

COMPRAS: UM SETOR ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO EM SERGIPE

Sheila Almeida Ribeiro¹

RESUMO

Com o objetivo de mostrar aos administradores de empresas e aos seus subordinados, este artigo apresenta, como o setor de compras pode melhorar a organização estrategicamente, desde o custo (indesejado) à qualidade do seu serviço. Por isso, foram identificadas as atividades e responsabilidades exercidas no processo de uma empresa de transporte urbano de Aracaju e do seu colaborador do setor referido, para o alinhamento com os demais setores. Após a análise do setor, faz-se uma relação entre a organização e a concorrência externa, a fim de que o Compras, atinga analiticamente os departamentos interessados e lhe dê ganhos futuros, deixando de ser uma atividade operacional, passando a ser vista como fonte de contribuição para a empresa.

Palavras-chave: Compras; Custos; Estratégia; Processos; Profissionalismo.

ABSTRACT

With the objective of show in the managers of the business and the functionaries, this article apresent, with the place of the purchasing prune to improve the manager strategising, from the price (undesired) that quality in the work. Because , walk identifies the activities and obligations exercised in the process of the transport urban manager of Aracaju and in the collaborate of the referid place, for the arrangement with the beside places. After the analise of the place, analogy between the manager and the rivally outside, relative that the purchasing reach analitycment the departments interested and to him give lucrez futures, leaving a operational atividade passing the to do sight with fountain of contribution to the manager.

Keywords: Purchasings; Worth; Strategie; Process; Profissional.

¹ RIBEIRO, Sheila Almeida. Administradora graduada e com MBA em Gestão Empresarial pela Universidade Tiradentes e MBA em Cadeia de Suprimentos e Logística na Faculdade de Negócios de Sergipe. sar_laurinha@hotmail.com ; sheilaalmeidaribeiro@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

A sobrevivência das empresas está diretamente ligada à integração de seus setores, com destaque o setor de compras, parte essencial da gestão de materiais e suprimentos, onde tem por objetivo suprir as necessidades de materiais e serviços.

A função tática e operacional das compras, deve ser eliminada, em resposta a uma série de exigências do mercado, exemplo, ênfase na qualidade e na redução dos custos; possuindo visão estratégica, ou seja, contribuindo para o alcance dos objetivos de cada processo. Passa a ter parceria fornecedores + organização, ocasionando o *Just in time* (o estoque é do fornecedor e não da organização, mercadoria no tempo certo). Já que os suprimentos necessários pode variar num grande valor final sobre os lucros na conclusão do processo.

De acordo com GAITHER e FRAZIER (2005:427) uma cadeia de suprimentos refere-se à maneira pela qual os materiais fluem através de diferentes organizações, iniciando com as matérias-primas e encerrando com produtos acabados entregues ao consumidor final. Nesta cadeia os materiais poderiam fluir dos fornecedores de uma empresa, passando pelas operações da empresa e por último seguir até seus clientes.

Entre estas funções citadas, a área de compras necessita de cuidado com o estoque, pois pode significar um auto risco, onde dependendo do item pode prejudicar todo o processo.

Segundo AZEVEDO (Revista Brasileira de Administração; 2009:36), a gestão de compras é tida como um fator estratégico nos negócios. Comprar significa procurar, adquirir e receber mercadorias e insumos necessários à manutenção, funcionamento e expansão da empresa.

Este artigo trata do funcionamento da área de compras em uma empresa de transporte rodoviário urbano, no estado de Sergipe, onde com o ganho da arrecadação de passageiros, buscam a maximização da sua rentabilidade e lucratividade.

A sua metodologia utilizada vem através de documentação literária, junto ao estudo de caso, por meio da visualização do processo de aquisição/compras e seu desempenho

total, com objetivo de analisar o processo de aquisição/compras e seu alinhamento com os demais processos de negócio em uma empresa de transportes urbanos. Visto que é considerada por diversos pesquisadores como uma das áreas mais críticas e necessárias da organização, destacando a importância, a seriedade e a complexidade que o setor representa, para que se possa proporcionar uma melhoria no serviço.

A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE COMPRAS

A Empresa Viação Aracaju LTDA, empresa em análise, oferece transporte rodoviário com atuação na cidade de Aracaju, fazendo parte de um Grupo reconhecido no Estado, fundado na década de 40 com o intuito de transportar os cidadãos aracajuanos a todos os bairros existentes. De médio porte, no total de 803 colaboradores.

