

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VIVIAN DE OLIVEIRA MOREIRA HASHIGUCHI

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS – ESTUDO DE  
CASO NO SETOR INDUSTRIAL

CURITIBA  
2014

VIVIAN DE OLIVEIRA MOREIRA HASHIGUCHI

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS – ESTUDO DE  
CASO NO SETOR INDUSTRIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Grau de Especialista em Gestão de Suprimentos, do Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos, da Universidade Federal do Paraná, Setor de Tecnologia, Departamento de Engenharia de Produção.  
Orientadora: Prof. Ana Regina Camargo

CURITIBA  
2014

Dedico este trabalho a Deus ao me ajudar nas horas mais difíceis no qual pude transpor o cansaço e não deixar esta atividade em segundo plano.

A minha família que em tantos momentos me apoiaram e compreenderam a importância da minha dedicação a fazer uma pós-graduação.

## **AGRADECIMENTO**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar minhas dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que expandiram meu conhecimento através do curso e transmitiram confiança no mérito e ética aqui presente.

A minha orientadora Prof. Ana Regina Camargo, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

A minha família pelo amor e incentivo.

A todos eles que fazem parte da minha formação, o meu muito obrigado!

*“Grande parte do nosso crescimento como pessoa virá de dificuldades e desafios. Abrace e saiba que será melhor, mais forte e mais sábio por causa deles”. (Autor desconhecido).*

## RESUMO

A presente monografia destaca os papéis e responsabilidades desempenhadas pelas áreas de Compras.

Neste trabalho foram identificadas as atividades e responsabilidades exercidas bem como o perfil do seu principal executivo.

As organizações de Compras têm o foco na redução de custos, à certificação e/ou desenvolvimento de fornecedores, à redução de inventário, mas nem sempre essas etapas acontecem como o esperado e as empresas perdem dinheiro de uma forma inapropriada por não operar com técnicas adequadas ao mercado.

Exige-se cada vez mais e mais dos compradores; eles precisam ter a visão de todas as atividades que abrangem a empresa e devem se especializar sempre. Atuam como “prestadores de serviço” às demais áreas da empresa para a obtenção de suprimentos em momentos importantes.

Para capacitá-los a diagnosticar e gerenciar todo o processo de tomada de decisão no seu dia-a-dia apresenta-se nesta monografia uma Proposta de Estruturação do Processo de Compras de Materiais para empresa do setor industrial Para tanto, são propostos neste trabalho os pontos chaves de medição de desempenho, tipos de compras e contratos que auxiliam nas competências técnicas do profissional, para responder com agilidade e eficácia às expectativas de seus clientes internos.

Adotando esses pontos a empresa Estudo de Caso poderá ter avanços em seu desempenho perante os clientes e minimização dos obstáculos encontrados no mercado.

Palavras chave: Suprimentos, Contratos, Gerenciamento, KPI

## **ABSTRACT**

This dissertation highlights the roles and responsibilities performed by supply chain areas.

Are identified activities and responsibilities exercised by such industry as well as the profile of buyer.

Organizations can have the focus on cost reduction, certification and / or development of suppliers, reducing inventory, but these steps do not always happen as expected and companies lose money in an inappropriate manner by not operate with appropriate technical the market.

It is required more and more buyers; they need to have a view of all activities covering the company and must always specialize. Acting as "service providers" to other areas of the company to obtain supplies at important moments.

To enable them to diagnose and manage the whole process of decision making in their day-to-day in this monograph presents a proposal for structuring the Purchasing Process for Materials company in the industrial sector for both, are proposed in this work the key points of performance measurement, types of purchases and contracts that assist in the professional expertise to respond quickly and effectively to the expectations of their internal customers.

Adopting these points the company case study may have breakthroughs in their performance to customers and minimize the obstacles found in the market.

Keywords: Procurement, Contracts Management, KPI

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	OBJETIVOS .....	10
1.2	OBJETIVO GERAL .....	11
1.3	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	11
1.4	JUSTIFICATIVA.....	12
2	A CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	16
2.1	SETOR DE COMPRAS .....	17
2.2	CONCEITO DE COMPRA .....	18
2.3	MATERIAL CORRETO.....	21
2.4	PREÇO CORRETO.....	21
2.4.1	DIVERGENCIA DE VALORES.....	23
2.5	TEMPO DE ENTREGA.....	23
2.6	QUANTIDADE CORRETA.....	24
2.7	FORNECEDOR CONFIÁVEL.....	24
2.8	TIPOS DE COMPRAS.....	25
2.9	CENTRALIZAÇÃO OU DESCENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS.....	27
3	SELEÇÃO DE FORNECEDORES.....	29
3.1	FORMAS DE CONTRATAÇÃO .....	29
3.2	REQUISITOS PARA FORMALIZAÇÃO DE CONTRATOS .....	34
4	MÉTODO DE PESQUISA.....	36
5	O ESTUDO DE CASO .....	38
6	PROPOSTA DE MELHORIAS.....	40
6.1	INDICADORES.....	51
7	CONCLUSÃO .....	54
8	REFERÊNCIAS.....	56
9	ANEXO A – QUESTIONARIO .....	61

## RELAÇÃO DE QUADROS, FIGURAS E GRAFICO

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças X Similaridades entre rotinas e projetos.....	14
Quadro 2 – Responsabilidade de Compras.....	19
Quadro 3 – Responsabilidade de Compras.....	20
Quadro 4 – Qualificação de Fornecedores.....	43
Quadro 5– Medidas de desempenho e seus objetivos.....	48

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de aquisições a partir do cliente .....	39
Figura 2 – Fluxo de emissão de ordens de compra. ....	40
Figura 3 - Fluxograma do processo de seleção dos fornecedores.....	44

### LISTA DE GRAFICO

Grafico 2 – Perfil do Setor de Compras.....	39
---	----

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o final do século XX, as empresas encaram um mercado consumidor cada vez mais exigente, com produtos e serviços de melhores qualidades e menores custos. Desta forma, as organizações enfrentam uma verdadeira maratona para conquistar o consumidor e obter maior participação no negócio (*Market Share*)<sup>1</sup>.

Atualmente, com a globalização e a integração do mercado, surgem centenas de ofertas inovadoras assim como informações para cada tipo ou modelo de produto e/ou serviço. Desta forma para não estacionarem e continuarem competitivas as organizações buscam permanentemente inovações. As mudanças sejam elas nas formas de lançamentos de novos produtos; refinamento do sistema de gerenciamento da cadeia de suprimento e logística empresarial; produção e ou outros processos necessários e envolvidos em todas as esferas produtivas.

As mudanças transformam as empresas, e os resultados são as consequências dos esforços para identificar as características que venham diferenciar os seus produtos e/ou serviços de seus concorrentes já existentes.

Para atingir o sucesso, as empresas devem possuir os melhores recursos financeiros, humanos (Rh), produção, logística e a sincronia com os clientes e colaboradores (*Stakeholders*)<sup>2</sup>, assim como também devem estar aliados à eficiência de suas engenharias produtivas.

Neste contexto, esse trabalho visou responder o seguinte problema de pesquisa: Como estruturar a área de compras de uma empresa do Setor Industrial a fim de atender as demandas necessárias para a relação empresa e fornecedor?

### 1.1 OBJETIVOS

Demonstrar para a empresa o perfil dos profissionais de compras com um foco estratégico nas formas corretas de implementar o gerenciamento dos contratos

---

<sup>1</sup>*Market Share*: Tradução - Cota de mercado; nesse sentido quer dizer participação de mercado.

<sup>2</sup>*Stakeholders*: Tradução - Aquelas pessoas, governos, instituições, agências, investidores e outros tipos de interessados que têm o direito ou parte no projeto e seus resultados.

e processos para se ter controle da compra proativa no processo de aquisição de materiais e ou serviços. Para isto faz se necessário seguir os objetivos descritos abaixo.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

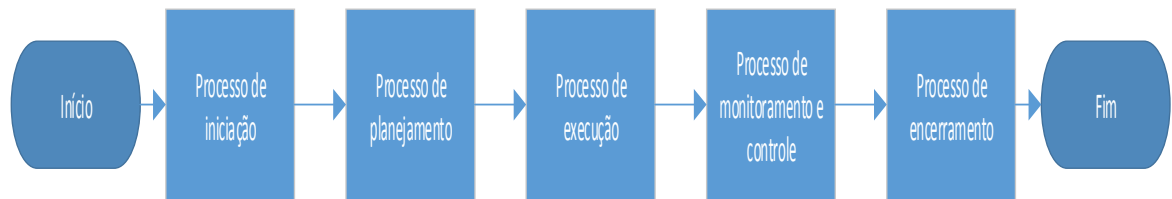
O objetivo geral desta pesquisa é apresentar o perfil do comprador e do setor de compras no gerenciamento de contratos e procedimentos na gestão da cadeia de suprimentos com o objetivo de mapear e criar fluxograma de processos, descrever os escopos dos mesmos para desenvolver métodos mais simples e eficientes.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo principal da monografia seguirei os objetivos específicos a seguir:

- a) Processo de iniciação: realizar um levantamento atual do processo de compras de materiais no setor de suprimentos de empresas do setor de industrial;
- b) Processo de planejamento: verificar a estruturação do processo de compras de materiais da empresa do setor industrial;
- c) Processo de execução: identificar os principais fatores que influenciam a entrega do material no momento certo, no local certo, nas quantidades e qualidade desejadas;
- d) Processo de monitoramento e controle: estudar a rotina da gestão de suprimentos e implementar o controle de gerenciamento de contratos tendo o foco em controle das compras proativas; e
- e) Processo de encerramento: estabelecer e documentar a sistemática de atuação da área de Suprimentos nas diversas etapas que envolvem a aquisição de bens e serviços, desde a sua requisição até a sua entrada

no estoque, atendendo todos os requisitos de qualidade da área de Suprimentos.



*Figura 3 adaptado: Os 5 grupos de processos. - Gerenciamento de Projetos. Fonte: PMI (Project Management Institute, Inc.) - Guia PMBOK (2008) – 4ª Edição.*

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Organizar um planejamento de projeto<sup>3</sup> é desenvolver um produto com a determinação dos papéis coletivos e individuais na organização, ao apoio dos objetivos às metas e estratégias (PMBOK, 2004). As empresas necessitam organizar-se sistematicamente e reunirem esforços formais e técnicos, assim como adaptar aos novos conceitos práticos e as aplicações das novas ciências/matемáticas dos segmentos das produções industriais e serviços (PMBOK, 2004).

Alguns dos maiores custos de uma empresa estão associados ao setor de compras, na aquisição dos itens de manutenção, reparo e operação (MRO), custos esses relacionados a desgastes, quebras e substituições quando os equipamentos já se encontram em uso.

As peças, ferramentas, equipamentos de proteções individuais - (EPI) e outros, tendem a representar altos custos nos valores totais dos desembolsos, isto se dá principalmente porque as compras destinadas a estes itens respondem por elevado número de transações de pequenos valores e ações e/ou rotinas<sup>4</sup> repetitivas do comprador.

<sup>3</sup> Conforme PMBOK, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado de entregas. Temporário não significa necessariamente de curta duração.

<sup>4</sup> Também chamadas de operações, são funções organizacionais que realizam a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo.

