compras organizacionais, algumas negociações são longas e podem durar anos.

Em um modelo simples de negociação Baily *et al* (2010) apresenta três fases:

- a) Preparação – corresponde ao planejamento da negociação, quais os objetivos esperados;
- b) Reunião – discussão para o apontamento do acordo desejado;
- c) Fechamento – implementação do acordo, formalização.

Estas fases podem variar de empresa para empresa, e até mesmo alguns casos podem apresentar a necessidade de repetição de alguma das fases. As fases apresentadas são necessárias para que os compradores e envolvidos no processo, possam definir quais seus objetivos para alcançarem o êxito na negociação.

2.3.8 Perfil do comprador

Os colaboradores do setor de compras necessitam estar cientes dos desafios que podem enfrentar no seu dia a dia, considerando que atualmente participam de um mercado cada vez mais competitivo.

Baily *et al* (2000, p. 425) ilustra no quadro 1 um possível perfil de comprador, de acordo com os estágios de desenvolvimento das organizações:

Quadro 1 – Perfil do comprador

Estágio de desenvolvimento	Características gerais e responsabilidades 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 é dedicado às atividades burocráticas.
Desenvolvimento	Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Maturação	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em <i>commodities</i> 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 é dedicado às atividades burocráticas.
Avançado	É necessária qualificação profissional ou pós-graduada; 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 é dedicado às atividades burocráticas.

Fonte: Baily *et al* (2000, p.425)

Podemos observar que o profissional de compras deve estar preparado para obter o melhor resultado possível, desenvolvendo características essenciais para o seu bom desempenho. Assim como estar bem informado com os acontecimentos do mercado, lançamento de novos produtos, novas tecnologias e tendências, também necessitam ser concentrador da maior gama de informações possíveis para o aprimoramento no seu processo.

Os compradores precisam estar em constante aprendizado, visto que um mercado cada vez mais tecnológico e desenvolvido, exige que os processos se atualizem com rapidez, adaptando-se.

3. Metodologia

Este trabalho se caracterizou como um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo metalúrgico de Ponta Grossa-PR.

Foi realizada uma coleta de dados através de um questionário sendo um universo de 10 pessoas, entre eles colaboradores e diretores da empresa analisada, sendo dos setores: almoxarifado geral e almoxarifado de aços, PCP (planejamento e controle de produção), DTOP (detalhamento técnico de ordem de produção), Diretor e Gerente Industrial, e colaboradores de compras, os quais são envolvidos no processo de compras. Para Barbosa (2010) o questionário pode possuir questões abertas, fechadas e de múltipla escolha e visa facilitar o processo de coleta de dados.

O questionário contou com um total de 14 questões, sendo 11 perguntas fechadas e 3 abertas. Quanto ao método utilizado, este foi de forma pessoal, sendo apresentado aos colaboradores o questionário, disponibilizando a abertura de tempo necessário para cada colaborador realizar sua devolução.

As questões proporcionaram maior entendimento sobre o processo de compras da empresa analisada, observando: a existência de sistemas de gestão, o envolvimento dos demais departamentos da empresa, o processo de compras e os pontos negativos destacados pelos envolvidos no processo, podendo criar propostas de melhorias para o processo em questão.

4. Apresentação e análise dos dados

A pesquisa foi realizada no departamento de compras de Indústria Metalúrgica X de Ponta Grossa – PR, onde foram aplicados questionários referentes ao processo de compras para os envolvidos, sendo um total de 10 colaboradores.

De acordo com a literatura, o sucesso de compras principalmente está ligado a sua subordinação ao departamento de logística. A ligação de compras com logística, produção e vendas proporciona rapidez nos processos, fluxo contínuo, custos reduzidos e satisfação dos clientes, porém há ressalvas quanto à adaptação do setor de compras na estrutura organizacional das empresas. A empresa analisada possui o departamento de compras interligado com a direção administrativa da empresa, onde se encontram: compras, vendas, projetos/orçamentos, financeiro/contábil, recursos humanos e recepção. Observamos que logística está interligada a direção produtiva da empresa, sendo esta integrante do processo de produção.

Quanto às principais dificuldades no processo de compras da empresa em questão, estas se devem ao fato de um planejamento falho por parte da integração dos setores envolvidos com este departamento.