O setor de compras é a análise em questão, já que para uma melhoria no processo deve-se levar em conta toda a relação com fornecedor e a demanda; com que produtos podem ser comprados, preço, situação do pedido, o modo de pagamento e na sua previsão e distribuição de demanda. As decisões de compras e programação dos suprimentos, estão ligados diretamente a estoque, localização e transporte, coordenando bens e serviços na estrutura organizacional atendendo o fluxo de bens ou serviços no canal logístico.

No presente artigo, as considerações de DIAS acerca da definição de compras foram as mais adequadas, segundo o autor:

A função compras é um segmento do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. Compras é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento. (2007:259).

Nos dias atuais a função compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos - *supply chain*. Neste contexto, a administração de recursos e meios necessários ao suprimento de materiais e imprescindíveis ao funcionamento da organização, no tempo certo, na quantidade necessária, na qualidade requerida e pelo menor custo.

O posicionamento atual da função compras ou aquisição é bem diferente do modo tradicional como era tratada antigamente, passando de uma atividade essencialmente burocrática, para ganhar mais visibilidade dentro da organização, passando a ser vista como parte do processo de logística das organizações, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimento (supply chain). Por isso, muitas organizações passaram a usar a denominação gerenciamento da cadeia de suprimento ou simplesmente gerenciamento de suprimentos, um conceito voltado para o processo, em vez do tradicional “compras”, voltado para as transações em si, e não para o todo.

Comprar bem, é uma das estratégias de redução de custo, exemplo, verificação de prazo, preço e qualidade. Alguns fatores que devem ser observados no planejamento estratégico de compras: Tempo de espera para entrega de pedidos; Restrições impostas pela alta administração; Preço; Importância relativa, etc.

O comprador é um colaborador importante para a empresa, exigindo que tenha ótimas qualificações para tomada de decisão na condução da compra e deve estar identificado com a política da empresa, oferecendo condições para bons negócios através do próprio conhecimento.

Cabe ressaltar que a “A seleção de fornecedores é considerada igualmente ponto-chave do processo de compras. A potencialidade do fornecedor deve ser verificada, assim como suas instalações e seus produtos, e isso é importante. O seu balanço deve ser cuidadosamente analisado” DIAS (2007:260). No ambiente de negócios moderno, o tipo de relação entre fornecedor e comprador é crucial para ambos. Idealmente, a relação será baseada numa dependência mútua e duradoura.

O fornecedor pode confiar em negócios futuros, e o comprador terá garantia de fornecimento de produtos de qualidade, apoio técnico e ambiente de produto. A comunicação entre comprador e fornecedor deve ser aberta e plena, de modo que ambas as partes entendam o problema uma da outra, e possam trabalhar juntas na que beneficiará ambas. Assim, a seleção do fornecedor e a relação com ele estabelecida são de fundamental importância.

1.1 OBJETIVOS BÁSICOS

Segundo DIAS (2007:259), os objetivos básicos de uma seção de compras são:

- Obter fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;
- Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos;

Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para a empresa, principalmente em condições de pagamento.

Dessa forma espera-se manter níveis de estoques coerentes com as necessidades imediatas da organização, de modo a garantir a eficiência da produção, bem como planejar de forma assertiva para que não incorram custos financeiros indesejáveis, lucros cessantes, retenções ociosas de capital e incapacidade de aproveitar oportunidades de lucro.

2- ETAPAS DE UM PROCESSO DE COMPRAS NA ÁREA DE TRANSPORTE URBANO

No estudo de caso, as tarefas relacionadas ao setor de compras, seguem uma auditoria destinada a área, destacando que a principal competência do comprador é: comprar e receber materiais destinados a todos os demais da organização atendendo as necessidades de urgência e fazendo as diferenciações necessárias por prioridade. Seguindo os processos citados:

2.1 CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Fornecedores são “peças do quebra-cabeça” da organização, que devem ser selecionados, para que atendam todos os requisitos, pois uma boa aquisição de suprimento depende do relacionamento estabelecido e mantido fornecedor/cliente, priorizando o *Just in time*. Sem esquecer, que a avaliação é feita periodicamente onde as regras anteriormente ditadas pela empresa, sejam rigorosamente estabelecidas.

Uma das decisões mais importantes é a correta seleção de fornecedores, buscando um ótimo fornecimento, uma boa base de fornecedores, além de buscar a melhoria contínua de desempenho, relacionamentos de longo prazo. E a sua complexidade dá-se em função da característica de cada item a ser comprado.

