



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**LORRAN GARCIA TEIXEIRA**

**GESTÃO DE COMPRAS**

Assis

2011

**LORRAN GARCIA TEIXEIRA**

**GESTÃO DE COMPRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do curso de Graduação de Administração.

Orientador: Jairo da Silva

Assis

2011

# **GESTÃO DE COMPRAS**

**LORRAN GARCIA TEIXEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do curso de Graduação de Administração.

**Orientador:** Jairo da Silva

**Analisador (1):** Rosemary Rocha Pereira da Silva

Assis

2011

## FICHA CATALOGRÁFICA

TEIXEIRA, Lorrán Garcia

Gestão de Compras, Lorrán Garcia Teixeira, Instituto Municipal do Ensino Superior de Assis, Assis, 2011.

54 p.

Orientador: Jairo da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal do Ensino Superior de Assis

1.Gestão1. 2.Procedimento2. 3.Compras3.

CDD: 658

Biblioteca da Fema

## RESUMO

Este trabalho demonstra as estratégias e etapas fundamentais para uma gestão de compras. Uma das primeiras ações reveladas é a necessidade de que os processos devem ser desmembrados para possibilitar a investigação das causas.

Com o detalhamento dos procedimentos e um acompanhamento dos resultados a empresa consegue obter sucesso, que só pode ser garantido com a habilidade do gestor na condução do departamento de compras. Também o compromisso com a empresa da equipe que executa as atividades de compras, tem destaque nos assuntos abordados, entre eles, a ética profissional.

Palavras chave: Gestão, procedimento, controladoria, compras, sistema.

## ABSTRACT

This work demonstrates the key steps and strategies for sustainable purchasing. One of the first actions is revealed the need for processes that should be dismembered to enable research into the causes.

With the detailing of procedures and monitoring of the results the company achieves success, which can only be guaranteed with the ability of the manager in conducting the purchasing department. Also the company's commitment to the team that performs the procurement activities, has highlighted the issues discussed, among them a work ethic.

Keywords: Management, procedures, controlling, purchasing, system.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo de informações obtidas dos controles internos.....	25
Tabela 2 - Valor do estoque excedente com prazo médio de 45 dias.....	25
Tabela 3 - Valor do estoque excedente com prazo médio de 14 dias.....	26

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. OPERACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
2.1 CONCEITO DE MÉTODO.....	12
2.2. OPERAÇÃO E RESULTADO.....	12
2.3. PROCEDIMENTO.....	12
2.4. CONTATOS COM OS FORNECEDORES.....	12
2.5. AVALIAÇÃO DE PREÇOS.....	13
2.6. CONHECIMENTO DE MERCADO.....	13
2.7. CONTROLADORIA.....	14
<b>3. GESTÃO DE COMPRAS.....</b>	<b>15</b>
3.1 CONCEITOS DE GESTÃO.....	15
3.2 EFICIÊNCIA.....	16
3.3 QUALIDADE.....	18
3.4 HABILIDADES E COMPETÊNCIA DO GESTOR.....	19
3.5 FINANCEIRO.....	20
3.6 ESTOQUE.....	21
<b>3.6.1 Estoque mínimo.....</b>	<b>23</b>
<b>3.6.2 Estoque máximo.....</b>	<b>23</b>
3.7 SIMULAÇÃO .....	24
3.8 CUSTO DO PEDIDO.....	27
3.9 CUSTO DE MANUTENÇÃO.....	27
3.10 CUSTO DE ARMAZENAGEM.....	27
<b>4. DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....</b>	<b>29</b>
4.1 ÉTICA EM COMPRAS.....	30
4.2 COMPRAS PROGRAMADAS.....	32
4.3 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	34
<b>4.3.1 Norma ISO 9001.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3.2 Prêmio nacional da qualidade.....</b>	<b>37</b>



<b>4.3.3 Norma japonesa TR Q 005.....</b>	<b>38</b>
4.4 POLÍTICAS DE COMPRAS.....	38
4.5 COMPRAS SUSTENTÁVEIS.....	39
<b>5. SISTEMA INTEGRADO DE COMPRAS.....</b>	<b>41</b>
5.1 ERP.....	41
5.2 MÓDULO DE COMPRAS.....	42
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>6. ANEXO.....</b>	<b>49</b>

## 1.INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, com a alta concorrência nas empresas é necessário planejar, tanto por meio de estimativas como por históricos dos anos anteriores, levando em conta quais produtos ou itens de vendas são mais procurados em cada época do ano. Este planejamento vai permitir comparar a situação real com o planejado identificando as variações favoráveis ou desfavoráveis. No segundo caso devem ser investigadas as causas para serem tomadas as medidas corretivas necessárias. Esse controle é ideal para construir um referencial futuro, estruturar o processo e dar suporte ao planejamento.

Durante o desenvolvimento do planejamento, a área de compras é muito importante, todo o histórico de preços e fornecedores credenciados darão informações que poderá melhorar a rentabilidade da organização.

A operação de compras requer constante monitoramento mediante a ligação entre empresa com o fornecedor, conseguindo melhores preços, qualidade e garantia nos produtos adquiridos.

O estudo do controle de estoque é inevitável, para melhor controle de suprimento e para melhor organização dos produtos, tanto na armazenagem dos produtos garantindo maior integridade do produto, como a disposição do mesmo na área de vendas.

Para ajudar a entender esse universo de compras o trabalho está dividido em capítulo, sendo que no segundo capítulo foi abordado à questão da operacionalização que compreende os processos necessários para que o gestor de compras possa desenvolver suas atividades, controlando e analisando os processos que irá capacitá-lo a interligar a gestão com a missão e a visão da empresa.

Já o terceiro capítulo trata sobre a função da gestão, que abrange várias ações do gestor entre elas, saber utilizar dos indicadores, fazer avaliação da qualidade dos produtos, usar das características e habilidades pessoais, focar em resultado, controlar o estoque. Com essas ações é o que capacitará o gestor a realizar a efetividade da atividade de compras.

O quarto capítulo descreve a respeito da função do departamento de compras, estabelecendo como ocorre o fluxo de materiais da empresa, postura ética e compromisso com a empresa. A organização do processo de compras precisa estar atenta a melhor forma de realizar as aquisições para garantir à empresa a possibilidade de competitividade no mercado em que atua.

Por fim o quinto capítulo descreve o módulo de um sistema integrado de compras, com suas peculiaridades, aplicações e descrições.

## **2. OPERACIONALIZAÇÃO**

Neste capítulo, procuramos mostrar que o método se caracteriza por uma seqüência de operações invariáveis, e também por uma observação rigorosa; em que há experimentos; emprego de instrumentos de precisão; quantificação; dedução matemática, mas por certo interesse de conhecimento necessariamente variável.

### **2.1 CONCEITO DE METODO**

Método, entre outras coisas, pode se dizer que é o caminho para chegar a um fim ou pelo qual se atinge um objetivo. Agir com um dado método supõe uma prévia análise dos objetivos que se pretendem atingir, as situações a enfrentar, assim como dos recursos e o tempo disponíveis, e por último das várias alternativas possíveis. Trata-se de uma ação planejada, baseada num quadro de procedimentos sistematizados e previamente conhecidos.

### **2.2 OPERAÇÃO E RESULTADO**

Para a formação de um método necessita-se de um planejamento anterior, que tenha um começo, meio e fim. Ou seja, tenha métodos de construção e que estes métodos sejam coerentes conhecidos e explicitados.

### **2.3 PROCEDIMENTO**

O procedimento é a forma de como se faz o fluxograma na gestão de compra, ou seja, processos que envolvem o controle do estoque, desenvolvimento de fornecedores até o ato da compra.

### **2.4 CONTATOS COM OS FORNECEDORES**

A iniciativa do contato ou desenvolvimento de fornecedores deve partir de quem recebe o produto dentro da empresa, passando a ser cada vez mais exigente e estabelecendo parâmetros de qualidade a serem seguidos. Sendo esse contato um

esforço da organização e ordenado, que objetiva criar e manter uma rede de fornecedores.

## 2.5 AVALIAÇÕES DE PREÇOS

O preço de compra é um dos fatores considerados mais influentes na precificação, seguido pelo preço da concorrência.

A avaliação do preço vai depender da concorrência, ou seja, um produto que tem giro alto de vendas, e que tenha grande concorrência entre os fornecedores, haverá muitas oportunidades de preço para se escolher a empresa fornecedora. Por outro lado um produto que se encontra com uma demanda menor já não haverá a mesma quantidade de fornecedores e de oportunidade.

## 2.6 CONHECIMENTO DE MERCADO

O conhecimento de mercado é fundamental ao gestor, coletando e analisando informações, porque as decisões de comprometimento se baseiam em diversos tipos de conhecimento. Marcélia Lupetti (2003, p. 5), posiciona conhecimento do mercado, como o seguinte:

Conhecer o mercado é uma obrigação do empreendedor. Se o mercado é novo, ou não se tem vivência nele, será necessário buscar informações em cursos, livros, centros tecnológicos ou mesmo com empresários da área pretendida. Quanto mais conhecer o mercado, mais são as chances de sucesso.

O conhecimento de mercado também requer tecnologia, conhecimento de produtos e processos que proporcionará ao gestor a capacidade de planejar.

## 2.7 CONTROLADORIA

A controladoria é essencial para empresa, já que a controladoria é responsável na colaboração da formação de estratégias e propõe modelos coerentes e consistentes com gestão econômica da empresa, ou seja, interligados a missão e a visão da empresa.

### 3. GESTÃO DE COMPRAS

Cabe ao gestor de compras em planejar aquisições, de forma a realizá-las no tempo correto, na quantidade certa e verificar se recebeu efetivamente o que foi adquirido, além de trabalhar o desenvolvimento de fornecedores. Desse modo o gestor deve controlar um fluxo contínuo de suprimentos para atender a demanda da produção evitando excedentes que geram custos, provocando baixa margem de investimentos e assim prejudicar a competência da empresa.