4.1 Propostas para a gestão de compras

Depois de levantada a situação atual da empresa, juntamente com o estudo bibliográfico realizado, pode-se sugerir novos procedimentos a fim de readequar o departamento de compras.

A primeira proposta é integrar o departamento de compras da empresa analisada ao departamento de logística. Afirma Pozo (2008) que a ligação de compras com a logística, produção e vendas otimiza o processo, proporcionando rapidez ao processo, o autor ainda ressalta que o sucesso de compras esta ligado a sua subordinação ao departamento de logística.

A segunda proposta é adequar o sistema de Gestão da empresa às necessidades do departamento de compras, integrando este sistema a todos os departamentos envolvidos, a fim de inutilizar processos e relatórios realizados em planilhas Excel. Bowersox, Closs, Cooper (2007) quando denominam a cadeia de suprimentos salientam o impulso da era da informação, onde as empresas estão cada vez mais conectadas.

A terceira proposta é nivelar o conhecimento dos envolvidos no processo de compras, onde todos os envolvidos possam estar cientes quanto ao fluxo de atividades do setor em questão.

A quarta proposta é referente à solicitação de compras, seria ideal que a empresa designasse um colaborador de sua confiança para autorizar as solicitações na ausência da diretoria. A literatura vem a confirmar o envolvimento de vários profissionais, alguns denominados por Kotler e Keller (2006) de: aprovadores, os quais autorizam o início do processo de compras. Para Barbosa (1998) o pedido de compras deve conter a assinatura do gerente da área de emissão.

A quinta proposta é redefinir o ciclo de compras, onde as faturas necessitam de conferência pelo departamento de compras, o qual fará o confronto de informações, conforme Arnold (1999) comenta que o departamento de compras deve aprovar a fatura através da análise de três informações: o pedido, o relatório de recebimento e a fatura.

A sexta proposta é instituir um programa de avaliação de fornecedores, que segundo Arnold (1999) é uma das importantes responsabilidades do departamento de compras.

A sétima proposta é instituir um código de conduta ética, a fim de estabelecer limites tanto para compradores quanto para fornecedores, conforme afirma Martins e Alt (2009) na literatura.

A oitava proposta é dar continuidade ao desenvolvimento dos compradores, através da qualificação por meio de cursos, treinamentos internos, graduação e pós-graduação, passando para a fase de maturação e chegando posteriormente ao avançado, conforme apresentado através da literatura.

Quanto às especificações conforme relatado por Kotler (2006) é necessário que os usuários participem do processo decisório, auxiliando a definir especificações e informações sobre alternativas.

As compras urgentes necessitam ser evitadas através de um planejamento de demanda, necessidade e prevenção, porém se estas acontecerem devem ser realizadas e aprovadas pelo departamento de compras, onde o responsável poderá tomar providências, conforme afirmado por Barbosa (1998) na literatura referente.

Com relação ao recebimento, se há dificuldades neste processo é necessária uma melhor comunicação entre compras e receptores. Arnold (1999) coloca que a recepção deve ser

realizada a fim de garantir se os itens estão corretos e que havendo algum problema, este deve ser imediatamente informado ao setor de compras.

Quando nos referimos ao crédito da empresa perante seus fornecedores, pode-se dizer que é uma questão particular a ser desenvolvida no mercado pelos gestores da empresa.

Cabe a empresa analisar as propostas elaboradas a fim de verificar a possibilidade de utilizá-las em seus processos, visto que estão embasadas na literatura referente ao assunto.

5. Considerações finais

A função compras é uma atividade estratégica dentro de uma organização, pois este setor é capaz de agregar valor em suas aquisições, setor responsável pelo custo-benefício de uma empresa.

O departamento de compras necessita de um processo bem definido, onde os envolvidos estejam interligados e detenham de conhecimento suficiente para que o ciclo de compras aconteça adequadamente, sem interferências e sem problemas.

O trabalho desenvolvido pôde demonstrar o processo de compras da empresa em questão, visualizando as dificuldades deste, levando em consideração todos os envolvidos. Através do questionário aplicado percebeu-se que este se mostrou confuso aos colaboradores e com uma visão burocrática.