Os fornecedores serão selecionados por avaliações periódicas trimestral, onde será verificado o atendimento, falhas de fornecimento, pontualidade, marca requisitada, preço e o processo de entrega referente a cultura da empresa. Logo, será enviado um relatório para os fornecedores com os requisitos já citados.

Segundo(BAILY,2000), Cada empresa deve definir sua avaliação, exemplo:

- Cumpre prazos de entrega;
- Fornece itens de qualidade;
- Oferece preço competitivo;
- Tem um bom histórico de referências;
- Fornece um bom serviço;
- Cumpre o prometido;
- Apóia tecnicamente.

Entender, comunicar e melhorar o desempenho do fornecedor é o seu processo de avaliação. Se todos os componentes forem executados corretamente, a medição de desempenho de um fornecedor, deve levar ao desenvolvimento do mesmo.

2.2 SOLICITAÇÃO DE COMPRAS

Dá-se início com a requisição ou solicitação, trata-se de um documento emitido pelo almoxarifado após pedido verbal dos encarregados dos diversos setores e sua devidas autorizações, onde terá descrição técnica do produto, quantidade, modo (se é urgente ou não),estoque atual , preço e fornecedor da última compra. Caso , não tenha descrição correta do insumo, o setor de controle material deve identificar , junto aos requisitantes ou até fornecedores para um cadastro sem restrições.

2.3 COTAÇÃO

São as propostas dos fornecedores em um único documento para análise de preço, prazo, quantidade, marca e condições de pagamento, por e-mail ou relatório gerado após alimentado por valores reais de diversos cotantes.

2.4 NEGOCIAÇÃO

È a busca de um acordo satisfatório entre ambas as partes, onde deve ser citado regras de diminuição de preço, melhor prazo de pagamento e de entrega, melhor qualidade ou marca sugerida e sempre parceria de fidelização com a organização em geral, atendendo sempre se forma eficaz ao setor.

2.5 ENTREGA DE MATERIAL

Conferência qualitativa e quantitativa do material, conferindo junto ao pedido compras e a nota fiscal, caso haja divergência, é elaborada a nota de devolução, onde só quando for elaborada a correção, é dada a entrada do produto no estoque físico da empresa e assim é liberado para o cliente interno. Para garantir a eficácia e eficiência é exigido que horários sejam cumpridos e que haja organização nos processos.

Onde o comprador terá a responsabilidade de acompanhar todo este processo, onde após entrega do produto é que sua função se encerra.

Sem esquecer que o fornecedor terá que emitir a nota fiscal no nome da empresa especificada, já que é um Grupo, prazo, especificações e boletos bancários corretamente exigidos.

3. ANÁLISE

Após a análise da documentação fornecida pela empresa, possíveis adaptações no processo de aquisição/compras atual, os quais estão expostos na figura abaixo.

Figura 01- Pontos fortes e Pontos Fracos

Pontos fortes e Pontos fracos	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Equipe experiente e confiável; • Ambiente favorável a mudanças; • Bom nível de informatização e de interação com os demais processos da empresa; • Disponibilidade de transporte próprio; • Senso de responsabilidade e urgência na realização das atividades; • Busca incessante do atendimento aos clientes internos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso no fornecimento dos materiais adquiridos em compras emergenciais; • Falta de estoque no almoxarifado gerando alta demanda por compras emergenciais e insatisfação dos clientes internos. • Colaboradores pouco motivados; • Excesso de burocracia no trâmite do processo; • Sistema de Informação subutilizado;

FONTE: RIBEIRO, Sheila Almeida.

A análise acima, diz respeito ao setor de compras. Foi desenvolvida pelos colaboradores do referido setor, os quais avaliaram o fluxo de trabalho e chegaram a algumas informações, formalizando-as em documento institucional. Ressalvo que foram expostos neste trabalho apenas as informações referentes ao processo de aquisição/compras e por uma questão de sigilo optou-se por não divulgar o documento original.

No processo de análise, detectou-se como um dos pontos fortes a equipe experiente e confiável, devendo-se ao fato de que ao ingressar na empresa todos os funcionários

inclusive, os do setor de compras, passam por processo de recrutamento, seleção e treinamento, para desenvolver suas habilidades e perfis de acordo com área a qual irá atuar.