Para diminuir tais custos, a implantação de uma parceria de fornecimento “*In Company*”<sup>5</sup> é uma boa opção e para tanto devem ser observados os pontos estratégicos que deverão oportunizar a melhora do sistema, buscando neutralizar os riscos e indicar vantagens competitivas.

Este tipo de parceria de fornecimento proporciona o atendimento no sistema “*Just in time*”<sup>6</sup> (JIT), que poderá ser aplicado em qualquer organização, para reduzir estoques e seus custos decorrentes de armazenagens, logísticos e outros. Com este sistema, o produto ou matéria prima chega ao local de utilização somente no momento exato em que for necessário (SOARES, 2003).

As Lojas “*In Company*” proporcionam soluções para as organizações, entregando tudo o que necessário e preciso para a cadeia de suprimentos, agilizando o processo de compra e provendo uma melhora nas relações entre as áreas de integração e os “*stakeholders*” os quais serão fornecedores de soluções em serviços, peças e suprimentos, com a flexibilidade, precisão e proximidades necessárias (TRENTIN, 2013).

É um modelo de parceria entre as partes envolvidas, através das implementações de contratos de fornecimentos integrados, os quais são poderosas ferramentas que resultam nas altas eficiências, reduções nos custos e operações nas diversas categorias dos itens nos estoques, proporcionando ganhos de produtividades, além do fornecimento muito mais rápido e adaptado às necessidades.

Existem inclusive sistemas que fazem pedidos automáticos para outras empresas de acordo com o seu estoque, facilitando assim todo o processo de fabricação e venda, melhorando a disponibilidade de produtos de acordo com a demanda (RALLEMAN, 2011).

Com base nisso há o interesse de gerar e gerenciar contratos de longo prazo e firmar parcerias. As empresas realizam diversos trabalhos para atingir seus objetivos, onde podemos defini-los como projetos ou rotinas e/ ou operações. Os projetos exigem um gerenciamento-, enquanto que as rotinas exigem gerenciamento de processos de negócios. Projeto e operação diferem principalmente pelo fato de

---

<sup>5</sup> *In Company*: dentro da companhia

<sup>6</sup> *Just in Time*: Tradução – No momento exato; Sistema de administração da produção ao qual determina que nada deva acontecer antes da hora exata.

que o primeiro é temporário, enquanto a segunda é contínua e produz produtos, serviços ou resultados repetitivos.

O Quadro 1 mostra as similaridades e as diferenças da rotina e do projeto.

	<b>Rotinas</b>	<b>Projetos</b>
<b>Diferenças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contínuo;</li> <li>- Produz produtos, serviços ou resultados repetitivos;</li> <li>- Utiliza gerenciamento de processos de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temporário;</li> <li>- Produz produtos, serviços ou resultados únicos;</li> <li>- Utiliza o gerenciamento de projetos</li> </ul>
<b>Similaridade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizados por pessoas;</li> <li>- Recursos disponíveis limitados;</li> <li>- Planejados, executados e controlados;</li> <li>- Foco para atingir objetivos organizacionais ou estratégicos</li> </ul>	

Quadro 1 – Diferenças X Similaridades entre rotinas e projetos

As aquisições de bens e as contratações de serviços para atender as atividades e serviços de uma empresa, dependem do planejamento, da programação e da definição de objetos, materializadas em Projetos ou Gerenciamentos de Contratos a fim de atestar a efetividade da execução do contrato, bem como se os valores constantes da nota fiscal apresentada pela contratada estão corretos e vinculados ao contrato; a nota de empenho, ao objeto que se deve pagar; o valor exato a pagar; a quem se deve pagar a importância para extinguir a obrigação<sup>7</sup>.

Com base no PMBOK<sup>8</sup> podem ser criados os indicadores para o monitoramento dos contratos, isto auxiliará na tomada de decisões e no enfoque do projeto.

<sup>7</sup> Adaptação do texto de “MANUAL DE GESTÃO DE CONTRATOS”, VIÇOSA – MINAS GERAIS Outubro de 2008. Elaboração: Auditoria Interna., p. 4

<sup>8</sup> PMBOK - Project Management Body of Knowledge ou Guia para o Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos é um manual que descreve o universo de conhecimentos para o Gerenciamento de Projetos.

Atualmente esse monitoramento em termos de tempo e custo não é feito, pois os projetos e/ou necessidades da empresa estão sempre mudando. Os setores usam a própria experiência e outros utilizam ferramentas adequadas e indicadas por especialistas ou as boas práticas já conhecidas e muitas listadas no PMBOK (DINSMORE, 2003).

Em um cenário em que as empresas sempre disputam a atenção do mesmo cliente, a qualidade no atendimento se torna essencial. Os clientes tornam-se mais exigentes e conscientes de todo o processo e nesse contexto as suas expectativas se tornam essenciais em qualquer mercado.

O cliente espera que o profissional se comprometa a atingir seus objetivos, seja cúmplice, tenha sugestões e propostas de melhorias em suas atividades e processos e que garanta o acesso e atendimento quando houver necessidade. Esses anseios são os mesmos dos clientes internos do setor de suprimentos, quando eles têm contato com a figura do comprador.

É de grande importância o monitoramento utilizando técnicas e ferramentas para a mensuração e análise dos indicadores, como o de qualidade e de quantidade e também outros tipos destinados a projetos. Outro dado relevante quanto a esta ferramenta consiste na possibilidade de verificar a confiabilidade nos resultados obtidos, lembrando que a análise dos números balizarão uma tomada de decisão da direção da empresa (DINSMORE, 2003).

A área de Suprimentos das empresas deve utilizar diversos indicadores no seu campo de conhecimento como de custo, prazo e desempenho para o gerenciamento e performance do contrato.

Desta forma, este trabalho pretende apresentar um novo perfil para o comprador, uma sugestão para reestruturar o setor de compras, bem como apresentar os cuidados que devem ser tomados quando das aquisições (material correto, preço, tempo de entrega, quantidade, fornecedor confiável e forma de contratar), para melhora dos resultados da empresa.

## 2 A CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos “é o conjunto de materiais necessários para o funcionamento de uma empresa comercial ou fabricante. A cadeia de suprimentos envolve todos os níveis de fornecimento do produto desde a matéria-prima bruta até a entrega do produto no seu destino final além do fluxo reverso de materiais para reciclagem, descarte e devoluções (Dantas, 2005, p. 148)”.

As constantes mudanças marcam a evolução contínua das tecnologias e com isso as companhias passam a organizar as cadeias de suprimentos de forma colaborativa e integrada (Rodrigues apud Ancham Brasil, 2013).

O grau de competitividade de uma empresa está na capacidade de formar arranjos sofisticados com fornecedores de insumos e matéria-prima e parceiros relacionados a diversas outras atividades, como o abastecimento das linhas de produção e até a distribuição de bens para o mercado consumidor, envolvendo armazenagem, transportes, análises de demanda e estoques<sup>9</sup> (Rodrigues apud Ancham Brasil, 2013).

O gestor da área de suprimentos tem a responsabilidade de conciliar as diversas etapas de um bom negócio, ou seja, da produção até a chegada dos produtos ao consumidor final. Muitas vezes as diretrizes da empresa mudam de acordo com a necessidade do mercado e para essa adequação, esse orienta sua equipe que inicie uma negociação nova ou diferente com os fornecedores com o foco de reduzir o estoque. Este aprendizado geralmente ocorre na prática do dia a dia.

Essa missão do comprador tem que estar equacionada com a missão do fornecedor, suas práticas de mercado e padrão ético. O gerenciamento eficaz do SCM<sup>10</sup> é baseado no relacionamento direto dos que trabalham diariamente, pois a ideia é reduzir os lead-times (tempo de provisionamento ou ainda ciclo, ou seja, é o

---

<sup>9</sup> Professor da Área de Operações, Logística e Tecnologia do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Coppead) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)-Noticias da Ancham Brasil.

<sup>10</sup> SCM: Supply Chain Management e/ou gestão de suprimentos.

período entre o início de uma atividade, produtiva ou não, e o seu término.) e estoques ao mínimo necessário (CARVALHO, 2012).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é um conjunto de métodos que são usados para uma melhor integração e gestão de todos os parâmetros da rede: transportes, estoques, custos, etc. Estes itens estão presentes nos fornecedores, nas empresas e também nos clientes (COELHO, 2010).

A gestão adequada permite uma produção otimizada oferecendo ao cliente final o produto certo, na quantidade certa com o objetivo de reduzir os custos ao longo da cadeia, ou seja, qualidade é sinônimo de entregar o que o cliente quer, no preço e nas condições que ele espera (FARIAS, 2013).

Com a intenção de auxiliar os leitores, quanto aos aspectos envolvidos em toda a cadeia, a seguir serão descritas as principais responsabilidades do Comprador e do Setor de Compras ao qual ele faz parte.

## 2.1 SETOR DE COMPRAS

Para que se possa ter ideia da relevância do Setor de Compras de uma empresa, nada mais justo que se verifique a diferença entre a definição de comprar do dicionário (adquirir, arranjar, obter) e outra técnica que é a utilizada atualmente pelos estudiosos da administração que além do sinônimo, qualifica com diversos adjetivos esta atividade primordial para as empresas (Vendrame, 2014): “Comprar é procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa”.

Henry Ford traz um ditado que corrobora a afirmação acima: “A arte de comprar está se tornando cada vez mais uma profissão e cada vez menos um jogo de sorte”<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> BRAGA, A. Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas. 2007. Trabalho individual (Compras Estratégicas).

Assim, pode-se afirmar que dentro da cadeia de suprimentos, as compras possuem um papel chave no sucesso da empresa posto serem responsáveis pela seleção e desenvolvimento dos fornecedores que servirão de base para o crescimento da empresa no longo prazo, bem como na redução dos custos de aquisição dos insumos da produção.

Conforme Trentin (2013, p.01), em se tratando do gerenciamento de suprimentos, especificações e aquisições em projetos, o problema pode ser ainda maior. Em alguns projetos, existe uma rede de fornecedores com vários níveis (subcontratados).

Desta forma seu maior desafio encontra-se na análise e ou até mesmo no momento de redigir ou gerenciar um contrato por não conhecer pontos básicos dessa estruturação e geralmente usar o próprio “bom senso” no momento de avaliar, pois muitas vezes não há um departamento jurídico a disposição para auxílio e/ou consulta.

Muitas empresas acham que basta implementar um novo software, para fazer este controle e a interface de informações entre os setores e não conhecem exatamente as implicações que um novo ERP<sup>12</sup> teria, tais como: redefinir e adequar os processos; funcionalidades desejadas; treinamento; cadastramento (alimentação) de informação; segurança, disponibilidade e acessibilidade das informações; infraestrutura, etc.

Outro fator não menos importante está na escolha do tipo de contrato ou negócio jurídico e suas cláusulas. Os termos e condições e o tipo especificados no contrato auxiliam no grau de risco assumido por ambos os lados (fornecedor e comprador).

## 2.2 CONCEITO DE COMPRA

O comprador adquire o material no mercado interno ou externo, através das necessidades que o requisitante apontou. É a unidade organizacional que compra o

---

<sup>12</sup> *ERP*: Enterprise Resource Planning -Planejamento de Recursos Empresariais. ERPs são sistemas desenvolvidos para controle de vários departamentos e processos de uma organização, softwares E.R.P. possuem uma grande complexidade tanto no seu desenvolvimento como no manuseio do programa em geral.

material correto, ao preço certo, na hora e na quantidade desejadas (SOARES, 2003).