Sendo assim o profissional é responsável por coordenar os contratos com os fornecedores e realizar as negociações de forma justa e honesta, certificando sempre as melhores condições para a empresa em relação às condições de pagamentos equilibrando preço, prazo e qualidade.

O administrador de compras utilizará de *softwares* e ferramentas operacionais que podem auxiliar na sua tarefa de manter um cadastro atualizado dos fornecedores e um fluxo confiável de matérias-primas e materiais.

#### 3.1 CONCEITOS DE GESTÃO

Gestão, no seu conceito mais simples, entende-se que para que haja a gestão precisa-se de um agrupamento de pessoas que se relacionem num determinado ambiente, físico ou não, orientadas para um objetivo comum que é a empresa. A empresa, nesse ponto designa-se como o empreendimento, com esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, um objetivo. As instituições ou empresas podem ser públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

Atualmente utiliza-se a palavra empresa para designar os estabelecimentos comerciais, industriais, de serviços, sendo grandes ou pequenos, não importando a área de atuação.

A necessidade de organizar os estabelecimentos nascidos com a revolução industrial levou os profissionais de outras áreas mais antigas e maduras a buscar soluções específicas para problemas que não existiam antes. Assim a pesquisa de métodos especiais para administrar estes empreendimentos deu origem aos rudimentos da ciência da administração.

Em outras palavras, cabe a gestão à otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas no recolhimento e tratamento de dados e informação relevante e, por assim, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

### 3.2 EFICIÊNCIA

Nos dias atuais houve um aumento muito grande do mercado e cada vez mais esse mercado se sente necessitado de novos produtos e inovações tecnológicas. Segundo Nascimento (2005, p. 22) em relação a esse mercado que vem se expandindo, são necessários:

Novas técnicas de segmentação dos consumidores, não mais por classes de renda, mas por seus estilos de vida, começam a ser adotados por alguns varejistas, propiciando o aumento do valor médio de compras e uma maior identificação do consumidor com suas lojas.

Conforme o autor, podemos dizer que esse mercado altamente potencial vem se tornando ao mesmo tempo exigente, fazendo assim com que tenha uma especialização ou como disse novas técnicas de segmentação. Essas novas técnicas vêm em resposta a esse mercado em potencial mais também com uma competitividade crescente, onde o consumidor cada vez mais exigente, ficando claro que somente a excelência operacional já não é suficiente para atender a todas as expectativas do mercado. Foi necessário aperfeiçoar não só os processos internos,



mais também toda a cadeia de suprimentos, buscando atender as exigências desses consumidores.

O aperfeiçoamento dos processos internos tornava-se primordial e a sincronização externa, entre os elos da cadeia de suprimentos, passava a ser o diferencial competitivo.

Há tempos atrás a tecnologia era uma barreira para a evolução da sincronização da cadeia de suprimentos. Atualmente pode-se considerar que essa barreira foi vencida e existe tecnologia suficiente para suportar os avanços na sincronização da cadeia de suprimentos.

O foco nos resultados passa a ser primordial e a cadeia de suprimentos só obtém um resultado ideal quando o consumidor final é atendido de acordo com suas expectativas. Para atender essas expectativas as empresas começaram a viabilizar a gestão de informações de vendas ao consumidor, a gestão colaborativa dos estoques e em processos integrados de venda aos seus clientes.

A eficiência, ou melhor, o sincronismo dessa informação é essencial para tornar as operações mais eficientes e eficazes, subsequente à qualidade, prazo e custo.

Essa busca da eficiência e da eficácia também pode ser observada em empresas que se destacam hoje em dia. Tudo isso só foi possível com a evolução da tecnologia existente e com a capacitação de todos os envolvidos nessa colaboração. Esses resultados só nos levam a crer que, cada vez mais, a colaboração na cadeia de suprimentos se faz necessária. Os desafios tecnológicos ainda são grandes para acompanhar a evolução desses processos e permitir que a tecnologia seja completamente transparente para seus usuários.

Mesmo com a tecnologia sustentando todos esses processos e vencendo os desafios existentes, as políticas internas e de relacionamento entre cliente e fornecedor são pontos extremamente críticos para a evolução da sincronização completa da cadeia.

### 3.3 QUALIDADE

A qualidade compõe as características do produto ou serviço que deverá atender as necessidades de cada cliente e assim gerando satisfação em relação ao produto, ausentando de deficiências.

Para Czapski (1999, p. 12) o conceito de qualidade pode se definir como:

Nesse ponto, podemos começar a pensar em mais de um conceito de qualidade, a qualidade absoluta e a qualidade relativa, a primeira buscando identificar os atributos objetivos de diferenciação e a última avaliando a adequação do item em discussão às reais condições do meio em que se insere ou à finalidade a que se propõe.

Muitos autores afirmam que o melhor indicador de qualidade é a satisfação. Se determinado bem ou serviço atende integralmente às expectativas de todos que com ele se relacionam – produtores, revendedores, mantenedores, clientes, usuários, legisladores, ambientalistas etc. -, podemos inferir que sua qualidade é elevada.

Desse modo pode se dizer o quanto é importante a qualidade nos produtos, sendo ela, como ressalta Czapski, qualidade absoluta e qualidade relativa, onde a qualidade absoluta é a que busca diferenciação ou mesmo inovação do produto, por outro lado, a qualidade relativa é em relação ao objetivo do produto, ou seja, se ele atingir a finalidade a que se propõe e se à adequação ao uso.

Sendo assim é da adequação ao uso que através da percepção da necessidade dos clientes que haverá introdução de aperfeiçoamentos a partir de níveis de serviços já alcançados.

Assim evidenciadas através das próprias características dos produtos e serviços que garantem a satisfação dos clientes e aprimoradas passo a passo por equipes multifuncionais, com critérios de priorização e garantia de que níveis de qualidade já atingidos serão mantidos e melhorados.

Funções gerenciais em qualidade com planejamento, execução e melhoria através de metodologias de resolução de problemas é que ficaram responsáveis por mostrar compreensão da qualidade como uma das principais responsabilidades gerenciais, o comprometimento da organização com a qualidade objetiva em todos os níveis, conscientização e conseqüente envolvimento de todos com projetos de melhoria.

### 3.4 HABILIDADES E COMPETÊNCIA DO GESTOR

A competência compõe-se principalmente de técnicas de administração e organização. Incluem técnicas de gestão administrativa de estruturação organizacional, como organogramas, fluxogramas, layouts; definição de diretrizes, normas e procedimentos organizacionais; técnicas de análise, avaliação (diagnóstico) e estruturação organizacional; de administração de pessoal, abrangendo o domínio de sua legislação específica; e de administração de materiais. Para que o gestor possa obter melhores resultados de seus colaboradores, Marques (2009, p. 220) define:

Gestão por competências: Foco nas habilidades e competências necessárias ao negócio da organização com base na alavancagem e disponibilização dos talentos humanos. O foco é concentrado na atividade estratégica, a fim de alinhar competências (individuais, grupais, organizacionais) com as estratégias de negócio das organizações. A responsabilidade principal da gestão de pessoas permanece distribuída entre nível gerencial ou intermediário da organização, mas, o staff, constitui o núcleo básico da gestão do conhecimento e da otimização do capital humano e intelectual, através da gestão das competências individuais, grupais e organizacionais. A base fundamental deixa de ser o desenho dos cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao sucesso da organização e dos seus parceiros (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas...).

Faz-se necessário, então, que todo profissional descubra realmente suas habilidades e suas competências e as coloque em prática. Nos tempos atuais é de suma importância que o profissional que almeja sucesso coloque em ação o seu conhecimento e todo seu poder de ação, agindo sempre com o intuito de vencer os desafios e conquistar cada vez mais um lugar ao sol.

### 3.5 FINANCEIRO

Podemos verificar que existem diversos objetivos e metas a serem alcançadas nesta área, dependendo da situação e necessidade, e de seu ponto de vista e posição serão escolhidos estes objetivos. Para Gitman (2001, p.34) o que pode se dizer em relação a administração financeira é :

Os administradores financeiros gerenciam ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios – financeiros e não-financeiros, privados e públicos, grandes e pequenos, com ou sem fim lucrativo. Eles trabalham em tarefas financeiras tão variadas como planejamento, concessão de crédito para clientes, avaliação de investimento, assim como meios de obter recursos para financiar as operações da empresa. Em anos recentes, as mudanças nos ambientes econômicos e de regulamentação, aumentaram a importância e a complexidade das tarefas do administrador financeiro. Como resultado, altos executivos do setor privado e do governo são provenientes da área financeira.

O administrador da área de finanças deve levar em conta, os objetivos dos acionistas e donos da empresa, para daí sim, alcançar seus próprios objetivos. Mas, no geral, a administração financeira serve para manusear da melhor forma possível os recursos financeiros e tem como objetivo aperfeiçoar o máximo que se puder o valor agregado dos produtos e serviços da empresa, a fim de se ter uma posição competitiva diante de um mercado repleto de concorrência, proporcionando, deste modo, o retorno positivo a tudo o que foi investido para a realização das atividades da mesma, estabelecendo crescimento financeiro e satisfação aos investidores.

Faz-se referência desde o funcionário ao diretor, até o cliente; por isso deve-se ter responsabilidade e compromisso com todos os tipos de atividades, logicamente visionando a lucratividade, mas jamais decorrentes da dor e prejuízo de outrem, tendo sempre o compromisso com a responsabilidade e integridade do próprio nome da empresa. É claro que esta temática traz e trará muita contradição e divergência de idéias e concepções, já que muitas das vezes o “bolso fala muito mais alto”, mas há necessidade de se refletir sobre esta situação e apresentar a prática da responsabilidade social.