Há a necessidade de melhorar e acrescentar procedimentos, como o desenvolvimento e avaliação de fornecedores, a integração entre logística e compras, bem como todos os outros departamentos envolvidos, buscando um ciclo melhor organizado.

Através do levantamento teórico referente ao assunto, pôde-se ainda criar propostas a fim de melhorar o processo já existente na empresa, tendo como base as falhas detectadas no departamento de compras.

A partir da possibilidade do processo de compras ser reorganizado, levando em consideração as propostas realizadas, as dificuldades detectadas podem ser minimizadas ou até mesmo extintas, proporcionando uma nova visão do departamento, uma visão estratégica. Tornando o processo de compras simples, o qual não gere dúvidas entre os envolvidos.

De modo geral, este trabalho apresentou propostas para a gestão de compras da empresa analisada, levando em consideração as principais dificuldades encontradas. Pode-se concluir que o papel da função compras é estratégico, está atualmente mais atualizada pelas novas tecnologias dispostas no mercado, havendo a necessidade de adaptação das empresas.

Referências

ARNOLD, J. R. . *Administração de Materiais: uma introdução*. São Paulo: Atlas,1999.

BAILY, P. ; FARMER, D., JESSOP, D. , JONES, D. *Compras principios e administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

BAILY, P. ; FARMER, D., JESSOP, D. , JONES, D. *Compras principios e administração*. 1. Ed. 2000 – 6. Reimp. - São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, B. J. S. *Suprimentos: Procedimentos organizacionais e seu efeito de alavancagem nos lucros*. São Paulo: IMAM, 1998.

BARBOSA, F. A. *Descomplicando o Complicado: aprendendo a fazer uma monografia em três dias*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2010.

BOWERSOX, D. ,CLOSS, D., COOPER, M. *Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística*. Rio de Janeiro, 2007.

BRAGA, A. (5 de Maio de 2009). *Ilos*. Acesso em 2 de Abril de 2010, disponível em http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=734&Itemid=74

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Administração de Marketing. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.*

MARTINS, Petronio G.; ALT, Paulo R. C. . *Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2009.*

POZO, H. . *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2008.*

ANEXO

1. Existe algum sistema de gestão de compras implantado na empresa?

- sim
 não tenho conhecimento
 tem mas não é utilizado

2. As compras são:

- centralizadas – há um setor específico para aquisição de materiais
 descentralizadas – cada setor realiza sua aquisição

3. As compras envolvem quais departamentos?

- engenharia
 pcp
 produção
 diretoria
 almoxarifados
 outros _____

4. Como você vê a função compras em sua empresa:

- burocrática
 estratégica

5. Quais os objetivos da função compras de sua empresa (preço, qualidade, prazos de entregas, fornecedores, administração de estoques, entre outros) ? descreva.

- não sei.
-

6. Quanto ao processo de compras de sua empresa, como este acontece? descreva a partir da necessidade do material a chegada do mesmo.

- não sei.
-

7. Há um programa de avaliação de fornecedores, onde são analisados quanto ao seu desempenho?

- sim
 não possui nenhum programa formalizado
 não tenho conhecimento

8. Existe alguma forma de acompanhamento dos pedidos de compra?

- sim
 não
 não tenho conhecimento
-

9. Com relação aos pagamentos, as faturas são conferidas pelo departamento de compras quando chegam?

- sim
 não
 não tenho conhecimento

10. Quanto à estratégia de compras, segundo Martins e Alt (2009) há duas estratégias de compras: horizontalização – mais terceirizações e verticalização – mais produção interna. qual destas estratégias é utilizada?

- horizontalização
 verticalização
 ambas

11. Existe um código de conduta ética para os colaboradores de compras seguirem?

- sim
 não

12. Descreva as fases de negociação para o setor de compras na empresa.

-
- não sei.

13. Com relação ao perfil dos compradores, sua empresa possui:

- compradores especializados e graduados
 compradores sem qualificações especiais, conhecem o processo
 compradores graduados e pós-graduados
 compradores não graduados ou especializados, porém experientes no setor

14. Quais os pontos negativos do processo de compras na empresa?

- falta de planejamento
 burocracia
 fornecedores sem qualificação
 falta de ética por parte do departamento de compras
 problemas com especificações
 compradores não especializados
 dificuldade em negociações
 outros _____