É de grande importância que o comprador saiba identificar o material comprado e se o provedor está de acordo com o solicitado quando recebe a cotação. Essa leitura técnica deve ocorrer para descobrir eventuais discrepâncias entre as cotações e as especificações da Requisição de Compras de um fornecedor e outro (SANTOS, 2014).

O comprador identifica eventuais alternativas de cotação visando uma que traga possível economia de custo ou ideia de melhoria do serviço ou produto. É claro que a decisão final não é do comprador e sim dos setores técnicos da empresa que irão viabilizar essa alternativa (SOARES 2003/DINSMORE, 2003).

O comprador busca os resultados por meio da seleção dos melhores fornecedores, da garantia de entrega regular de matérias primas e serviços e cumprimento de prazos e principalmente da negociação dos melhores preços (GARCIA, 2008).

Conforme Norton e Kaplan (2001) o perfil do profissional de compras vem mudando ao longo dos anos, não se limitando apenas em desempenhar atividades operacionais e burocráticas, seu trabalho está diretamente ligado às margens de lucro da Empresa. Para obter lucratividade exige-se redução de custos, desta forma as empresas passam a buscar maior eficácia e eficiência em sua gestão de negócios tendo como ferramenta principal as parcerias com seus fornecedores, um exemplo de compra proativa.

Os estágios do desenvolvimento das características do responsável pelas compras da empresa estão descritos no QUADRO 2.

Estágios de Desenvolvimento	Características gerais e atribuições do responsável por Compras
Primitivo	Sem qualificações especiais; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas
Conscientização	Sem qualificações especiais; rotinas básicas de Compras; 60-79% do tempo dedicado às atividades burocráticas
Maturação	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em Commodities <sup>13</sup> integrados com as áreas funcionais; maior dedicação à negociação e à redução

<sup>13</sup> *Commodities*: por definição são produtos padronizados e não diferenciados, nos quais o produtor não tem poder de fixação de preços e cujo mercado é caracterizado pela arbitragem nos mercados internacionais.

	do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20-30% do tempo dedicado às atividades burocráticas.
Avançado	É necessária qualificação profissional; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, à administração da base de fornecedores etc.; menos de 20% de seu tempo dedicado às atividades burocráticas

Quadro 2 - Perfil do comprador: estágios de desenvolvimento  
Fonte: Baily et al. (2000, pag 425).

O departamento de compras tem um papel essencial nesse contexto, pois é o elo principal da negociação entre o mercado, os fornecedores e a empresa. Cabe ao setor articular ações no esforço de tornar a empresa mais competitiva ganhando importância no mercado (CERVI, RAZZOLINI FILHO, RODRIGUEZ, 1994).

Podemos ressaltar algumas finalidades em um sistema de avaliação de desempenho de uma equipe de suprimentos (MARTINS, 1999):

- Comunicar valores e estratégias;
- Identificar problemas e oportunidades;
- Detalhar processos;
- Delegar e determinar responsabilidades;
- Controlar e Planejar melhor;
- Determinar ciclo de ações;
- Eliminar e/ou mudar comportamentos;
- Implantar um sistema de remuneração com base em resultados.

Baseado na revisão da literatura pode-se perceber que as responsabilidades da área de compras como um todo são as seguintes (QUADRO 3):

Determinar as políticas, padrões, procedimentos e especificações gerais; Negociação dos contratos de materiais comuns usados por todas as unidades de acordo com o volume; Grandes contratos de construção de fábricas, aquisição de equipamentos e projetos que envolvem muito capital; Contratos para materiais importados e para exportações relevantes; Assuntos legais relacionados a suprimentos; Coordenação da estocagem das unidades Treinamento e desenvolvimento do pessoal de suprimentos de todas as unidades e orientação para o recrutamento de funcionários.	RESPONSABILIDADE DE COMPRAS (departamento)
Decisões de fazer ou comprar Terceirização Padronização de materiais Revisão dos requisitos de materiais Cadastro e desenvolvimento de Fornecedores	RESPONSABILIDADE DE EQUIPE DE COMPRAS

Medidas de desempenho de Compras Aquisição de produtos destinados à produção Estabelecimento de sistemas de informação em tempo real com fornecedores Gerenciamento e controle dos níveis de inventários e materiais	RESPONSABILIDADE DO COMPRADOR
---	-------------------------------

Quadro 3 – Responsabilidade de Compras

Fonte: A autora

### 2.3 MATERIAL CORRETO

Um grande problema existente é não conseguir adquirir aquilo exatamente que se quer. Isto pode ocorrer por diversas razões (SOARES, 2003).

Uma delas ocorre cada vez que uma requisição não for clara, nestes casos, o comprador deverá solicitar esclarecimentos ou, recusar a requisição até que a mesma seja preenchida da forma correta (SOARES, 2003).

Outra é que não há como iniciar um processo de compras, sem ter ideia exata do que se deseja comprar. Sempre que necessário o comprador deve entrar em contato com os setores que solicitaram ou usarão o material ou serviço para entender das dificuldades que poderão ocorrer (ou ocorrem) em relação ao uso ou não uso do item solicitado. E com isso propor alternativas (SOARES, 2003).

Usualmente deve se observar a importância da compra do material correto, pois este procedimento implicará diretamente na produção com menor custo e maior qualidade.

### 2.4 PREÇO CORRETO

Conseguir o preço correto a ser pago pelo produto que se está comprando é um fator importantíssimo na hora de ser calculado o valor de venda daquilo que se produz (BRAGA, 2001).

Para que se saiba realmente quanto deve custar cada item produzido que será vendido é necessário que exista alguém ou uma área responsável por auxiliar nesta empreitada pois, cada produto tem um preço certo – e quanto mais você se

aproximar do valor ideal, mais perto estará de um equilíbrio entre seus custos e ganhos e a disposição dos clientes em pagar por ele. Não esqueça que se o valor for alto você não vende e se for baixo, não gera receita suficiente para cobrir seus custos (BORGES, 2014).

Determinar o preço de um produto ou serviço é uma ação que requer muito cuidado e pesquisa, pois dela depende o sucesso de suas vendas. O nome dado a essa atividade é precificação. Modelo de precificação é uma série de métodos avaliativos para definir o preço de um produto. Este define os fatores que influenciam e justificam o preço do produto ou serviço a ser oferecido no mercado (BORGES, 2014).

Em grandes empresas subordinado ao departamento de Compras, existe o Controller e/ou Setor de Pesquisa e Análise de Compras que tem como uma de suas funções o objetivo de calcular o “preço certo” do item (de acordo com o desenho e as especificações), baseando no tempo de produção, custos fixos (entram as contas de aluguel, luz, água, condomínio, telefone e salários dos funcionários que pode se ter por média os últimos seis meses) e variáveis (aqui entram custos como matéria prima, mão-de-obra direta, frete, impostos, comissão dos funcionários, investimentos em embalagens e sacolas além de outros gastos com publicidade). A tudo isso, acrescenta-se um valor que seria a margem de lucro esperada. Estes números podem ser obtidos através de valores médios do mercado, e do balanço e demonstrações de lucros e perdas e pelo cost breck down<sup>14</sup>, informado pelos diversos fornecedores (BALLOUR, 2001)

Tendo este conhecimento e sinergia com os fornecedores, tende-se a criar uma política de “ganha-ganha”, onde cada um auxilia o outro a ser mais competitivo de forma que ambos consigam inserir seus produtos no mercado com lucro (TRENTIN, 2013).

Lembrando sempre que caso isto não se configure e a relação se forme “ganha-perde” ou “perde-ganha” nunca teremos uma parceria estruturada ou uma relação de compra que traga benefícios para a empresa (SOARES, 2003).

---

<sup>14</sup> Planilha de custos para conhecer a estrutura de custos do fornecedor para cada item comprado.

### 2.4.1 Divergências de Valores

Nos casos onde há divergência entre o valor que o fornecedor oferece e aquele esperado, cada um deverá ser tratado isoladamente (RODRIGUES, 2011):

- a) quando o preço é mais alto que o preço certo: nessas circunstâncias, o comprador deve chamar o fornecedor e solicitar esclarecimentos sobre o preço. O fornecedor ou está tendo um lucro excessivo ou possui um mau sistema de apropriação de custos;
- b) quando o preço é mais baixo que o preço certo: O menor preço não significa atualmente o melhor negócio. Se o preço for muito mais baixo, dois podem ser os motivos:
  - O fornecedor tem uma técnica de fabricação no qual conseguiu diminuir seus custos;
  - O fornecedor não soube calcular os seus custos e isto pode criar dois problemas: ele não descobre os seus erros e terá dificuldades financeiras podendo interromper seu abastecimento/entregas, ou descobre o erro e solicita um reajuste de preço que muitas vezes, poderá ser maior que o segundo melhor preço na avaliação de cotação inicial (Rodrigues, *et al.* 2011).

Portanto, o fornecedor deve ser chamado, a fim de esclarecimentos dos valores apresentados. Há o princípio fundamental de que toda empresa deve ter lucro, mas se a empresa não tiver condições de esclarecer estes custos o comprador pode abrir a concorrência para ter uma ideia da continuidade das negociações com este fornecedor.

Se for um item novo, o comprador deve tomar como base o último preço de um item similar para ter ideias do cenário das propostas que receberá.

## 2.5 TEMPO DE ENTREGA

O tempo de entrega dos itens adquiridos é essencial para a manutenção do processo produtivo da empresa sem perdas ou deficiências (BRAGA, 2007).

É cada vez maior o número de empresas de produção no cenário industrial, tornando o prazo de entrega ou o tempo de entrega um dos tópicos mais importantes na avaliação de cotação frente à concorrência (ALVARENGA, 1994).

As oscilações de mercado e sua economia geram estoques excessivos e fazem com que os compradores coordenem esses fatores da melhor maneira para adquirir o resultado desejado de entrega dentro do prazo na empresa.

Segundo Peter Baily et al (2000, p. 161):

“Obter a entrega em tempo é um objetivo padrão da função compras. Se os bens e materiais chegarem atrasados ou o trabalho não for concluído no tempo correto, as vendas podem ser perdidas, a produção prejudicada e as cláusulas contratuais de danos invocadas por clientes insatisfeitos.”

## 2.6 QUANTIDADE CORRETA

Há algum tempo, objetivando um melhor preço, adquiria-se num único pedido uma grande quantidade, mas, com o decorrer dos anos e o amadurecimento da administração, outros fatores, como os custos de capital investido, armazenagem e custos de estoque fez com que os compradores tivessem mais atenção ao negociar o prazo e a quantidade correta de entrega para não interferir no fluxo de caixa da empresa, trazendo economia para a mesma. Mas esta decisão pode ser alterada de acordo com eventuais alterações de mercado (ALVARENGA, 1994).

Comprar a quantidade correta nem sempre corresponde a comprar a quantidade requisitada. As compras regulares, feitas com frequência, são para reposição do estoque ou para uso direto na produção. O planejamento e o controle de estoque são parâmetros responsáveis pela definição de itens e as respectivas quantidades que devem ser mantidos em estoque.