### 3.6 ESTOQUE

O estoque por ser um dos investimentos mais importante na estrutura de capital, deve receber um tratamento preferencial pelo gestor da empresa.

Podemos ressaltar a importância da gestão do estoque em que temos de analisar a disponibilidade do produto verificando a oferta, na qual ela deverá ser suficiente para suprir a quantidade demandada.

Para Marques (2009, p. 326) gestão de estoque significa:

Normalmente, os estoques representam um dos investimentos mais elevados nas contas que compõem a estrutura de capital de giro nas empresas simplificadas. Essas contas são representadas pelas aplicações em caixa, contas a receber e estoques. Em função desse alto investimento, o item estoque tem grande importância ao contexto da empresa. Portanto, quando o empresário for realizar compras para suprir as necessidades de sua empresa, deve analisar, para evitar que o entusiasmo do presente se transforme em problemas para o futuro.

O estoque é representado por um conjunto de mercadorias ou suprimento. O controle dos níveis de estoque é de suma importância, pois poderá afetar grandemente nos resultados da empresa. Estipulando assim quais são os níveis ideais para cada item, sendo em mercadoria ou em suprimento, que podemos manter. Portanto Eduardo Garcia (2006, p.9), posiciona níveis de estoque como o seguinte:

No ambiente empresarial, se por um lado baixos níveis de estoque podem levar a perdas de economias de escala e altos custos de falta de produtos, por outro lado o excesso de estoques representa custos operacionais e de oportunidade do capital empatado. Encontrar o ponto ótimo neste *trade-off* não é em geral uma tarefa simples. O aumento da competição global e da diferenciação de produtos, caracterizada pela proliferação do número de SKU's (*Stock Keeping Units*), tem feito com que esta tarefa se torne ainda mais árdua.

A função principal do gestor é controlar os níveis de estoque, e fazer análise em relação à quantidade ideal do estoque ou de determinado produto para conter a demanda.

O controle dos níveis de estoque, sendo ele mínimo é de grande importância, pois o excesso de estoque é dinheiro parado. Por outro lado, se trabalharmos o estoque mínimo a chance de atender grandes pedidos é bem pouca, por isso é de se suma importância que o gestor fique atento as quantidades disponíveis a fim de que o prazo de entrega do fornecedor não pare as vendas da empresa.

Cabe ao controle do estoque em alcançar objetivos que vão suprir a demanda e amenizar as percas, sendo esses objetivos estabelecidos como políticas de estoque, são elas:

- prevenir danos ou percas: controlar os produtos em estoque que tem prazo de validade.
- identificar os itens obsoletos e eliminá-los: produtos que não tem giro ideal, produtos que saíram de linha, produtos que não se encontram no mercado ou que tem não tem mais utilização, cabendo ao gestor em eliminá-los o quanto antes, desse modo minimizando as percas em relação ao mesmo.
- manter quantidade em relação à venda: controlar os níveis de estoque em relação ao giro de vendas, para não ocasionar em falta do produto.

### 3.6.1 ESTOQUE MÍNIMO

O estoque mínimo é o que vai determinar a quantidade mínima do estoque, que é destinada a suprir atrasos no fornecedor e garantir o funcionamento do processo de vendas, sem ocorrer risco de faltas.

Esse estoque mínimo ou estoque de segurança é o que vai estabelecer a determinada quantidade de ressuprimento do estoque, ou seja, o ponto de pedido.

Os motivos que podem ocasionar o risco de faltas podem ser: produtos que se constituem de uma demanda irregular, que tem oscilações; produtos que são sazonais, que só vendem em uma determinada época do ano.

Para estabelecer a margem de segurança ou estoque mínimo, deve ser feito através da fixação de uma projeção da quantidade mínima estimada no consumo, e cálculo com base estatística.

Deve-se levar em conta que uma parte do consumo tem que ser atendida, isto é, que seja alcançado o grau de atendimento adequado e definido, sendo esse grau de atendimento uma relação entre a quantidade atendida e quantidade demandada.

### 3.6.2 ESTOQUE MÁXIMO

O estoque máximo é a soma do estoque mínimo e do lote de compra, podendo ser o lote de compra econômico ou não.

O estoque máximo sofrerá também limitações de ordem física, como espaço para armazenamento. É possível ainda diminuir, tanto o tamanho do lote como o de estoque mínimo, quando a falta de capital torna-se maior.

É preferível diminuir o tamanho do lote e diminuir o estoque mínimo, a fim de evitar a paralisação da produção por falta de estoque.

### 3.7 SIMULAÇÃO

A simulação foi efetuada na loja Armarinhos Palmares de Assis Ltda. Sendo essa empresa atuante no ramo de comércio atacadista e varejista de armarinhos em geral, sediada na cidade de Assis, interior do estado de São Paulo, possuindo aproximadamente em estoque mais de 7.000 itens que possuem características distintas em termos de aplicações e preços.

A tabela 1 evidencia um resumo das informações mais relevantes encontradas nos controles internos. Dentre as informações coletadas destacam-se:

- a) venda média: representa a quantidade média vendida no período estabelecido;
- b) estoque mínimo: significa o número mínimo de unidades que a empresa deseja manter estocado em um determinado período, visando assegurar que não falem produtos para comercialização;
- c) estoque máximo: significa o número máximo de unidades que a empresa deseja manter estocado em um determinado período,
- d) prazo de entrega dos fornecedores: número de dias que o fornecedor leva para repor a mercadoria na loja após a solicitação;
- e) último preço de compra: expressa o valor que a empresa pagou pela última unidade comprada de cada produto.



Descrição dos produtos Códigos	Venda Média (a) Unid. por Mês	Estoque Mínimo (b) Unid.	Estoque Máximo (c) Unid.	Prazo de entrega (d) Em dias	Último preço (R\$) de compra (e)
AAA	30	30	60	7	155,30
BBB	44	44	88	7	15,50
CCC	268	268	536	7	80,00
DDD	617	617	1.234	7	75,80
EEE	363	363	726	7	85,90

Tabela 1 – Resumo de informações obtidas dos controles internos

Então, baseado nas informações da tabela 1, identificamos:

- Venda média diária: como o período apontado é por mês iremos dividir as unidades vendidas por 30 dias, o que resulta no caso do produto AAA a média de 1 unidade por dia.
- Estoque mínimo: neste caso são apontadas 30 unidades, o que equivale a mesma quantidade de venda mensal, ou seja, o estoque mínimo é suficiente para atender 30 dias.
- Estoque máximo: neste caso são determinadas 60 unidades, o que equivale ao dobro do estoque mínimo, ou seja, o estoque mínimo é suficiente para atender 60 dias.

Descrição	AAA	BBB	CCC	DDD	EEE
(a) Vendas mensais (unidades)	30	44	268	617	363
(b) Venda diária média – unidades (“a”/30 dias)	1,00	1,47	8,93	20,57	12,10
(c) Estoque médio (dias)	45	45	45	45	45
(d) Excedente em unidades (“b” x “c”)	45,00	66,15	401,85	925,65	544,50
(e) Custo unitário de compra R\$	155,30	15,50	80,00	75,80	85,90
(f) Excedente financeiro (“d” x “e”) R\$	6.988,50	1.025,33	32.148,00	70.164,27	46.772,55

Tabela 2 – Valor do estoque excedente com prazo médio de 45 dias

- c) Estoque médio: é resultado da obtenção do estoque mínimo somando com o estoque máximo dividido por 2. No caso  $(30+60)=90$  dias, esse resultado dividido por 2 será igual a 45 dias.

## Proposta de custo excedente de estoque

Estoque mínimo: O prazo de entrega do fornecedor é de 7 dias, nesse caso o estoque mínimo pode ser o prazo de entrega do fornecedor, ou seja 7 dias.

Estoque máximo: Considerando um prazo de pedido de 14 dias mais 7 dias (prazo de entrega do fornecedor) como estoque de segurança devido a imprevistos na entrega. Totalizando então 21 dias.

Estoque médio: estoque mínimo mais o estoque máximo dividido por dois, ou seja,  $(7+21)=28$  dias, esse resultado dividido por 2 será igual a 14 dias.

Portanto na situação atual o estoque médio é igual a 45 dias, na situação proposta o estoque é médio é de 14 dias, gerando uma diferença de 31 dias a menos no estoque, conseqüentemente reduzindo o valor do estoque, a seguir a tabela 3 apresenta o resultado desse redução.

<b>Descrição</b>	<b>AAA</b>	<b>BBB</b>	<b>CCC</b>	<b>DDD</b>	<b>EEE</b>
(a) Vendas mensais (unidades)	30	44	268	617	363
(b) Venda diária média – unidades (“a”/30 dias)	1,00	1,47	8,93	20,57	12,10
(c) Estoque médio (dias)	14	14	14	14	14
(d) Excedente em unidades (“b” x “c”)	14,00	20,58	125,02	287,98	169,40
(e) Custo unitário de compra R\$	155,30	15,50	80,00	75,80	85,90
(f) Excedente financeiro (“d” x “e”) R\$	2.174,20	318,99	10.001,60	21.828,88	14.551,46

Tabela 3 – Valor do estoque excedente com prazo médio de 14 dias

Se mantido o prazo médio de 45 dias de estocagem, apurou-se que empresa investia nos cinco produtos utilizados como exemplo, o montante de R\$ 157.098,64 (total do item “f” da tabela 2).

Passando a praticar o prazo médio de estocagem sugerido de 14 dias, a economia é da ordem de R\$ 108.223,51, pois os recursos investidos em estoques, neste caso, seriam de R\$ 48.875,13. Isso significa uma redução de 68,89% ( $[(R\$ 108.223,51 / R\$ 157.098,64) \times 100]$ ) em relação ao volume de recursos que eram utilizados para manter estoque médio de 45 dias, disponibilizando esse valor para outros investimentos.