Por se tratar de uma equipe bem selecionada, o ambiente e as relações de trabalho tornam-se favoráveis as mudanças, tanto no que se refere aos processos, quanto a inovações tecnológicas, isso é evidente pelo bom nível de informatização que empresa possui (sistema de informação implantado TRANSNET).

Também se tornou evidente no Estágio Supervisionado e na visita realizada na organização, que a equipe responsável pelo processo de aquisição/compras é comprometida em realizar as atividades pertinentes ao setor, ainda que a mesma não possua todos os recursos necessários disponíveis, buscando sempre atender as necessidades dos clientes internos da organização.

Um dos fatores que mais prejudica a interação do processo de aquisição/compras com os demais processos de negócio da empresa é o atraso na aquisição e entrega de produtos/serviços para o cliente interno. Quando este fato ocorre, o índice de reclamações e insatisfações com o setor aumenta consideravelmente, uma vez que compromete o desempenho da empresa como um todo, podendo afetar inclusive ao cliente externo.

Apesar de a equipe ser experiente e qualificada, a falta de reconhecimento configura-se como um dos pontos fracos, refletindo na desmotivação dos funcionários. Além disso, o excesso de burocracia nos processos dificulta um melhor desempenho do setor de compras ocasionando atraso na aquisição de materiais.

Atualmente existe uma verba diária orçada para o setor de compras, reservada para manutenção da frota de veículos da empresa, servindo para cobrir todas as despesas referente a compras/aquisição. Diante do exposto, as compras emergenciais com preços geralmente elevados comprometem grande parte desta verba, gerando desgaste e retrabalho em algumas tarefas do setor. Especificamente no processo de aquisição/compras, tal fato demanda mais trabalho ainda uma vez que é necessário controlar a verba diariamente e muitas vezes usar a do dia seguinte. Cabe ressaltar que as compras emergenciais ocorrem devido à inexistência de um estoque mínimo na empresa para cobrir eventuais problemas na frota.

O excesso de burocracia em prol de controles administrativos prejudica a agilidade do processo. No decorrer do mesmo, muitas etapas são repetitivas, aumentando o tempo de

resposta do setor. Atualmente as práticas de gestão tendem a eliminar a burocracia excessiva e focar nos resultados, simplificando tarefas e aumentando a agilidade das atividades.

É necessário que os formulários utilizados atualmente sejam simples e claros e que cada etapa do processo preencha-os adequadamente. Um exemplo seria a tarefa de Coleta de Preços que possui um formulário (Mapa de Cotação), mas o mesmo não é utilizado devido a sua complexidade. Dessa forma, o processo de coleta é evidenciado através de anotações feitas em outro formulário (Solicitação de Compras). Cabe a empresa adequar os formulários e utilizá-los em sua totalidade.

O sistema de informação utilizado atualmente pela empresa foi implantado recentemente e ainda encontra-se em fase de implementação. No que diz respeito ao módulo de suprimentos e compras do sistema TRANSNET, o mesmo possui diversos relatórios ainda não utilizados pela empresa e precisa ser explorado em suas potencialidades.

Apesar das dificuldades existentes, percebe-se que todos os setores da empresa entendem o funcionamento do processo de aquisição/compras, estando dessa forma alinhados com seus prazos e requisitos. Com relação à teoria referente ao processo de aquisição/compras, conclui-se que o processo atual está de acordo com os passos e etapas propostos pelos autores aqui estudados. Porém é necessário amadurecimento na forma de executar as tarefas, trabalhar a burocracia necessária ao setor e acima de tudo ser mais criterioso no que diz respeito à seleção de fornecedores e especificação de materiais.

Desta forma, é possível observar que a importância do bom funcionamento do processo de aquisição/compras pode contribuir significativamente para a agilidade no atendimento ao cliente externo e conseqüentemente no aumento dos resultados operacionais e financeiros da empresa.