## 2.7 FORNECEDOR CONFIÁVEL

Não adianta o comprador atender os requisitos do produto e/ou serviço, o preço ideal e o prazo e a quantidade correta se não puder encontrar um fornecedor

confiável que agrupe todos estes requisitos. Por isso a avaliação e o desenvolvimento de novos fornecedores são fundamentais para o setor de compras e a busca para ampliar o mercado de fornecimento é cada vez maior (FERRARI, 2004).

A seleção de fornecedores é considerada um fator importante no processo de compras.

Entretanto, caso o fornecedor contratado não possua uma avaliação que o defina como confiável, a principal preocupação se refere à entrega dos materiais. Diante desse quadro recomenda-se que o comprador acompanhe o andamento de seu processo de compra junto aos fornecedores. “As atividades do setor de suprimentos não se encerram no envio do pedido ou na assinatura do contrato. É necessário fazer o acompanhamento pós-compra para minimizar os riscos do não cumprimento dos prazos de entrega prometidos pelos fornecedores” (JEREZ, 2014).

## 2.8 TIPOS DE COMPRAS

A atividade principal da área de compras é a aquisição do material/serviço necessário para a manutenção do funcionamento da empresa com geração de lucro. Para que isto ocorra é importante distinguirmos os tipos (para investimento ou consumo) e formas (formais ou informais) principais de compras (BRAGA, 2007).

Considera-se compras para investimento tudo aquilo que compõem o ativo da empresa e/ou uma melhora fabril – recursos patrimoniais, como por exemplo, a aquisição de novas máquinas CNC<sup>15</sup>, computadores, empilhadeira, etc (DIAS, 1993).

As compras para consumo são as compras de insumos e/ou matéria prima destinados a produção como por exemplo aquisição de material de escritório, EPI's, etc. também são conhecidas como compras de custeio. Mesmas as compras para consumo que não são utilizadas e/ou compõe a fabricação do produto, são subdivididas em compras de materiais produtivos e improdutivos (DIAS, 1993).

Os materiais produtivos são os que integram o produto final, como por exemplo: a matéria prima. E os improdutivos são os consumidos normalmente no dia a dia que não compõem o produto da empresa, ou seja, é o material de consumo

---

<sup>15</sup> CNC (controle numérico computadorizado) é um sistema que permite o controle de máquinas, sendo utilizado principalmente em tornos e centros. Permite o controle simultâneo de vários eixos, através de uma lista de movimentos escrita num código específico.

forçado ou de custeio. Em função do local onde são adquiridos se classificam em compras locais ou compras por importação (BRAGA, 2007).

As compras locais são aquelas realizadas no entorno da empresa com o intuito de gerar impacto econômico positivo na região, além de diminuir alguns custos de fretes entre outros. Estas podem ser realizadas tanto pelo serviço público quanto pela iniciativa privada, diferindo no procedimento legal que é imposto aos primeiros (DIAS, 1993).

As compras por importação envolvem os setores com a especialidade em comércio exterior e/ou compradores com essa especialização. A rotina e os procedimentos têm contínuas modificações e regulamentos a serem seguidos. Isto exige o constante acompanhamento do comprador em todo o processo de compras internacionais (COELHO, 2010).

O processo de importação, as encomendas estão sujeitas a fiscalização da Receita Federal. O valor aduaneiro é composto pela soma do custo da mercadoria, do frete, mais o seguro. O tributo é calculado a partir do valor declarado na fatura comercial. As empresas geralmente têm contratos com empresas de despachante para auxiliar no desembaraço ( apud DTI<sup>16</sup>).

Na ausência de documentação comprobatória do preço de aquisição dos bens ou quando a documentação apresentada contiver indícios de falsidade ou adulteração, este será determinado pela autoridade aduaneira (fiscal) com base em: preço de bens idênticos ou similares, originários ou procedentes do país de envio da encomenda ou o valor constante de catálogo ou lista de preços emitida por estabelecimentos comerciais ou industriais, no exterior, ou por seu representante no país (apud DTI).

É de responsabilidade de o comprador informar e/ou corrigir as faturas de embarque, negociar a compra de câmbio ou pagamento contra carta de crédito, acompanhar as ordens de compras no exterior, contratar seguro e transporte e enviar as informações ao despachante no recebimento da mercadoria no aeroporto ou porto e aciona o seguro se houver algum sinistro. O Despachante desembaraça a mercadoria junto a Receita Federal, recolhe os impostos inerentes ao processo em nome da empresa<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Adaptação do site da DTI – Diretoria de Tecnologia e Informação, Universidade Federal de Viçosa.

<sup>17</sup> Adaptação do Manual de Importação do CIESP, 2007.

As compras quanto a sua formalidade podem ser classificadas como formais ou informais.

De acordo com cada regulamento, matriz de aprovação da empresa, para efetuar compras e/ou aquisições de materiais, denominadas formais, existe a obrigatoriedade ou não da emissão de um documento de formalização de compra (OC - ordem de compra ou contrato)<sup>18</sup>.

Quando as compras são de pequeno valor possuem um processo menos burocrático, como por exemplo, o comprador ou funcionário compra com seu dinheiro e solicita reembolso posterior ou a empresa já oferece um “valor” em caixa para que a área de suprimentos compre pequenas coisas ou sane alguma urgência. O processo não é burocrático, mas não se exige a apresentação de nota fiscal e/ou recibo com CPF, referente ao produto e/ou serviço adquirido<sup>19</sup>.

## 2.9 CENTRALIZAÇÃO OU DESCENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS

As organizações têm focado em uma estrutura em separado para compras, visando padronização e custos, mas vale uma análise se nos casos em que a empresa atue em diversos locais, seja favorável regionalizar as compras com o objetivo de ter um atendimento mais rápido e um menor custo de frete, criando um setor focado para cada divisão da empresa dando autonomia para cada um deles.

Para Steele e Courte (1996) apud Soares (2003) o modelo organizacional adotado pela função Compras é um dos pontos mais importantes da estrutura organizacional, pois este terá efeito direto sobre o desempenho de suas atividades. Uma das grandes questões relacionadas a isto é a escolha do formato da organização de compras: centralizado ou descentralizado.

De um modo geral, as vantagens de uma abordagem são as desvantagens de outra (BAILY, 2000 apud REIS e BRITO, 2014). Assim, uma combinação de

---

<sup>18</sup> Adaptação do Manual de Importação do CIESP, 2007.

<sup>19</sup> Adaptação do Manual de Importação do CIESP, 2007.

ambas é frequentemente usada para obter o benefício das melhores características de cada abordagem.

Segundo Baily et al. (2000) os prós e contras da centralização da atividade de compras dependem da habilidade como que o executivo, responsável pelo trabalho, usa mais eficazmente o poder de compra da empresa. Isso incluirá a consolidação das exigências, o desenvolvimento de fontes, a racionalização dos estoques, a simplificação dos procedimentos, o trabalho com fornecedores para eliminar custos desnecessários em vantagem mútua e o trabalho com colegas para assegurar um fluxo de informações eficaz, que possibilitará o atendimento dos objetivos da empresa.

Algumas das vantagens da centralização é que esta pode eliminar esforços repetitivos de vários tomadores de decisão e reduzir custos operacionais. Além de obter benefícios de contratos maiores e economias de escala, assim como as negociações em longo prazo com os fornecedores. Suas desvantagens são o distanciamento dos fatos e das pessoas e situações envolvidas, possibilitando o aparecimento de problemas de comunicação, além da tomada de decisão ser centralizada em uma pessoa ou um pequeno grupo (THESE, MATOS, e BRAMBILLA, 2010).

Além disso, uma área de compra centralizada pode manter um cadastro completo e atualizado de fornecedores, que demonstre a potencialidade de cada um, com verificações periódicas, levando em conta suas instalações, seus produtos e sua capacidade técnica, prevenindo problemas futuros de abastecimento (DIAS, 1993). A vantagem em descentralizar as compras em cada departamento é deixá-la mais flexível às necessidades e mais sensíveis ao tempo, devido a ter menos burocracia e maior correspondência de fornecimentos e serviços. Porém, esta abordagem também tende a multiplicar o número de fornecedores, custos de entrega, resíduos de embalagens, estoques, etc. (THESE, MATOS, e BRAMBILLA, 2010).

### 3 SELEÇÃO DE FORNECEDORES

O objetivo de selecionar os fornecedores está em estabelecer e documentar a prospecção de fornecedores para a empresa, possibilitando sua utilização pelas diversas áreas.

A busca por fornecedores pode vir do próprio levantamento e cadastro feito pelo setor de Compras; pelo edital de convocação; guias comerciais e industriais; catálogos de fornecedores, associações profissionais e sindicatos industriais e revistas especializadas (PMI, 2013).

#### 3.1 FORMAS DE CONTRATAÇÃO

As compras formais, que são as mais relevantes e dispendiosas para as empresas, em geral devem ser documentadas por instrumentos que deixem claras as regras a serem seguidas, que foram estipuladas pelas partes. Normalmente são utilizadas as ODC – Ordens de Compras para valores e quantidades menores ou contratos, onde os envolvidos podem discutir ampla e livremente suas cláusulas, aceitando-as ou não. Contratos são estabelecidos entre parceiros para movimentar estoques entre si ou para seus clientes (TRENTIM, 2013)

As empresas fazem contratos com parceiros comerciais para economizar tempo e dinheiro, proporcionar melhores serviços aos seus clientes e economizar em despesas. O conhecimento do gerenciamento de contratos complementa e melhora as negociações diárias visando o controle, o acompanhamento e a fiscalização do fiel cumprimento das obrigações assumidas pelas partes (SANTOS, 2014).

No setor de compras, para as aquisições significativas a empresa, faz um plano para administrar o contrato com base nas cláusulas especificadas pelo comprador, assim como toda a documentação e requisitos de entrega e desempenho que tanto o contratado quanto o contratante devem cumprir. O plano de gestão deve cobrir as atividades da administração de contrato durante toda a sua vigência (GARCIA, 2008).

Os contratos regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando-se os princípios da teoria geral e as disposições de direito privado. Os contratos devem ter clareza e precisão nas condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.

De acordo com Trentim (2013) os contratos costumam ser divididos em:

a) Contratos de Tempo e Material (T&M):

O contrato baseia-se em um custo por unidade (hora, material etc). São apresentados elementos de um contrato de preço fixo (no preço fixo por unidade) e elementos de contratos de custos reembolsáveis (o custo total é desconhecido, embora possa ser colocado um limite) (TRENTIM, 2013)

Por exemplo, os valores unitários são pré-estabelecidos pelo comprador e pelo fornecedor, quando ambas as partes concordam com os valores de serviços profissionais para a categoria de “programador CNC” (TRENTIM, 2013).

b) Contratos de Preço Fixo (PF)

Este é o contrato mais comum, um preço fechado é acordado para o projeto como um todo. É um contrato de grande risco ao fornecedor, pois se existirem custos adicionais terão que ser assumidos por ele. Mas se o cliente não especificar bem aquilo que deseja, correrá riscos (FERRARI, 2013).

c) Contratos Unilaterais

São aqueles em que só uma das partes se obriga em relação a outra; um dos contratantes é exclusivamente credor, enquanto o outro é exclusivamente devedor. Por exemplo, é o caso da doação, em que apenas o doador contrai obrigações, ao passo que o donatário só auferirá vantagens (SANTOS, 2014).

d) Contratos Bilaterais

São aqueles que criam obrigações para ambas as partes e essas obrigações são recíprocas; cada uma das partes fica adstrita a uma prestação. Um exemplo no dia a dia das empresas é Compra e Venda. Cada um destes é ao mesmo tempo credor e devedor; o vendedor deve a coisa alienada, mas é credor do preço; o comprador, por sua vez, é devedor do preço, mas credor da coisa adquirida (FERRARI, 2013).

e) Contratos Comutativos e Aleatórios

Os contratos comutativos apresentam grandes semelhanças com os contratos bilaterais.