### 3.8 CUSTO DO PEDIDO

O custo do pedido está ligado diretamente e relacionado, ao volume dos pedidos que decorram em um determinado período. Quanto maior o volume da mercadoria e menor quantidade de pedido, as proporções de custos são bem menores; mais por outro lado, o menor volume de mercadorias e maior quantidade de pedidos proporcionam uma proporção menor de riscos de falta de mercadorias.

### 3.9 CUSTO DE MANUTENÇÃO

Os custos de manutenção fazem parte de um conjunto que incorpora despesas, são elas: armazenamento, demasiado controle, espaço físico, sistemas de armazenamento, treinamento e capacitação para o colaborador, equipamento e sistema de informação, impostos, seguro de incêndio e roubo de material estocado.

### 3.10 CUSTO DE ARMAZENAGEM

Existem duas variáveis que aumentam custo de estoque: quantidade de itens e o tempo de permanência em estoque.

Determinam-se esses custos por meio de fórmulas e modelos matemáticos, e uma vez calculados o seu valor, transforma-se o mesmo em valor percentual em relação ao estoque analisado, sendo este o fator de armazenagem.

O custo de armazenagem é proporcional ao estoque médio.

O valor percentual da armazenagem é obtido pela soma de diversas parcelas.

- a) Taxa de retorno de capital:  $\left( \frac{\text{Lucratividade}}{\text{Valor de estoque}} \right) \times 100$
- b) Taxa de espaço físico:  $\left( \frac{\text{Área estoque} \times \text{custo m}^2}{\text{Valor estoque}} \right) \times 100$
- c) Taxa de seguro:  $\left( \frac{\text{Custo anual}}{\text{Valor estoque} + \text{edifícios}} \right) \times 100$
- d) Taxa transporte, manuseio e distribuição:  $\left( \frac{\text{Depreciação anual equipamento}}{\text{Valor estoque}} \right) \times 100$
- e) Taxa obsolescência:  $\left( \frac{\text{Despesas anuais}}{\text{Valor estoque}} \right) \times 100$
- f) Outras taxas(água, luz, etc):  $\left( a+b+c+d+e+f \right) \times 100$

## 4. DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Antigamente a função de compras era muito diferente do posicionamento da gestão de compras nos dias de hoje. Há 50 anos o processo de compras era um sistema com muitas divisões, regras e procedimentos redundantes desnecessários ao funcionamento do sistema, ou seja, muito burocrático, onde era visto como centro de despesas e não um centro de lucros.

Conforme foi se passando os anos o departamento de compras foi ganhando cada vez mais espaço nas organizações, pois saber o que comprar, quando comprar, quanto comprar e como comprar, passa a ser condição de extrema importância tanto para empresa como em relação ao mundo todo, podendo determinar aspectos fundamentais frente a uma crise, por exemplo, a crise do petróleo da década de 1970, em que a oferta de várias matérias primas começou a diminuir enquanto seus preços aumentavam rapidamente.

Nos dias atuais a função de compras estabelece fluxo dos materiais na empresa, ou seja, faz parte de uma cadeia de suprimentos, nas quais muitas empresas passaram a utilizar como gerenciamento da cadeia de suprimentos. O papel tradicional de compras que era voltado para as transações em si foi deixado de lado, e o conceito da cadeia de suprimentos é voltado totalmente para o processo.

O processo visa estabelecer controle da disponibilidade do produto no estoque, sendo esse controle capaz de permitir trabalhar com um estoque mais baixo, diminuindo o custo de armazenagem do produto, comprando menos, mas com maior frequência.

Para Costa (2002, p. 150), em relação a gestão a área de compras pode se dizer:

Atualmente, a Área de Compras tem conquistado espaço significativo na administração. A moderna gestão dos estoques e o advento da informática nos processos logísticos agilizaram os processos e permitiram a redução dos níveis dos estoques; cada vez mais compramos com maior frequência e em quantidades menores, fazendo com que as estratégias de compras favoreçam o sucesso das empresas.

Cabe ao gestor em controlar os níveis de estoque da empresa, o custo de armazenagem do mesmo, a sua manutenção, custo de capital, custo de pessoal de almoxarifado e controles, onde qualquer detalhe, faz a diferença, pois poderá prejudicar ou parar a produção. Pois prazos de entregas não cumpridos podem criar perturbações sérias para os departamentos de produção e vendas, podendo assim a função compras reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucro.

O departamento de compras ou mesmo dito cadeia de suprimentos também está relacionado com a negociação de preços com os fornecedores, nas quais os aspectos da economia da empresa, como nível de preços e poder de compra influenciará na negociação e determinará o preço final dos produtos e assim a competitividade da empresa.

#### 4.1 ÉTICA EM COMPRAS

A ética nas negociações é um requisito muito valorizado em qualquer empresa.

A adoção pela empresa de um Código de Conduta Ética é importante para disseminar uma cultura ética na condução dos negócios dessa empresa e pode cobrar a adesão de todos os seus funcionários.

De acordo com o código de ética do Conselho Brasileiro dos Executivos de Compras:

não basta ser ético e honesto, é essencial parecer como tal. Devem ser evitadas situações, ações e comunicações que possam ser percebidas como comportamento impróprio ou antiético visto que as consequências disso poderão causar dano à imagem do profissional de compras como se, realmente, tivessem ocorrido.

O objetivo de um código de ética é estabelecer os limites de uma forma mais clara possível, e que esses limites também sejam de conhecimento dos fornecedores, pois, assim, poderão reclamar quando se sentirem prejudicados.

Conduta ética é um problema que vem influenciando dentro das organizações. A ética é muito importante nas empresas, pois é a ética que vai proporcionar ao indivíduo a capacidade que cada um tem em discernir entre o que é certo e o que é errado, a maneira de conduzir os negócios, fechar os contratos, estabelecer os relacionamentos comerciais entre a empresa onde o executivo de compras exerce as suas atividades e seus parceiros nos mais diversos segmentos e atividades.

Conduzindo assim de forma clara os objetivos determinados no início da negociação, respeitando os princípios e valores do lado de quem compra e de quem fornece, conduzindo as discussões de forma respeitosa e profissional e desse modo consiga ao final estabelecer um acordo acima de tudo justo e confortável para as empresas envolvidas.

Não há motivo em se agir com falta de ética profissional, ilegalmente ou de má-fé, pois o ambiente em que se trabalha sobre mentiras e falsas informações não são propício ao sucesso, pois nunca haverá verdade, compromisso, motivação, respeito e lealdade dos que cercam à empresa.

Dessa forma os aspectos éticos e morais são extremamente importantes para aqueles que atuam em compras, fazendo com que muitas empresas estabeleçam um “código de conduta ética” para todos os seus colaboradores.

O que se estabelece é que a função de compras é dirigida a um colaborador que representa o nome da instituição e no exercício desta função procura-se fazer o melhor negócio, visando às melhores vantagens à empresa que representa e não para si próprio.

Deve-se levar em conta em relação aos brindes, lembranças e presentes que normalmente são distribuídos pelos fornecedores aos compradores. (ver anexo 1)

Outro caso que não deve ser esquecido é em relação às empresas que oferecem comissões aos compradores. Muitas empresas quando recebem brindes, presentes e lembranças, fazem sorteio ao decorrer ou a chegada do final do ano, e distribuem entre os colaboradores.

O mais adequado ao tratar desses assuntos é na formulação do código de conduta ética de como será o procedimento nesses casos e que leve em consideração a integridade pessoal dentro e fora da empresa, à competência pessoal, o cumprimento das legislações que afetam os negócios, o conflito de interesses, as manifestações de hospitalidade e presentes, o comportamento ético nas negociações e a responsabilidade social.

#### 4.2 COMPRAS PROGRAMADAS

A compra programada, mais conhecida como pedido programado é muito utilizado nos departamentos de compras nos dias de hoje, para Fonseca (2006, p. 40) em relação à gestão de compra e a compra programada significa:



Obter produto de fornecedor adequado: saber quem são os melhores produtores e quem oferece a melhor relação preço versus qualidade é uma das grandes vantagens de um comprador atualizado. O produtor deve não somente fornecer um produto bom, mas também deve estar atento a todas as regras de transporte, embalagem, e, acima de tudo, trabalhar em parceria com a empresa. Isso se dá de diversas formas, entre elas a compra programada, a redução de preços de acordo com o volume de compras ou com o tempo de relacionamento, a terceirização de estoques.

Sobre a citação de Fonseca em relação à compra pode-se complementar que é importante a programação da compra, através dos pedidos programados que deverão ser subsequente ao andamento das vendas, ou melhor, que vá de acordo com o giro do estoque, pois uma compra programada que seja totalmente diferente do planejado, é ineficaz, assim o planejado é que o pedido programado seja entregue na data prevista, não gerando falta dos produtos e também que não ocorra o excesso do produto em estoque. Portanto por Mark Davis (2001, p. 482), posiciona o estoque como o seguinte:

A meta ao determinar o nível apropriado de estoque para estes produtos é equilibrar o lucro bruto gerado pela venda de cada unidade com o custo incorrido para cada unidade não vendida, após o período de tempo ter passado. Uma vez que a demanda para estes produtos segue uma distribuição de probabilidade, queremos chegar ao nível de estoque que maximiza nosso lucro esperado. Quando a distribuição de probabilidade é discreta, podemos resolver o problema usando uma matriz de valor esperado

Podemos analisar que um controle ideal do estoque pode proporcionar a obtenção de maior lucro entre a compra e a venda do produto. Então esse equilíbrio depende da disponibilidade ideal do produto, que pode ser encontrada por análise de um determinado período em que consta a quantidade vendida, fazendo com que o gestor não compre o produto em demasia ou que tenha escassez do mesmo.