CONCLUSÃO

A evolução da função compras está ligada ao processo de alinhamento da sua estratégia com a da empresa e, conseqüentemente, o emprego de práticas gerenciais contribuindo para o aumento de vantagens competitivas, posicionando, a moderna logística dentro de todo o processo de suprimento, onde terá o prazo cumprido integralmente de toda cadeia, integrando a sistemática de todos os setores, parceria entre fornecedores e clientes, buscando a otimização do processo e a redução do custo e assim chegando à satisfação do cliente com o nível de serviço

De acordo com a análise, durante o desenvolvimento deste artigo, foram sugeridas propostas de melhorias para o processo de aquisição/compras; para que não obtenha mais dúvida quanto à demanda e a precisão exata de materiais sugere-se a implantação do estoque mínimo, seria uma grande saída para minimizar as compras emergenciais e economizar mais a verba orçada para a manutenção da frota de veículos. Em relação, à alimentação do estoque máximo e mínimo, a análise estatística através da ferramenta Carta de Controle², seria uma das alternativas mais cabíveis para solucionar este problema, visto que esta ferramenta por sua vez, controlaria os níveis de estoque e demonstraria para o comprador qual a necessidade de material a ser adquirido, em qual tempo é necessário liberação de verba, para comprar em quantidade maior e com qualidade e preço melhor;

Quanto a burocracia de verbas e autorizações, haverá uma criação de uma verba destinada a pequenas compras referente a material de expediente, manutenção/construção predial e limpeza, uma vez que tais gastos ocorrem no dia-a-dia com freqüência e precisam ser resolvidos de forma rápida;

²**Carta de Controle** é um tipo de gráfico, comumente utilizado para o acompanhamento durante um processo, determina uma faixa chamada de tolerância limitada pela linha superior (limite superior de controle) e uma linha inferior (limite inferior de controle) e uma linha média do processo, que foram estatisticamente determinadas. É uma das Sete Ferramentas da Qualidade Disponível em <http://www.geranegocio.com.br/html/geral/ql4f.html>.

Deve-se retificar o processo e suas etapas, de modo a eliminar ou simplificar tarefas repetitivas, uma vez que para se obter maior agilidade nos processos é de vital relevância que as etapas do mesmo sejam sintetizadas, por isso sugere-se que haja um redesenho do processo de aquisição de materiais e de suas etapas, o que facilitará o desempenho geral de todos os setores e não causará prejuízo em sua essência quanto às principais atividades do mesmo. Para isso, elaborou-se uma nova proposta de fluxograma para o processo de aquisição/compras com base na análise realizada no fluxograma existente, com o intuito de aumentar eficácia do mesmo.

Os colaboradores da organização passarão por um processo de treinamento onde a implantação 100% do sistema TRANSNET e a redefinição dos processos e de alçadas serão o ápice da melhoria requerida, onde após regras esclarecidas, como descrição do produto, autorização do setor, negociação apenas no setor de compras, planejamento entre setores, assim a função compras passará de operacional para estratégica.

A visão corretiva do processo de compras , vai além do comprar, mas sim inúmeros fatores a serem respeitados, para que se possa obter um “feedback “ positivo, que inclui redução de custos ,um menor aproveitamento de fatores de produção e concentração de poucos fornecedores, onde trarão flexibilização da produção dando oportunidade de controle e gestão de estoques, encadeando a forma estratégica do que é “ comprar” hoje.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1. 3. ed. –São Paulo: Atlas, 2007.

AZEVEDO, João Humberto. Revista Brasileira de Administração. Pag 37. Nov/Dez 2009 n 73.

BAILY, P. ET.al. Compras: Princípios e administração. 1 2d. São Paulo: Atlas 2000.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial; tradução Raul Rubenich- 5 .ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística. 4ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

[DIAS, Silvio Montes Pereira. Transporte e Distribuição. 2008. Disponível em http://www.scribd.com/doc/230813/Transportes, acesso em 18 de novembro de 2008.](http://www.scribd.com/doc/230813/Transportes)FILHO, Mauricio Nascimento. 2001 Apostila do Curso de Gerenciamento de Processos.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati, Paulo Fernando Fleury, Peter Wanker. Logística e Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. 1 ed.- 5 reimpr- São Paulo: Atlas, 2009. Coleção Coppead de Administração.

GAITHER, Normam, Greg Frazier. Administração da produção e operações, 8ª ed, Pioneira Thomson Learning, 2005.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição estratégica; operação e avaliação/ Rio de Janeiro: Elsevier, 2004-3.reimpressão.

TAYLOR, David A. Logística na Cadeia de Suprimento: uma perspectiva gerencial; tradutora Cláudia Leite; revisor técnico Paulo Roberto Leite- São Paulo: Pearson Addeson- Wesley, 2005.

STUDART, P. F. B. Modelo centralizado de compras da empresa alfa: uma estratégia logística para melhoria de competitividade. Salvador: 2007. 120 f Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2007.