É o caso da compra e venda, em que se equivalem geralmente as prestações dos dois contratantes (SANTOS, 2004).

f) Contratos Consensuais e Formais

Os primeiros, também conhecidos como não solenes, por exemplos: Locação, Comodato e de Parceria.

Os formais são os contratos solenes; por exemplos: a compra e venda de bem imóvel de valor que dependa não só de escritura pública, mas também da transcrição no registro imobiliário (SANTOS, 2004).

g) Contratos Principais e Acessórios

Principais são os contratos que podem existir independentemente de qualquer outro; acessórios são os que têm por objeto assegurar a execução de outro contrato, de que dependem; por exemplo, a fiança (acessório), estabelecida como garantia do contrato de locação (principal) (SANTOS, 2004).

h) Contratos de Custos Reembolsáveis (CR)

Os custos do fornecedor são reembolsados e acrescidos de um valor adicional. O comprador tem um grande risco neste tipo, pois se desconhece os custos finais do contrato. Sendo possível incluir incentivos e faixas para limitar os custos mínimo e máximo do contrato de acordo com o mercado.

Neste tipo existem outros contratos categorizados, sendo eles:

- Custo Mais Remuneração Fixa (CMR): Também conhecido como Custo Mais Percentual do Custo (CMPC), o comprador deve reembolsar todos os custos do fornecedor e ainda pagar uma remuneração em cima dos custos. Desta forma o fornecedor não tem motivação para controlar seus gastos, pois quanto mais gastar, mais receberá.
- Custo Mais Remuneração Fixa (CMRF): O fornecedor é reembolsado na integridade do valor gasto e também recebe uma remuneração fixa.
- Custo Mais Remuneração de Prêmio (CMRP): O comprador paga todos os custos mais um bônus com base no desempenho, ou seja, quanto menos gastar (quanto mais economizar), mais se recebe. Geralmente grandes empresas e multinacionais tem essa cláusula em seus contratos globais.

#### i) Contratos de Adesão

Esta categoria contratual é aquela em que não ocorre liberdade de negociação de seu teor, devido à preponderância de um dos contratantes, que, por assim dizer, impõe ao outro a sua vontade. Compreende essa categoria, por exemplo, os contratos de internet, telefonia, TV a cabo e instituições de ensino.

Todos os contratos, independente do tipo, devem possuir diretrizes que garantam a qualidade e respeitem a legislação vigente, tendo que assegurar os seguintes pontos (FERRARI, 2004).

- a) que as partes possam executar o objeto contratual;
- b) a plena execução das atividades acordadas no cronograma do projeto;
- c) o atendimento da normas vigentes do mercado nacional e/ ou internacional (ex. API<sup>20</sup>, NORSOK<sup>21</sup>, NBR's<sup>22</sup> etc.);
- d) o efetivo cumprimento das cláusulas contratuais, assegurando a excelência no atendimento aos requisitos técnicos e de qualidade dos pontos contratuais;
- e) o tratamento de todas as empresas contratadas com igualdade de procedimentos, eliminando qualquer forma de tratamento que possa representar descumprimento dos princípios da isonomia e da legalidade;
- e
- f) procedimentos administrativos claros e simples com burocracia reduzida, de forma a facilitar a gestão e a fiscalização de contratos.

Outro ponto importante quanto a contratação é que não se deve confundir gestão com fiscalização. A gestão é o serviço geral de gerenciamento de todos os contratos e a fiscalização é pontual. Na administração de contratos (gestão), cuida-se, por exemplo (FERRARI, 2004).

- a) do reequilíbrio econômico financeiro,
- b) de incidentes relativos a pagamentos,

---

<sup>20</sup> *API*: A American Petroleum Institute - associação comercial nacional que representa todos os aspectos da indústria de óleo e gás natural da América.

<sup>21</sup> *NORSOK*: São normas norueguesas com base nas IEC's para o setor petrolífero da Noruega. São consideradas as normas mais rígidas do setor a nível mundial.

IEC : Comissão Eletrotécnica Internacional

<sup>22</sup> *NBR*: Denominação de norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas

- c) de questões ligadas à documentação,
- d) ao controle dos prazos de vencimento, de prorrogação, etc.

É um serviço administrativo que pode ser exercido por uma pessoa ou um setor. As empresas podem implantar um serviço específico de gestão de contratos, o que permite um melhor acompanhamento da execução dos mesmos, propiciando a profissionalização e a criação de especialistas na área. Entretanto, esta área terá uma visão macro, fará um gerenciamento geral (SOARES, 2003)

Nos contratos em geral deve-se observar os seguintes pontos (SANTOS, 2004).

- a) ter conhecimento do documento e suas cláusulas;
- b) conhecer as obrigações do contratado em reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir; no total ou em parte, objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados;
- c) conhecer a responsabilidade do contratado pelos danos causados diretamente à Administração ou a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo na execução sua execução, não excluindo ou reduzindo dessa responsabilidade a fiscalização ou o acompanhamento pelo órgão interessado;
- d) conhecer a responsabilidade do contratado e suas obrigações tributárias, encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato;
- e) solicitar a seus superiores, em tempo hábil para adoção das medidas convenientes, decisões e providências que ultrapassem a sua competência;
- f) arquivar cópia da fatura já com os dados conferido e ou com as correções devidas junto aos demais documentos pertinentes ao contrato;
- g) escrever todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, informando ao Gestor do Contrato aquelas que dependam de providências deste;
- h) acompanhar e controlar, quando for o caso, as entregas e o estoque de materiais de reposição, destinados à execução do objeto contratado, principalmente no quesito quantidade e qualidade;

- i) formalizar sempre, os entendimentos com a Contratada adotando todas as medidas que permitam compatibilizar as obrigações bilaterais;
- j) avaliar a execução contratual, propondo, sempre que cabível, medidas que visem reduzir gastos e racionalizar os serviços mantendo a qualidade;
- k) observar rigorosamente os princípios legais e éticos em todos os atos inerentes às suas atribuições, agindo com transparência no desempenho das suas atividades;

### 3.2 REQUISITOS PARA FORMALIZAÇÃO DE CONTRATOS

A alta administração espera de seu colaborador uma atuação preventiva para evitar problemas com contratações. Para que isso ocorra, tais documentos a serem assinados deverão conter (FARIAS, 2013):

- a) a numeração sequencial;
- b) o nome e o CNPJ dos órgãos ou entidades que estejam firmando o instrumento;
- c) o nome, endereço, número e órgão expedidor da carteira de identidade e o CPF dos respectivos titulares, ou daqueles que estiverem atuando por delegação de competência, nos dispositivos legais de credenciamento;
- d) o ato que autorizou sua lavratura;
- e) o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade;
- f) a finalidade;
- g) a avaliação da empresa quanto a possibilidade de contratação do fornecedor escolhido.
- h) Além dos itens supracitados é necessária a inserção de cláusulas que estabeleçam (FARIAS, 2013):
- i) o objeto com a descrição detalhada, clara e precisa do que se pretende realizar ou obter;

- j) o preço e as condições de pagamento, a data-base e periodicidade do reajustamento de preços, a atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;
- k) os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega;
- l) o cronograma físico-financeiro;
- m) as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;
- n) os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;
- o) os casos de rescisão;
- p) as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;
- q) a indicação da responsabilidade dos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato, pelo contratado; e
- r) a indicação do foro para dirimir dúvidas decorrentes de sua execução.
- s) Não se deve esquecer que aquele que contrata mal estará sujeito a uma má prestação de serviço ou entrega de material que provocará ônus desnecessário para a empresa como um todo ou a um processo judicial que poderá ser dispendioso para ambas as partes.(FERRARI,2004).

#### 4 MÉTODO DE PESQUISA

O trabalho utilizará o método de pesquisa “estudo de caso” com o intuito de averiguar o processo de compras de materiais e serviços de empresas do setor industrial que buscam melhorias e parcerias estreitando os laços com os fornecedores e/ou parceiros. YIN (apud Santos, 2002, p.7) fala que “o estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

A pesquisa se faz com a aplicação de questionário ao departamento de compras da empresa escolhida para identificação e separação de compradores por grau de conhecimento e para definição de grupos com foco em treinamentos específicos.

Ao utilizar as propostas neste trabalho o departamento de compras terá maior conhecimento para a tomada de decisões da empresa em sua rotina.

Conforme Cervo e Bervian (1996, p. 50), o estudo de caso pode ser definido como: “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

O presente trabalho será desenvolvido nas seguintes etapas:

- a. Planejamento: nessa fase será realizada uma revisão bibliográfica sobre o processo de compras de materiais, focando na literatura referente à exemplos de compra pró-ativa e também nos tipos de contratos. Desta forma será possível definir uma estrutura teórica a ser implementada e formular diretrizes que capacite o comprador nas decisões diárias.
- b. Coleta de dados: essa segunda etapa refere-se a coleta de dados na solicitação do cliente interno para implantar por exemplo a loja in company e/ou uma compra pró-ativa no processo de compras de materiais. Durante essa coleta de dados será realizada a coleta de informações dos envolvidos com o processo para a emissão do contrato deste serviço e a criação de indicadores deste processo, assim sendo identificando as dificuldades do comprador nessa fase do processo.
- c. Contribuição: com a implementação da melhoria proposta o comprador terá mais conhecimento e autonomia em sua rotina e poderá se

especializar neste assunto e difundir o mesmo conforme as diretrizes citadas acima.

## 5 O ESTUDO DE CASO

O setor de compras da área industrial geralmente é composto por um pequeno grupo de pessoas, que variam conforme o tamanho da empresa. O departamento é composto de no mínimo 3 pessoas (01 gerente + 02 compradores), este grupo dividem entre si as tarefas de aprovações, desenvolvimento de fornecedores e as compras, promovendo ganhos para a empresa e mantendo-a funcional.

Mas sem muitos recursos operacionais e/ou investimentos para o desenvolvimento das tarefas acima, este grupo trabalha sempre no limite e/ou sobrecarregados.

As pessoas envolvidas estão imersas no trabalho burocrático e/ou rotineiro, quando algo novo surge, o processo é mais lento ou fica parado, passando de um comprador a outro e, devido a diversos fatores, será tratado como uma compra emergencial.

Esta pesquisa baseia-se em orientar e/ou estruturar este setor e/ou comprador que constantemente “apagam incêndios” a criarem um roteiro ou ferramentas de melhoria na sua rotina para sua tomada de decisão.