Um dos aspectos positivos do pedido programado é em relação ao preço, podendo ser mais atrativo, pois como a empresa está se antecipando na hora de comprar, vai

ser uma garantia de uma venda realizada ao fornecedor já com uma previsão de entrega, podendo ser o pedido programado para entregar entre algumas semanas para também como alguns meses.

Muito interessante é a programação do pedido em relação algum produto que seu preço no mercado vem subindo com excesso, ou seja, algum produto que se encontra em falta no mercado, assim o pedido programado normalmente poderá segurar o preço, por exemplo, o algodão que ultimamente vem subindo com excesso, para a empresa que programou pedido, ou mesmo se antecipou, com certeza deve ter lucrado com essa situação, ou ao menos amenizado algum tipo de prejuízo que poderia ter ocorrido.

Temos que levar em conta, que o pedido programado é muito eficaz para os fornecedores que detêm normalmente em um atraso em sua produção, se analisarmos os fornecedores que são pontuais, ou seja, que entregam com rapidez, não à necessidade da programação de pedido, ao menos uma antecipação na hora de comprar já é suficiente desse modo não é necessários programar pedidos.

Como citado anteriormente o pedido programado é interessante e também muito importante para a empresa, e por esse motivo que deve haver um sincronismo e um controle certo do estoque. Assim o gestor poderá comprar de acordo com o estoque disponível, que seja subsequente a rotatividade do produto ao decorrer do período, sendo um determinado produto que vende o ano todo, ou um produto que sofre de sazonalidade ou mesmo um produto que decorre de uma demanda irregular.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

O processo de Desenvolvimento de Fornecedores resulta em uma organização empresarial mais abrangente e ainda mais sólida porque ela estabelece uma relação de ganhos tanto para o Cliente como para os fornecedores.

O conceito de desenvolvimento deve ser encarado de acordo com Oliveira (2002, p. 40) como:

O desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem econômica, política e, principalmente, humana e social. Desenvolvimento nada mais é que o crescimento – incrementos positivos no produto e na renda – transformado para satisfazer as mais diversificadas necessidades do ser humano, tais como: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação, lazer, dentre outras.

De acordo com Oliveira o conceito de desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo e levar em conta, que o desenvolvimento é também o crescimento transformado para satisfazer as mais diversificadas necessidades.

Para o desenvolvimento de fornecedor não vai ser diferente do conceito de Oliveira, mais irá se basear no mesmo ponto de partida, em que o desenvolvimento de um fornecedor é um processo bem complexo, do mesmo modo se estrutura em mudanças e transformações de ordem econômica. Em relação ao resultado, que é bem semelhante também, onde tem como objetivo satisfazer as mais diversificadas necessidades que em nosso caso trata-se em necessidades da empresa.

O objetivo básico do setor de compras é manter um conjunto de fornecedores capacitados. Desse modo a habilidade de uma empresa em produzir produtos de qualidade, a um preço razoável, no tempo certo, é um fator fortemente influenciado pela capacidade dos fornecedores. Quando um fornecedor é incapaz de corresponder às necessidades do comprador, o comprador é obrigado muitas vezes a mudar para um fornecedor mais capaz.

Sendo assim o desenvolvimento de fornecedor pode ser analisado em dois casos distintos. Onde pode se identificar ou buscar um novo fornecedor ou então promover a melhoria de fornecedores já identificados.

Quando falamos de desenvolvimento de fornecedor, estamos nos referindo a qualquer esforço realizado por uma empresa que realiza a ação de comprar junto a um fornecedor, para aumentar o desempenho e as capacidades do fornecedor, a fim de suprir as necessidades sendo elas de longo ou em curto prazo da empresa compradora.

O desenvolvimento de fornecedores pode abranger, desde esforços limitados, como avaliar o fornecedor e exigir aumento de desempenho, quanto esforços extensivos, como por exemplo, treinamento do pessoal do quadro funcional do fornecedor e investimento nas operações do mesmo. Existem muitos elementos que surgem ao longo dos esforços dirigidos ao desenvolvimento de um fornecedor: a efetividade das duas vias de comunicação, a avaliação do fornecedor e o foco no custo total e a perspectiva de longa duração.

A criação de novas fontes de fornecimento é entendida como o contexto limitado de um programa de desenvolvimento de fornecedores. A forma mais ampla é assumida quando esses programas visam a melhoria dos fornecedores existentes. Para que esse programa traga o resultado esperado à empresa, é necessário que sejam usadas referências ou modelos para definir o que é um fornecedor qualificado ou em condições para fornecimento.

Muitas empresas passam a se concentrar em seu negócio principal e envolvendo um número cada vez maior de fornecedores. Desse modo, é necessário estabelecer uma cadeia de fornecimento composta por empresas competentes e confiáveis. O desenvolvimento e a qualificação de fornecedores são necessários, necessitando de tempo e recurso.

Grande parte das empresas está reconhecendo que sua habilidade de se tornar competidores hoje no mercado depende em maior parte, na sua habilidade de estabelecer altos níveis de confiança e cooperação com seus fornecedores, estabelecendo parcerias. Sendo assim surge uma nova tendência nas relações entre compradores e fornecedores: o gerenciamento de fornecedores geograficamente dispersos, que criam uma rede, e a valorização não apenas do custo, mas também da qualidade e da entrega no tempo certo.

Para o desenvolvimento de fornecedores podemos considerar três principais modelos, aplicados à gestão de empresas: Norma ISO 9001, Prêmio Nacional da Qualidade e Norma Japonesa TR Q 005.

#### 4.3.1 NORMA ISO 9001

A ISO 9001 tornou-se uma referência internacional para requisitos de qualidade nas relações entre empresas, sendo editada pela *International Organization for Standardization*, conhecida como ISO. A norma ISO 9001 estabelece os requisitos mínimos que uma organização deve atender para assegurar que seus produtos ou serviços estejam em conformidade com o pedido do cliente ou as condições contratuais estabelecidas. Esse conjunto de requisitos define o Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ. A forma de avaliação do atendimento aos requisitos da norma ISO 9001 é feita por meio de auditorias para certificação das empresas.

#### 4.3.2 PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE

Os critérios de excelência têm sido usados em todo o mundo para avaliar e premiar empresas que adotam esses parâmetros em sua gestão. Atualmente, em cerca de 100 países, há mais de 75 prêmios relativos à qualidade. O precursor foi o Prêmio *Deming*, instituído no Japão em 1951 em homenagem ao grande guru da qualidade. Seguindo essa tendência internacional, foi criado no Brasil, em 1992, o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, um reconhecimento à excelência da gestão de organizações, sendo concedido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. O

PNQ é composto por oito critérios e itens e define o que a organização deve fazer para obter sucesso na busca pela excelência no desempenho.

#### 4.3.3 NORMA JAPONESA TR Q 005

Um modelo recente ainda em desenvolvimento no Japão apresenta níveis de maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade. Esse modelo, definido pela *Japanese Standards Association*, apresenta o conceito de *sustainable growth*, traduzido como crescimento sustentável, e tem sido implementado de modo experimental no Japão desde 2003. Esse modelo visa apoiar a melhoria da eficácia, eficiência e inovação no sistema de gestão da qualidade, além dos requisitos estabelecidos na norma ISO 9001, incluindo termos como: melhoria do desempenho, melhoria da competitividade, apoio ao crescimento sustentável, criação de valor para o cliente e geração de resultados para os públicos envolvidos com a empresa. Apresenta o Sistema de Gestão da Qualidade, semelhante à da norma ISO 9001, acrescido de três itens como: Aprendizado e inovação, Avaliação da percepção de clientes e outras partes interessadas e Inovação em sistema de gestão da qualidade. Faz uso da auto-avaliação e, até o presente momento, não existe um sistema independente de avaliação com certificação de empresas. Possui cinco níveis de maturidade do SGQ.

#### 4.4 POLÍTICAS DE COMPRAS

As empresas de uma maneira geral necessitam estar atentas a todas as variáveis que influenciam os seus resultados, uma delas é as compras que são realizadas, tanto para produção como para manutenção das diversas áreas. Sendo assim, as políticas podem auxiliar na definição dos parâmetros de controle e promover uma diretriz para as compras.

Segundo o site <http://pt.shvoong.com/law-and-politics/1699832-conceito-da-palavra-politica-paradoxo/>

A palavra política é usada para especificar a atividade do profissional — o político — ora para significar uma mobilização de reivindicações da sociedade e dirigida ao Estado. Podemos usar a palavra política em expressões como “política universitária”, “política da escola”, “política do hospital”, “política da empresa”, “política sindical”, não encontramos referência ao governo nem a profissionais da política. Pois elas se referem funcionalidade administrativa, organizacional nas finalidades econômica, educacional, saúde reivindicatória dependendo da entidade a que se refere. A palavra política é usada para referir-se a toda modalidade de direção de grupos sociais que envolva poder, administração e organização.

Política de compras baseia no mesmo conceito básico de política, onde a política tem como objetivo principal a organização e administração do estado, que em nosso caso se trata da empresa.

É a política de compras que irá determinar regras ou normas, para se estabelecer normas e procedimentos sobre a aquisição dos produtos visando assegurar a sua contínua provisão de forma a atender às necessidades da empresa no desempenho de suas atividades.