Com o uso dos questionários, ao questioná-los sobre o nível de de satisfação em relação às suas funções e responsabilidades, o ambiente de trabalho e experiências com a gerência, descobrimos os benefícios que mais importam para eles e quais competências eles pretendem adquirir à medida que desenvolvem suas carreiras e conhecendo melhor as necessidades e insatisfações podemos tornar a empresa e/ou setor um lugar melhor para se trabalhar.

O fluxograma abaixo reflete a rotina a partir da necessidade do cliente.

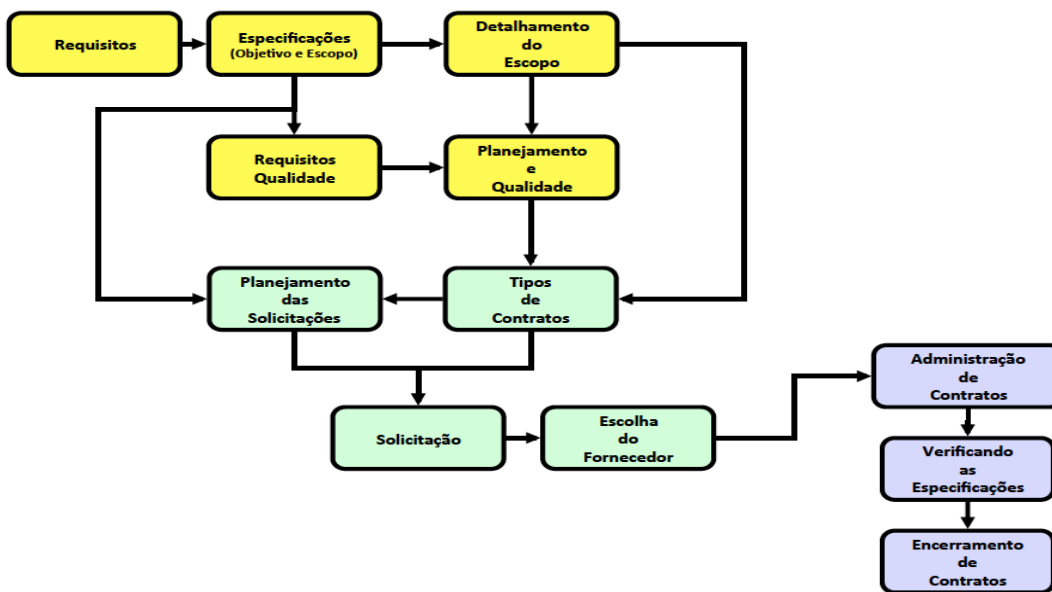
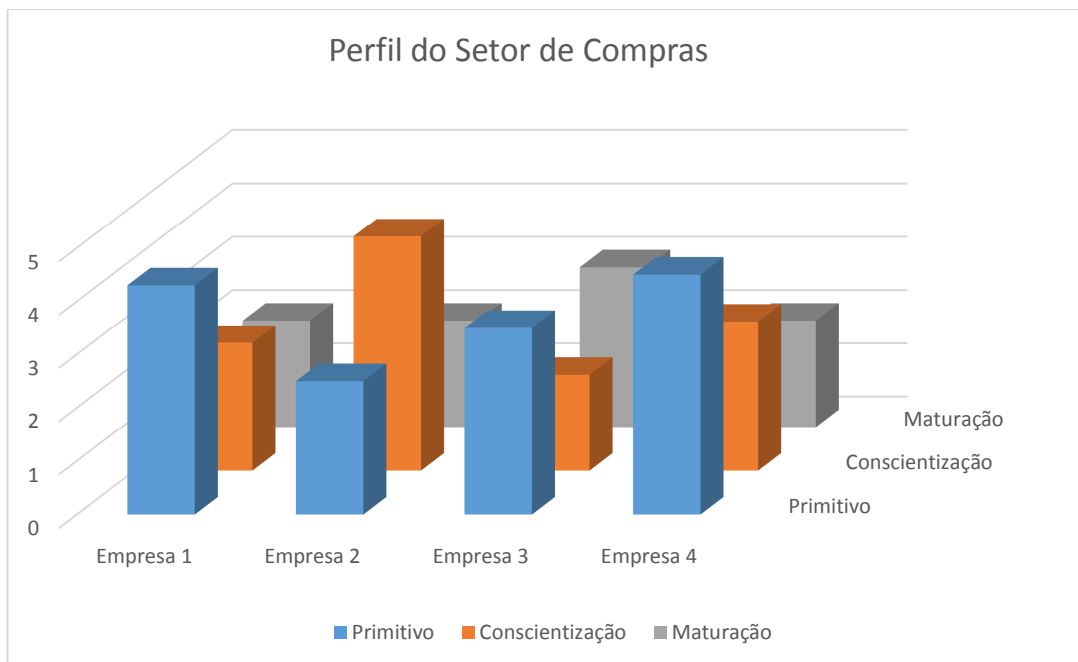


Figura 1 – Fluxo de aquisições a partir do cliente. Fonte: <http://blog.mundopm.com.br/wp-content/uploads/2013/07/Captura-de-Tela-2013-07-24-%C3%A0s-12.44.44.png> ; Acesso em Janeiro de 2014

Com base nos questionários, definimos o perfil do setor e com isso podemos direcionar cursos e treinamentos focados para o desenvolvimento adequado de cada um para auxiliar nas tomadas de decisões.



Fonte: a autora.

## 6 PROPOSTA DE MELHORIAS

O setor de compras deve ser considerado na estrutura da empresa como um aliado, pois esta área pode evitar a ocorrência de problemas por, demoras de entrega, deficiência na produção, recebimento de produtos inferiores e o não cumprimento do acordado, que comprometem a confiabilidade junto aos clientes, tudo isso com base nas informações recebidas de seus usuários internos e as respostas de cotações de seus fornecedores.

A competitividade no mercado em grande parte está pautada em dois pilares: na obtenção de lucros satisfatórios e na realização de boas compras, na aquisição de materiais ao mais baixo custo desde que satisfaçam as exigências de qualidade.

Dentre as responsabilidades e/ou atividades de compras do Estudo de Caso as mais rotineiras são:

- Cadastramento de Fornecedores;
- Cotação;
- Avaliação das Propostas
- Emissão da ordem de compra;
- Definição do transporte;
- Acompanhamento do preço, do prazo e da qualidade do material;
- Recebimento e armazenamento do material.

Todos os problemas ou dúvidas que possam ocorrer quando da resolução do que foi contratado deve ser tratado em reuniões realizadas com a Contratada que deverão ser documentadas por Atas de Reunião, elaboradas pelo comprador ou gestor e deverão conter, no mínimo, os seguintes elementos:

- a) data;
- b) nome e assinatura dos participantes;
- c) assuntos tratados;
- d) decisões; e
- e) responsáveis pelas providências a serem tomadas e prazo.

O departamento estabelece e documenta a rotina e/ou a sistemática da compra de materiais e serviços de uma empresa. Sendo aplicável em diversos

campos e/ou áreas, como Suprimentos, Fábrica, Manutenção, Qualidade, Recursos Humanos e Informática.

A área recebe a Requisição de Compras que deve conter, de forma clara, todas as informações sobre o material a ser adquirido. O preenchimento dos campos deste documento, relativos a aquisição do bem e ou serviço, são de responsabilidade do requisitante. Este, é um funcionário autorizado pelo gestor de um departamento da empresa, responsável por especificar o material e/ou serviço a ser comprado em termos de escopo, prazo e custo. Ele deve garantir que o processo atenda às necessidades da empresa e esteja devidamente aprovado nos níveis hierárquicos divulgados e existentes na organização além de que deverá interagir com o departamento de Suprimentos para solucionar as dúvidas.

As Requisições de Compras além dos campos normais devem conter ao menos: o código do material ou serviço e o código fiscal NCM<sup>23</sup>, além da sua (industrialização, consumo interno, revenda, ativo fixo, etc), em caso de dúvidas quanto a estes aspectos o Requisitante deve procurar o Departamento Fiscal para esclarecê-las.

O departamento de Suprimentos deve providenciar a aquisição dos materiais e serviços requisitados seguindo os Termos e Condições Padrão da empresa, cabendo ao Comprador designado a garantia do atendimento dos procedimentos e a interface entre o Requisitante, Fornecedor, Recebimento e Tesouraria. Toda a relação com fornecedores deve ser formal e os termos e condições devem ser estabelecidos em Ordem de Compra e/ou Contrato, sendo estes últimos necessariamente revisados pelo jurídico e assinados pelo diretor estatutário ou procurador autorizado. Os Termos e Condições de fornecimento devem estar explícitos nas Ordens de Compra e / ou Contratos.

O processo de suprimentos nasce dessa identificação de necessidade de um serviço ou recurso ou de um produto. O cliente compartilha a informação com a área de Suprimentos para que esta então possa iniciar o processo estratégico de aquisição.

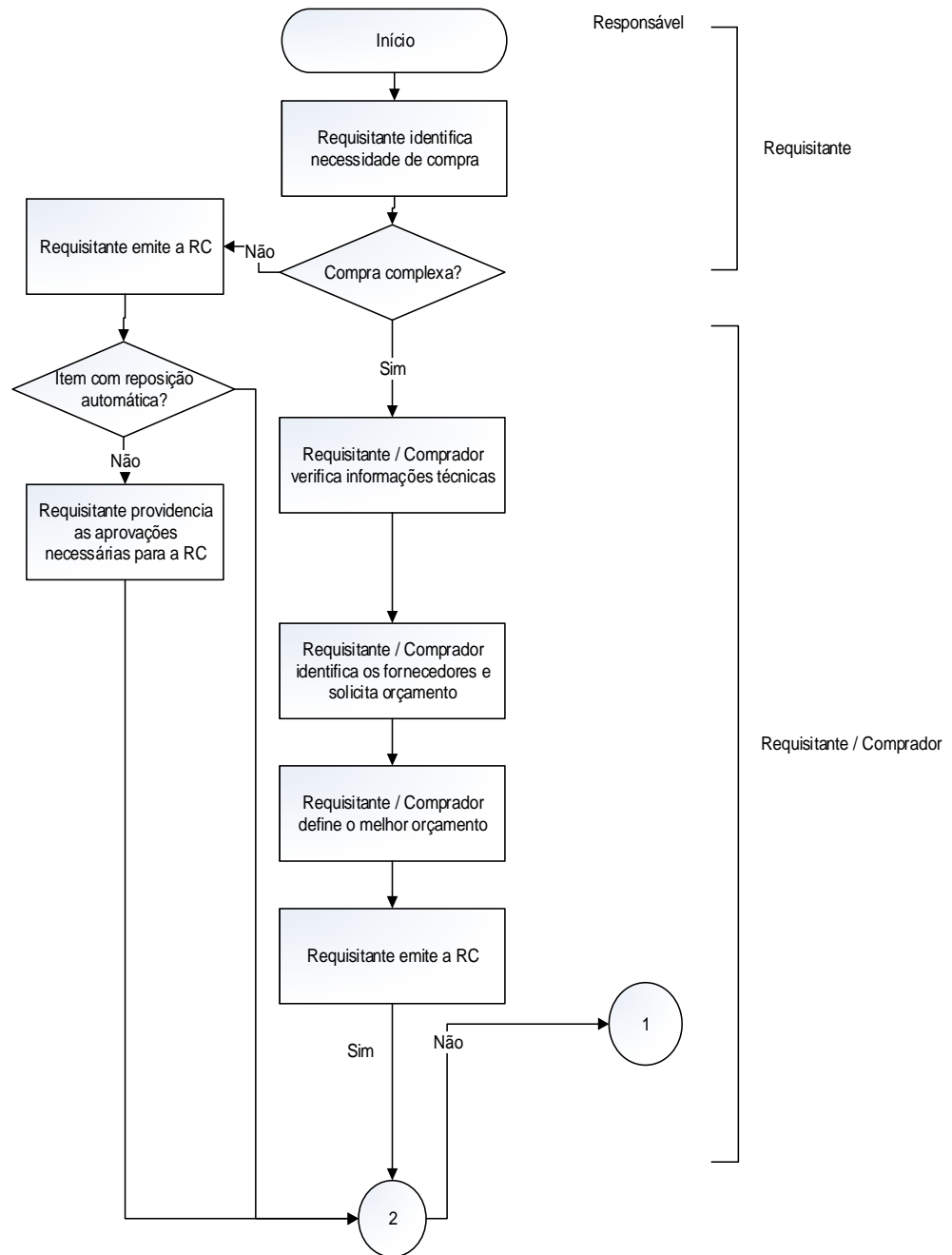
---

<sup>23</sup> NCM significa "Nomenclatura Comum do Mercosul". É um código composto por oito dígitos e estabelecido pelo Governo Brasileiro para identificar a natureza das mercadorias. Qualquer mercadoria, importada ou comprada no Brasil, deve ter um código NCM na sua documentação legal (nota fiscal, livros legais, etc.), cujo objetivo é classificar os itens de acordo com regulamentos do Mercosul e determinar a alíquota do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados).

Quando as responsabilidades não estão bem definidas, o cliente pode imaginar que vai receber mais coisas do que o que o fornecedor vai entregar devido ao que entendeu do objetivo do contrato, ocasionando uma diferença do que cada parte acredite que está contido ou não em seu escopo/responsabilidade.

Isto faz com que o cliente e o fornecedor passem a se culpar mutuamente por falhas, atrasos e outros problemas que ocorrem com a implementação do serviço/contrato.

A figura 1 ilustra uma proposta de como poderia ser o processo de compras da empresa estudo de caso.



Responsável

Requisitante

Requisitante / Comprador

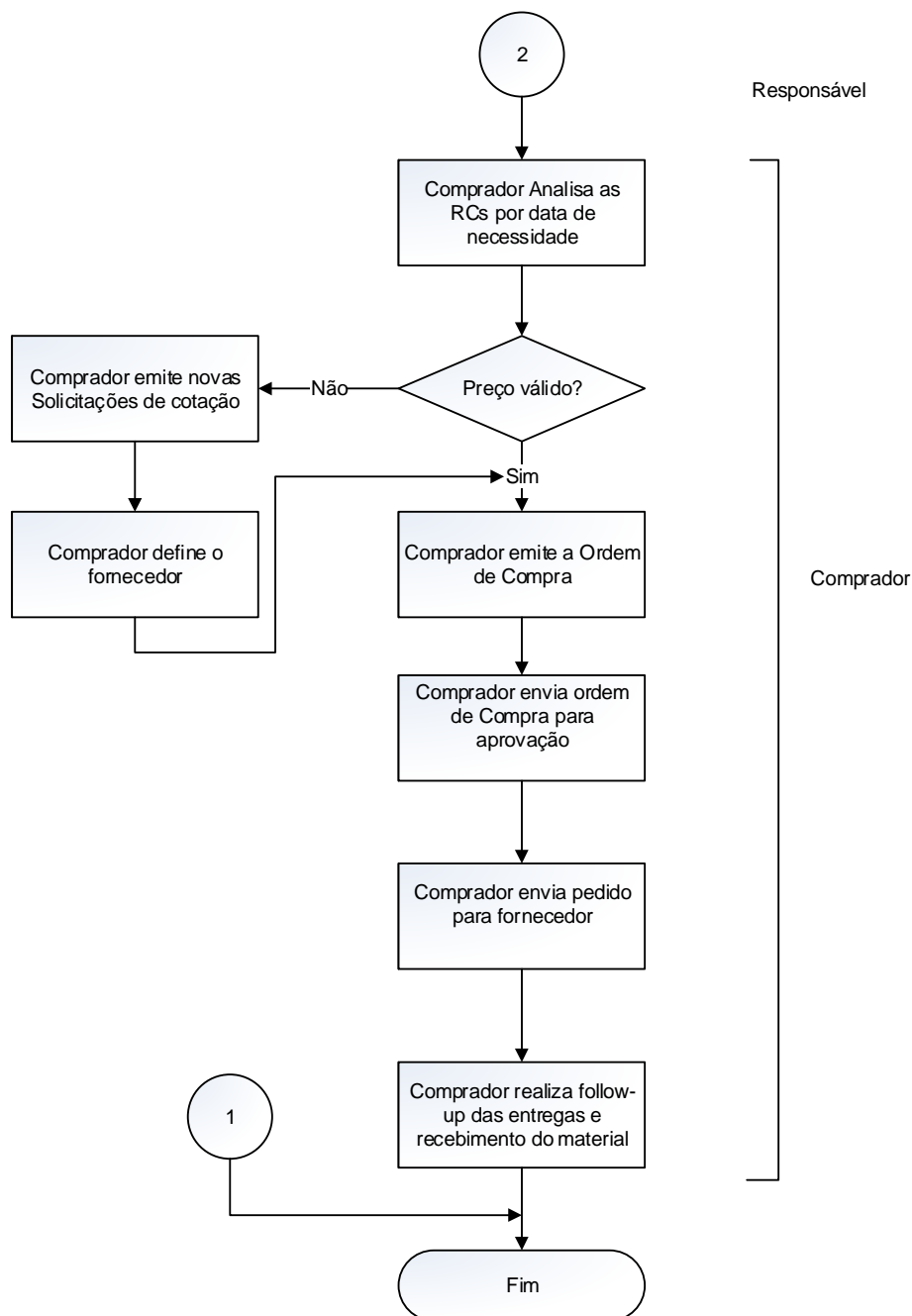


Figura 2 – Fluxo de emissão de ordens de compra.  
Fonte: a autora

O objetivo da área de compras não está somente na emissão do pedido ou no momento da aquisição, sua atuação junto às empresas é mais ampla do que o esperado. Envolve análises de mercado, tomada de decisões ao adquirir os produtos e serviços considerando a sazonalidade, quantidade e tempo de entrega

de acordo com a necessidade da empresa. Na busca de alcançar esses objetivos o comprador ou o setor deve ter as seguintes metas a atender:

- a) com o fornecimento contínuo de materiais atender o cronograma da fábrica e/ou produção;
- b) sem comprometer a fabricação, manter um estoque de segurança do produto principal ou de maior aquisição;
- c) fazer uma triagem das descrições dos itens e descartar referências obsoletas para evitar a compra desnecessária;
- d) manter a clareza das especificações para assegurar a qualidade do produto;
- e) negociar a baixo custo sem descartar o critério de qualidade; e
- f) manter e expandir o cadastro de fornecedores.

Compras também deve possuir influência em questões de maior contexto corporativo. Nessas atividades:

- a) alianças/aquisições/fusões;
- b) gerenciamento de risco;
- c) relações com Governo;
- d) terceirização;
- e) diversos planejamentos;
- f) estratégico corporativo;
- g) tecnológico;
- h) de investimento;
- i) de marketing;
- j) desenvolvimento de produtos;
- k) de sistemas de informação;
- l) ambiental;
- m) de fluxo de caixa; e
- n) internacional.

O comprador muitas vezes faz a interface junto a todos os setores em busca de oportunidades de concentração de volumes, global *sourcing*, avaliação de mercado do melhor preço e técnicas para melhoria de especificações e processos.

A escolha de onde se vai comprar é uma das atividades fundamentais e exclusiva de compras. Várias razões podem ser apresentadas para iniciar um novo pedido de aprovação do fornecedor, de que são os mais comuns .

- a necessidade de capacidade adicional para o fornecedor;
- a necessidade de fonte de fornecedores com melhor qualidade, prazo de entrega ou preço;
- desenvolvimento de um novo produto, que obriga fornecedores específicos;
- entrada em novos mercados; e
- requisitos do cliente.

Dependendo da classificação de criticidade do componente / serviço a ser adquirido, o fornecedor está sujeito a processos de qualificação distintos, que vão desde a avaliação financeira até uma avaliação completa quanto à capacidade técnica e profissional, bem como de sistemas de Segurança e Meio Ambiente (HSE) / qualidade.

O comprador, que identificou um fornecedor específico para ser qualificado, deve solicitar os seguintes documentos (PMI, 2013):

- Balanços Patrimoniais e relatórios financeiros
- Declaração do Fornecedor
- Acordo de Confidencialidade

A fim de minimizar o risco de inadimplência dos fornecedores, uma avaliação financeira é feita como parte do processo de qualificação. A validação financeira tipicamente consiste na análise dos dados e verificação da validade interna de dados financeiros mais recentes pela área financeira.

Quando todas as informações tiverem sido recebidas, os resultados avaliados serão encaminhados para o comprador e o fornecedor, além de armazenarem no banco de dados da empresa. Conforme demonstrado no QUADRO 3.

Fornecedores que apresentam um alto risco de inadimplência são descartados do processo de cotação e fornecimento até que apresente um plano de ação ou se estabilize. Os fornecedores devem ser monitorados trimestralmente e/ ou conforme necessário.

Somente fornecedores qualificados, como regra geral, são elegíveis para receber ordens de compra. O bom fornecedor é quem vai garantir que todas aquelas cláusulas solicitadas, quando de uma compra, sejam cumpridas (PMI, 2013)