#### 4.5 COMPRAS SUSTENTÁVEIS

O Relatório Brundtland de 1987 resultou no ponto de partida para a necessidade de um desenvolvimento social, onde há a necessária proteção ao ambiente ao longo prazo, de acordo com o site o relatório de Brundtland cita: “O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”. [http://www.cm-amadora.pt/PageGen.aspx?WMCM\\_PaginaId=42786](http://www.cm-amadora.pt/PageGen.aspx?WMCM_PaginaId=42786)

O desenvolvimento sustentável tem implícito um compromisso de solidariedade com as gerações do futuro, desse modo poder preservar o que temos hoje, para satisfazer as necessidades futuras. Implica a integração equilibrada dos sistemas econômico, sócio-cultural e ambiental.

Sendo assim o desenvolvimento sustentável pressupõe a preservação do valor das reservas de capital natural, do equilíbrio global, a redefinição dos critérios e instrumentos de avaliação de custo-benefício a curto, médio e longo prazo, de forma que venham a refletir nos efeitos sócio-econômicos e nos valores reais do consumo e da conservação, na distribuição e utilização eqüitativa dos recursos entre as nações e as regiões a nível global e à escala regional.

Podemos adequar essa onda de desenvolvimento sustentável ao departamento de compras, ou seja, a compra sustentável, de modo que, às vezes uma boa aquisição, nem sempre é apenas o produto mais barato. De certo modo é preciso olhar o ciclo de vida do produto, o consumo de energia e as radiações emitidos, se agredi o meio ambiente, se é retornável ou reciclável.

Assim no governo de alguns estados, a política de compras sustentáveis já é adotada. O Governo de Minas já adotou a política de compras e já obtêm resultados positivos, onde há uma regra para o produto adquirido por meio de licitações que deve causar menor impacto ao meio ambiente, trazer menor prejuízo econômico ao Estado e mostrar resultados sócias.

Neste procedimento, as compras públicas sustentáveis privilegiam fornecedores comprometidos com o uso racional dos recursos naturais, levando sempre em conta a compatibilidade do bem a ser adquirido com as exigências relativas à conservação do meio ambiente. Nesse caso o Governo como grande consumidor de bens influencia o fornecedor a ter necessidade de ajuste de seus processos produtivos aos padrões de proteção ambiental, ou seja, que se atualize com relação à situação presente ou corra risco de ser excluído do mercado de compras do Estado e futuramente correr o risco de ficar pra trás em relação aos demais concorrentes que já aderem a uma política de compra sustentável.



## 5. SISTEMA INTEGRADO DE COMPRAS

É por meio da informática que utilizamos a sistematização dos processos para que auxilie no controle do estoque. A interação desses elementos que compõe o sistema é definida como sinergia, onde se encontra interligados, ou seja, qualquer transformação em uma das partes fará com que interfira em todas as outras. Quanto melhor a interação entre os elementos, maior será o grau de sinergia desse modo gerando eficiência entre as partes e precisão nos resultados. Quanto menor o grau de sinergia menor vai ser eficiência acarretando o mau funcionamento do sistema.

A sinergia do sistema é o que vai proporcionar o gestor a obter as informações necessárias e assim ter controle das funções e poder planejá-las. Controle não servirá só para planejar, mas também verificar se as atividades efetivas estão de acordo com as que foram planejadas.

### 5.1 ERP

O ERP, sigla inglesa de Enterprise Resource Planning ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial) são sistemas integrados de informação. O ERP integra os dados e os processos da empresa em único sistema. Por Caiçara (2008, p.84) define ERP como:

Uma definição de ERP que abrange o termo de forma didática o conceitua como um sistema de informação adquirido na forma de pacotes comerciais de software que permitem a integração entre dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios de uma organização.

A utilização do ERP melhora o fluxo de informações e facilita o acesso aos dados operacionais, tornando as informações mais consistentes e possibilitando a tomada

de decisões com base em dados que refletem a realidade da empresa, visando à padronização, otimização e integração dos diversos processos de negócio.

## 5.2 MÓDULO DE COMPRAS

A emissão da ordem de compra dá início a compra de materias. Posteriormente a Ordem de compra alimenta a nota de entrada no momento da chegada da mercadoria. A partir deste processo uma série de lançamentos são gerados nos demais módulos.

- Financeiro, gerando o título no Contas a Pagar.
- Custos, atualizando os preços de Custos.
- Estoque, fazendo o lançamento de Entrada da Mercadoria.
- Fiscal, gerando livros fiscais conforme legislação em vigor e os créditos dos impostos envolvidos.

Aplicação:

Software completo de Controle de Compras, Ordem de Compras

Software Controle de Compras, Cotações, Pedidos, Almoxarifado e Financeiro, Gerenciamento de Fornecedores, Agenda, Ordem de Compras por Setor, Cotação de Compras por Unidade - Setor, Análise de preços e Prazos, Gera Pedidos por fornecedor, Requisição de material almoxarifado por setor

Folowap por cotação e Pedido de compras

Requisição Almoxarifado, Leitura de Código de barras EAN 13 - 8

Descrição:

Integração:

Ordem de Compras com Cotações e pedidos.

Financeiro, Caixa, Contas à pagar e Contas à Receber

Lançamentos:

Cadastro Detalhado de Fornecedores e Clientes

Cadastro de Serviços

Cadastro de Produtos com controle de estoque Imagens (3) de produtos, Ficha Técnica com imagem

Gerador e leitor de Códigos de Barras EAN 13 - 8

Cadastro de Compradores

Cadastro de Setores

Cadastro de Unidades

Requisição de compra associado à cotação e pedido:

Gera Cotações Manualmente e Automático em Base de Dados

Gera pedido manual e automático através de concorrência de preços e prazos

Gera Contas à pagar no financeiro em pedido realizado

Gera planilhas em EXCEL, World, TXT, PDF

Gera requisição de almoxarifado com baixa de estoque

Comunicação eletrônica:

Send Mail, envia cotações achatadas para fornecedores, por categorias

Requisição Almoxarifado, Leitura de Código de barras EAN 13 - 8

Utilitários:

Agenda de Compras, Gerenciador de Visitas de Fornecedores

Etiquetas Mala Diretas

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com este estudo pode-se entender como é complexa a gestão de compras. Todas as rotinas devem ser analisadas e os procedimentos operacionais, de planejamento devem passar por uma organização.

É de suma importância a operacionalização para o conteúdo que se entende complementar para o gestor, dessa forma a operacionalização irá corresponder ao desenvolvimento das atividades por meio dos processos necessários. A controladoria é fundamental ao gestor sendo responsável a formulação de estratégias, e desse modo o conhecimento de mercado.

Outro aspecto importante é a administração do estoque em termos de estoque mínimo e máximo para que não falem produtos na produção ou áreas de apoio.

Aplicar os conceitos dos principais componentes que formam os custos da empresa relacionados com estoque, eficiência financeira, custo de armazenagem, e demais custos

O profissional que administra, precisa ter um conhecimento básico das políticas da área de compras, também, trabalhar a questão ética que sem dúvida representa a credibilidade de todo processo, tanto no ambiente interno, como externo nas relações com fornecedores.

A informatização do sistema de compras proporciona condições para cadastrar todas as informações suficientes e necessárias na gestão.

Os indicadores dão uma noção comparativa com outros períodos e também com empresas do mesmo segmento. Podem também dar subsídios para elaboração de metas e das possibilidades de crescimento e desenvolvimento da empresa.

O desenvolvimento deste trabalho foi fundamental para aumento da minha aprendizagem em relação às funções do gestor da área de compras, e como pode ser amplo o papel do gestor na empresa. Esse trabalho também foi capaz de desenvolver um censo crítico e uma visão de futuro em relação ao produto, ou seja, a função do gestor em relação à sustentabilidade e na compra do produto com foco na visão de futuro, que influenciará no modo de vida das próximas gerações.

## 7. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Ronaldo Alves de. **Curso de Direito do Consumidor**. São Paulo: 2006.
- ARKADER, Rebecca (org). **Compras e gerência de fornecimento no Brasil: estudos e casos**. Rio de Janeiro: 2004.
- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C..**Financiamento e Gestão de risco**. São Paulo: 2003.
- CAIÇARA JUNIOR, Cícero. **Sistemas Integrados de Gestão ERP: Uma Abordagem Gerencial**. Curitiba: 2008.
- COSTA, Fábio J. C. Leal. **Introdução à Administração de Materiais em Sistemas Informatizados**. São Paulo: 2002.
- CZAPSKI, Claudio Andre. **Qualidade em estabelecimentos de saúde**. São Paulo: 1999.
- DAVIS, Mark; CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J.. **Fundamentos da Administração da Produção**. São Paulo: 2001.
- FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias Gerencias de Restaurantes**. São Paulo: 2006. 3ª edição
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: 2002
- GARCIA, Eduardo Saggioro; dos REIS, Letícia Mattos Tavares; MACHADO, Leonardo Rodrigues; FERREIRA FILHO, Virgílio José Martins. **Gestão de estoques: Otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro: 2006.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira: essencial**. Trad. Jorge Ritter. Porto Alegre: 2001. 2ª edição.
- LUPETTI, Marcélia. **Administração em publicidade: A Verdadeira Alma do Negócio**. São Paulo: 2003
- MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de Um Empreendedor**. Paraná, 2009.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas.** São Paulo: 2009

NASCIMENTO, Luiz Otavio da Silva. **Êxodo: da visão à ação: uma proposta para o varejo brasileiro.** São Paulo: 2005. 2ª edição

OLIVEIRA, Gilson Batista. **Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento.** Curitiba: 2002.

OLIVERIA, Otávio J. (org). **Gestão da Qualidade: Tópicos avançados.** São Paulo: 2003.

VASCONCELOS, Marco Antonio; GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos de economia.** São Paulo: 1998.

<http://asr.compras.zip.net/> 13/02/2011

<http://blog.planalto.gov.br/compras-sustentaveis-serao-premiadas-pelo-governo-federal/> 09/02/2011

[http://books.google.com.br/books?id=-N-3KVdhyxMC&pg=PA40&dq=compra+programada+%C3%A9&hl=pt-BR&ei=zWZhTdGmJ4rZgQexloTaAg&sa=X&oi=book\\_result&ct=book\\_thumbnail&resnum=3&ved=0CD0Q6wEwAg#v=onepage&q=compra%20programada%20%C3%A9&f=false](http://books.google.com.br/books?id=-N-3KVdhyxMC&pg=PA40&dq=compra+programada+%C3%A9&hl=pt-BR&ei=zWZhTdGmJ4rZgQexloTaAg&sa=X&oi=book_result&ct=book_thumbnail&resnum=3&ved=0CD0Q6wEwAg#v=onepage&q=compra%20programada%20%C3%A9&f=false) 19/02/2011

<http://consultorando.multiply.com/journal/item/13> 14/02/2011  
<http://pt.shvoong.com/business-management/management/1833181-administra%C3%A7%C3%A3o-estoques/#ixzz1PmUZ8ehA> 20/06/2011

<http://pt.shvoong.com/law-and-politics/1699832-conceito-da-palavra-politica-paradoxo/> 24/02/2011

<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,O11746035-EI6586,00.html?from=CBCS&from=CBCS> 22/02/2011

<http://site.suamente.com.br/tecnicas-de-negociacao/> 09/02/2011

<http://under-linux.org/blogs/alexandrecorrea/ser-eficiente-ou-eficaz-1264/> 14/02/2011

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/departamento-de-compras-de-uma-empresa/39024/> 09/02/2011

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/etica-em-compras/27848/09/02/2011>

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/simples-conceito-de-gestao-de-compras/37869/13/02/2011>

<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=41&cod=10395569> 09/02/2011

[http://www.brasileconomico.com.br/noticias/carga-tributaria-afeta-poder-de-comprados-consumidores\\_89711.html](http://www.brasileconomico.com.br/noticias/carga-tributaria-afeta-poder-de-comprados-consumidores_89711.html) 09/02/2011

<http://www.canaldocredito.com.br/samba/index.php/linhas-de-credito/compra-programada> 19/02/2011

<http://www.cbec.org.br> 19/02/2011

[http://www.cm-amadora.pt/PageGen.aspx?WMCM\\_PaginaId=42786](http://www.cm-amadora.pt/PageGen.aspx?WMCM_PaginaId=42786) 22/02/2011

<http://www.dicio.com.br/resultado/> 11/01/2011

[http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com\\_mtree&task=viewlink&link\\_id=881&Itemid=2](http://www.edtl.com.pt/index.php?option=com_mtree&task=viewlink&link_id=881&Itemid=2) 10/01/2011

[http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=734&Itemid=74](http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=734&Itemid=74) 21/02/2011

<http://www.jusbrasil.com.br/noticias/154254/compra-sustentavel-protege-meio-ambiente-e-economia> 22/02/2011

[http://www.mp.pe.gov.br/index.pl/clipagem2503\\_compras](http://www.mp.pe.gov.br/index.pl/clipagem2503_compras) 09/02/2011

<http://www.observatorioeco.com.br/conceito-de-compra-sustentavel-sera-incluido-na-lei-de-licitacoes/> 22/02/2011

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm) 09/02/2011

<http://www.prodfor.com.br/artigos/item/35-modelos-de-gest%C3%A3o-aplicados-ao-desenvolvimento-de-fornecedores> 09/02/2011

<http://www.semasa.sp.gov.br/admin/biblioteca/docs/doc/conceitodesenvsustent.doc> 22/02/2011

<http://www.supplychainmix.com.br/2010/07/os-desafios-da-sincronizacao-da-cadeia-de-suprimentos/> 14/02/2011

[http://www.w2websistemas.com.br/til/detalheprod.asp?prod\\_id=85](http://www.w2websistemas.com.br/til/detalheprod.asp?prod_id=85) 24/06/2011



## **ANEXO 1**

### **1ª PESQUISA BRASILEIRA SOBRE “ÉTICA NAS COMPRAS**

**I - OBJETIVO DA PESQUISA**  
O principal objetivo desta pesquisa-piloto foi conhecer o conjunto de práticas, procedimentos e comportamentos existentes nas empresas, a fim de estabelecer parâmetros de atuação dos profissionais de compras, diante de situações e dilemas éticos mais comuns da área, e orientar recomendações futuras do CBEC

**II – UNIVERSO DA AMOSTRA**  
A pesquisa foi realizada entre os associados do CBEC os quais, adicionalmente, indicaram outros profissionais de compras a fim de compor o grupo piloto desejado. O questionário da pesquisa foi enviado para 117 profissionais dos quais recebemos 43 questionários preenchidos, resultando num índice de respostas de 35%.

**III – QUALIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES**  
Nas respostas à pergunta “Qual é a sua formação escolar?” constatamos que 98% dos respondentes detêm curso superior sendo que 32% declaram-se engenheiros, 15% administradores e 51% têm formação em outras áreas de nível superior, havendo 13 respondentes com cursos MBA e 7 com pós-graduação. Dentre os respondentes (30 homens e 11 mulheres) há 8 diretores de compras, 18 gerentes, 10 coordenadores e 5 colegas exercendo outros cargos. No que se refere à experiência na área de Compras, dez respondentes têm de 1 a 5 anos de profissão, doze estão na faixa de 6 a 10 anos, sete estão com 11 a 15 anos de experiência, nove têm de 16 a 25 anos vivência na área de Compras e três não declararam.  
Os respondentes trabalham atualmente em empresas multinacionais (26) e brasileiras (15) que classificamos, com base no faturamento ou quantidade de funcionários, em Muito Grandes (58%), Grandes (32%) e Médias (10%).

#### **IV – ANÁLISE DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO**

**1. BRINDES E PRESENTES**  
A oferta de brindes e presentes por fornecedores é uma situação das mais comuns, mas há divergências quanto aos limites de valor intrínseco que podem ser aceitos, sem colocar em risco a capacidade de julgamento e imparcialidade do profissional de compras. Para algumas empresas, essa é uma prática que deve ser desencorajada porque mesmo nos casos em que o gesto é mera cortesia isso pode influenciar as decisões, de alguma forma.

a) Na sua experiência de negociador-comprador, você acha que brindes e presentes podem ser aceitos normalmente? Se sim, até que valor intrínseco?  
 RESUMO DAS RESPOSTAS: Uma expressiva maioria entende que brindes podem ser aceitos normalmente desde que o valor esteja situado entre R\$100 e R\$ 250 (US\$100, limite estabelecido nas multinacionais). Duas observações destacadas por alguns dos respondentes: jamais aceitar dinheiro e não receber brindes ou presentes em casa.

b) Na empresa onde você trabalha ou trabalhou, é prática normalmente aceita que os seus vendedores ofereçam brindes e presentes aos clientes? Se sim, até que valor intrínseco?  
 RESUMO DAS RESPOSTAS: De modo geral, os respondentes dizem que as empresas mantêm uma razoável coerência em Vendas, refletindo a mesma orientação do que é praticado em Compras. Nota-se, porém, alguma liberalidade no valor do brinde ou presente oferecido aos clientes, que varia de acordo com o seu grau de importância nos negócios.

c) Se você receber um brinde ou presente de valor intrínseco superior ao que você considerou razoável na pergunta “a”, qual será o provável procedimento adotado: você recusa polidamente e explica as razões ou aceita e reporta ao seu superior para que ele decida o que fazer? (se nenhuma destas alternativas se aplicar, queira descrever como você trataria a situação).  
 RESUMO DAS RESPOSTAS: Constatou-se, unanimemente, que este tipo de brinde ou presente será recusado, polidamente, ou é aceito e doado a entidade beneficente ou sorteado entre funcionários, na festa de final de ano, informando-se ao fornecedor.

2. INDEPENDÊNCIA E RECIPROCIDADE  
 Frequentemente, a compra de produtos e serviços está sujeita ao atendimento de especificações técnicas elaboradas por áreas de engenharia ou pela área requisitante do produto ou serviço. Às vezes, estas especificações limitam a atividade de “sourcing” da área de Compras, favorecendo um ou alguns poucos fornecedores.

Em outras situações, o requisitante direciona a compra para um determinado fornecedor, impedindo que o comprador busque outras alternativas de fornecimento. Às vezes, mesmo não sendo o requisitante do produto ou serviço, a área de Vendas julga-se no direito de intervir no processo de seleção do fornecedor e indica o seu escolhido ou preferido, alegando razões de reciprocidade comercial.

a) Na empresa onde você trabalha ou trabalhou, que autonomia você tem para influenciar a especificação do produto ou serviço de forma a aumentar a competitividade na compra?  
 Em situações extremas, você tem liberdade ou clima para escalar o conflito dentro da empresa de forma a que o seu ponto de vista seja levado em conta?  
 RESUMO DAS RESPOSTAS: Mais da metade dos respondentes tem autonomia para influenciar nas especificações e liberdade para escalar o assunto para um nível superior de decisão. A limitação de Compras existe, principalmente, no caso de especificações muito técnicas, inerentes ao produto ou serviço vendido pela

empresa. Este tipo de conflito pode ser evitado se houver envolvimento antecipado de Compras, na etapa de especificação dos materiais, produtos ou serviços a serem comprados.

b) Na situação de “fornecedor pré-escolhido”, você tem autoridade para exigir uma justificativa escrita sobre o motivo da escolha prévia do fornecedor? Em caso de discordância, você tem respaldo superior (ou da política de compras) para ignorar a indicação?

RESUMO DAS RESPOSTAS: A maioria tem autoridade para exigir justificativa escrita mas poucos têm sucesso em obter respaldo superior para simplesmente ignorar a indicação. Muitos respondentes documentam no processo de compras, de alguma forma, este tipo de situação, para o caso de auditorias futuras.

c) Na empresa onde você trabalha ou trabalhou, é procedimento normalmente aceito que a área de Vendas exija reciprocidade nos negócios de compra, favorecendo seus clientes no processo de seleção de fornecedores? Não sendo isso uma norma interna, você tem respaldo superior (ou da política de compras) para avaliar essa limitação no seu trabalho de “sourcing”?

RESUMO DAS RESPOSTAS: Mais da metade dos respondentes informam que suas empresas não aceitam reciprocidade nas compras. Uma pequena parte tem respaldo para avaliar, com independência, a indicação destes fornecedores-clientes e, nestes casos, esta situação especial é usada como critério de desempate, principalmente.

### 3. ALMOÇOS, JANTARES, VIAGENS E ENTRETENIMENTO

No transcorrer das negociações, ocorrem momentos em que os profissionais de compras são convidados pelo fornecedor a almoçar às expensas dele. Outras vezes, mais raramente, o convite é para um jantar em algum restaurante de bom nível, ou para uma viagem à fábrica da empresa fornecedora ou, mesmo, para assistir um espetáculo artístico.

a) Na empresa onde você trabalha ou trabalhou, existe política a respeito da aceitação destes convites? Se sim, qual é a orientação da empresa?

RESUMO DAS RESPOSTAS: Metade dos respondentes informam que suas empresas possuem política a respeito e recomenda evitar ou dividir as despesas; na dúvida, consultar o superior imediato. Dentre a metade que disse não ter política a respeito, vários informam que, quando aceitam, procuram ter mais de um funcionário presente e alternam o pagamento de refeições.

b) Na sua opinião, este tipo de convite é algo que pode ser aceito normalmente como um gesto de cortesia do fornecedor? Em caso afirmativo, se naqueles dias estiver sendo decidida uma compra, na qual este fornecedor é um dos concorrentes, você aceitaria o convite?

RESUMO DAS RESPOSTAS: Na quase totalidade, os respondentes não vêem problema algum em aceitar este tipo de convite, com os cuidados informados nas questões anteriores, entretanto, é unânime a posição de não aceitar o convite se o fornecedor estiver participando de um processo de compra em andamento.

c) Na hipótese de você aceitar um convite para um jantar, você informaria o seu superior hierárquico ou consideraria isso como algo de cunho privado, sem necessidade de informar?

RESUMO DAS RESPOSTAS: Uma maioria expressiva aceitaria o convite mas informariam o superior porque acreditam que, mesmo acontecendo fora do expediente normal de trabalho, jantares deste tipo só acontecem em decorrência das relações comerciais entre os participantes.

#### 4. APOIO A COMPRAS NOS DILEMAS ÉTICOS

É inevitável que haja situações em que os profissionais de compras se deparem com dilemas éticos e precisem compartilhar o problema com alguém ou recorrer às normas internas da empresa para decidir o que fazer. Esses dilemas podem envolver colegas de trabalho de mesmo nível hierárquico ou superiores, fornecedores, clientes, concorrentes, etc.

a) Na empresa onde você trabalha ou trabalhou, existe um código de conduta ética conhecido por todos e para todos os funcionários? Existem reciclagens periódicas dos funcionários lembrando os pontos-chave do código ou alguma forma de recordar as normas de conduta ética?

RESUMO DAS RESPOSTAS: A quase totalidade das empresas dos respondentes possui código de ética, porém menos da metade possui reciclagens periódicas ou algum tipo de reforço ou recordação dos pontos-chave do código.

b) Na hipótese de comportamento contrário ao código da empresa, além da chefia imediata, você dispõe de um canal direto para reportar o problema ou buscar orientação?

RESUMO DAS RESPOSTAS: Quase todos os respondentes informam que, além da chefia imediata, possuem outro canal para reportar os problemas e obter orientação. Este canal pode ser o RH, o Comitê de Ética, a Ouvidoria, o Ombudsman, Auditores Internos e, até, o presidente da empresa.

c) Os auditores internos da empresa onde você trabalha ou trabalhou têm um enfoque de parceria com a área de Compras para melhorar os processos internos ou a postura que prevalece é a de descobrir erros com o intuito de registrar as falhas para, depois, ensejar críticas e punições?

RESUMO DAS RESPOSTAS: Muito mais da metade dos respondentes informam que os auditores internos nas empresas deles têm um posicionamento de parceria com a área de compras, visando sempre melhorar a qualidade dos processos. Uma pequena parte informa que os auditores desenvolvem o trabalho com um enfoque de descobrir erros e falhas.

#### 5. PERCEPÇÃO: PROBLEMAS ÉTICOS EM COMPRAS OU “NAS” COMPRAS?

Pelas perguntas e situações descritas anteriormente, fica claro que algumas situações de natureza ética têm origem, na realidade, em áreas estranhas à função de Compras. Entretanto, quando os problemas vêm a público, fica a impressão de que foi a área de Compras que causou a situação aética.

a) Em sua opinião, de que forma podem os profissionais de compras persuadir as empresas a valorizar as atividades da área de Compras e dar-lhe o status que merece?

RESUMO DAS RESPOSTAS: Os respondentes apresentaram uma variedade grande de sugestões sendo a mais comum aquela que ressalta a importância de um maior envolvimento dos profissionais de Compras nos objetivos estratégicos da empresa e a divulgação de resultados do trabalho de Compras que demonstrem a contribuição da área na melhoria da margem dos negócios. Foi mencionada a necessidade de se documentar as economias obtidas e de as empresas serem convencidas a investirem mais na formação do time de Compras. Foi ressaltada a importância de a área seguir os princípios básicos de integridade, honestidade, seriedade e transparência no seu trabalho e alguns colegas alertaram para que os profissionais de Compras tenham uma postura menos arrogante em relação aos seus clientes internos.

b) Porque, em sua opinião, as empresas são tolerantes a que áreas estranhas a Compras selecionem fornecedores e executem ou assumam compromissos de compra?

RESUMO DAS RESPOSTAS: Por falta de formação profissional à altura das responsabilidades da função de Compras ou estrutura de pessoal deficiente ou inadequado posicionamento da área de Compras dentro do organograma da empresa, não lhe dando a força necessária para se impor às demais áreas. Também, foi citado o fato de que em muitas empresas se acredita que o usuário conhece melhor os fornecedores e produtos ou serviços do que os compradores, cabendo a estes a formalização da compra, apenas.

Outras razões apontadas foram: (1) A área não consegue atuar de forma integrada, (2) Falta uma política rígida de compras, que discipline esta atividade, (3) Falta liderança em Compras, (4) É vista como uma área de suporte e não estratégica, (5) Aceita prazos curtos para executar a compra e, por isso, não faz o seu melhor, (6) É vista como uma área burocrata que dificulta o processo, (7) Falta percepção e visão de longo prazo e (8) Falta-lhe credibilidade.

c) Um dos objetivos principais do CBEC é zelar para que os profissionais de compras sejam respeitados e sua imagem corresponda aos mais elevados padrões de conduta ética. Em sua opinião, o que o CBEC deve fazer para atingir esse objetivo?

RESUMO DAS RESPOSTAS: Contribuindo com a melhoria do desempenho de Compras nas empresas associadas, através de divulgação de “benchmarks” e das melhores práticas na área, definindo parâmetros claros de avaliação de performance e conduta ética dos profissionais de compras e divulgando ao mercado o potencial de lucro que uma área de Compras, profissionalizada e estrategicamente colocada na organização, pode agregar às empresas.

Outras sugestões apresentadas foram: (1) Divulgar mais a sua missão à sociedade pelos meios de comunicação, (2) Promover a melhoria do grau de capacitação profissional dos compradores, (3) Formar comitês para discutir assuntos afins, (4)

Criar um processo de certificação de profissionais da área, (5) Buscar a valorização da profissão e (6) Difundir conhecimento específico da área de Compras.

COMENTÁRIO DO COORDENADOR DA 1ª PESQUISA DE ÉTICA NAS COMPRAS: Sabíamos que ao optar pelo formato de pesquisa com perguntas abertas, fugindo da facilidade da marcação com “X” em respostas pré-escolhidas, teríamos muito trabalho para compilar as respostas. Mas valeu a pena. Os colegas de Compras que responderam a pesquisa deram uma demonstração inequívoca do quanto valorizaram a oportunidade de manifestar sua opinião nas questões que lhes foram apresentadas, pela riqueza de detalhes agregados às respostas. Os associados ao CBEC terão acesso, em outubro, ao texto integral destas respostas em nosso website ([www.cbec.org.br](http://www.cbec.org.br)) para que, cada um, possa tirar suas próprias conclusões e avaliar as divergências decorrentes da diversidade de culturas das empresas e políticas internas adotadas por cada uma. Gostaria de chamar a atenção para dois dados importantes: o primeiro, é o excelente percentual de respostas (35%) para uma pesquisa deste tipo. (Parabéns à classe!) Segundo, a análise do perfil dos respondentes comprova que a amostra teve uma boa representação, incluindo empresas brasileiras e multinacionais, cargos de direção, gerência e supervisão exercidos por profissionais com ampla vivência em Compras, todos com nível educacional superior, exceto um. Por fim, registro o agradecimento do CBEC e o meu, particularmente, a todos(as) que responderam a pesquisa e aos colegas da Comissão de Ética que me ajudaram a compilar e analisar as respostas, em várias reuniões que entraram pela noite: Antonio Pedrini (Peugeot-Citroen) e Alexandra Koslovsky (Intelig), além do reforço precioso de Leonardo Couto (Telemar), na etapa final.

Fernando de F. Moura  
Associado Fundador do CBEC e Coordenador da Comissão de Ética  
<http://www.cbec.org.br>