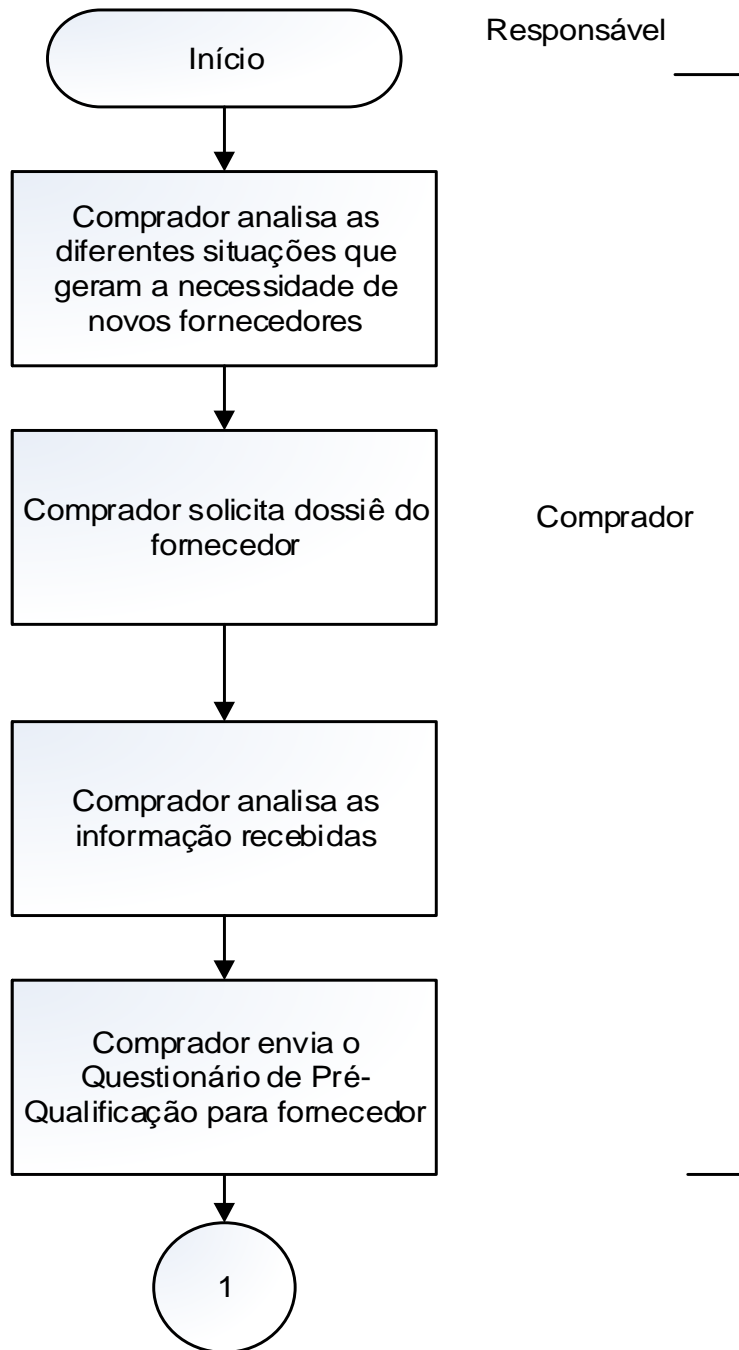
Deve o comprador verificar, o número de fornecedores em potencial, visando que o melhor negócio seja feito em benefício da empresa. O número limitado de fornecedores constitui uma limitação das atividades de compras.

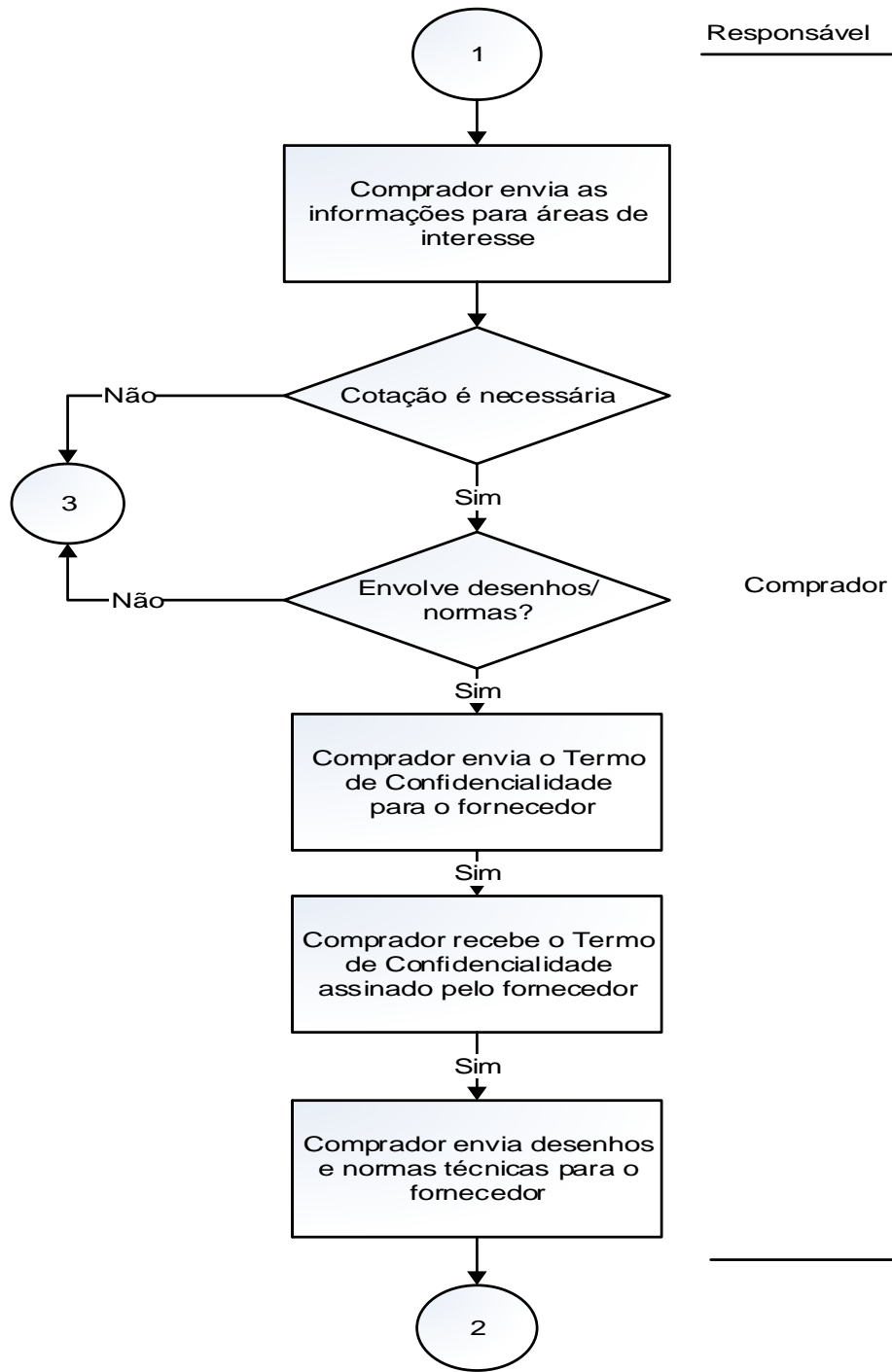
<b>DESCRIÇÃO (item a ser adquirido)</b>	<b>NÍVEL (do fornecedor)</b>	<b>REQUISITOS (exigidos para participação de cotações/licitações de compras)</b>
<i>Alta</i> Qualidade do item é fundamental e não deve ser comprometida	1	<b>Qualificação Nível A</b> <i>Situação financeira Aceitável</i> <i>Pontuação &gt; 70%</i> Certificado ISO 9001 ou equivalente Auditoria de qualidade aprovado Qualificação técnica Aprovado
<i>Media</i> Qualidade do item é de significativa importância	2	<b>Qualificação Nível B ou maior</b> <i>Situação financeira Aceitável</i> <i>Pontuação &gt; 50%</i> Certificado ISO 9001 ou equivalente Auditoria de qualidade aprovado
<i>Baixa</i> Qualidade do item é de importância moderada	3	<b>Qualificação Nível C ou maior</b> <i>Situação financeira Aceitável</i> <i>Pontuação &gt; 40%</i> Certificado ISO 9001 ou equivalente
<i>Insignificante</i> Itens comerciais qualidade aceitável	4	<b>Qualificação Nível D ou maior</b> <i>Situação financeira Aceitável</i>

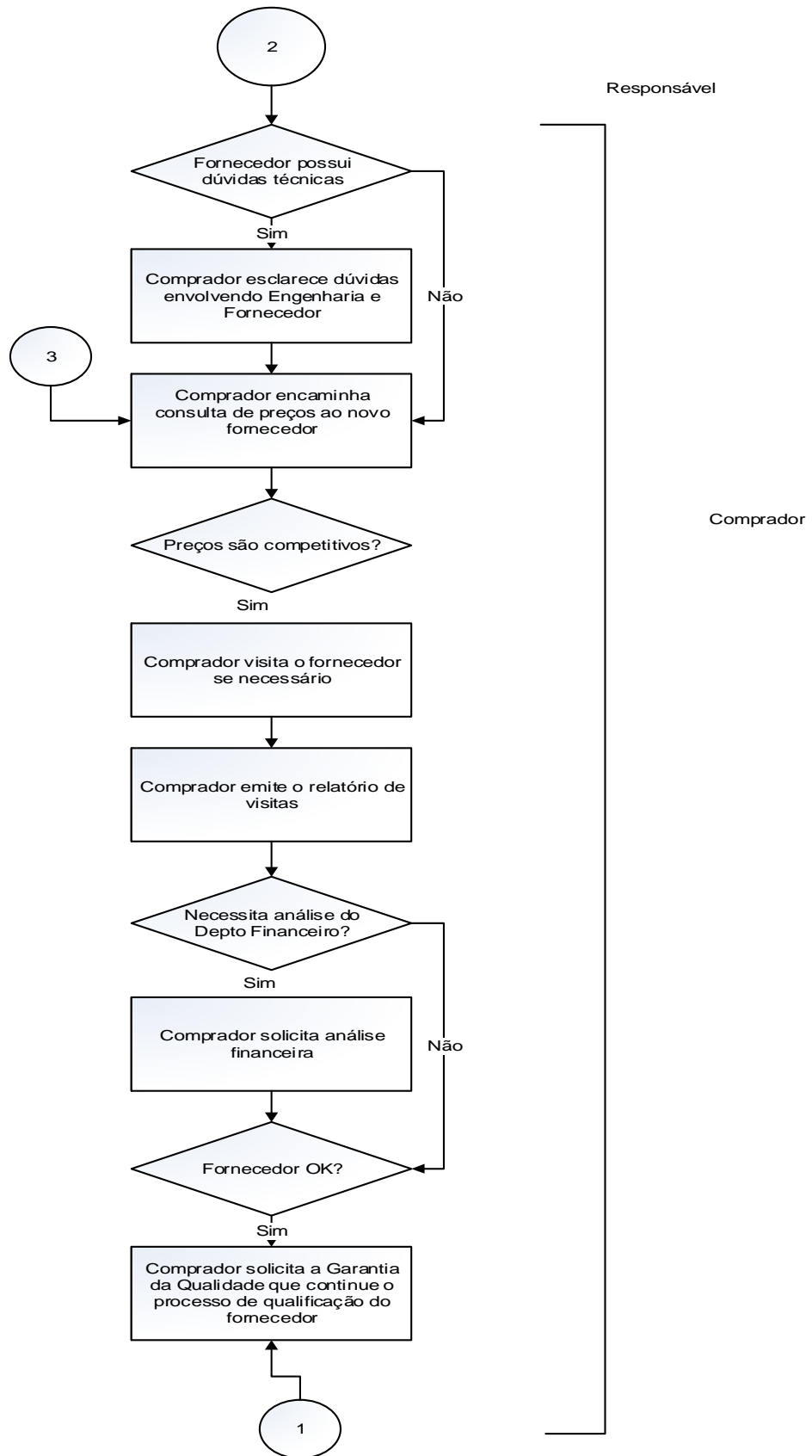
Quadro 3 – Qualificação de Fornecedores  
Fonte: a autora

Após a classificação do fornecedor como exposto acima, ou a impossibilidade de fornecimento de um provedor já qualificado, o departamento se depara com a ação de desenvolver um novo rapidamente. O departamento solicita os documentos citados anteriormente e paralelo ao processo acima, tira quaisquer dúvidas técnicas e inicia o processo de cotação, para avaliação de preços. Com a qualificação de todas as áreas: fiscal e, técnica, o departamento de suprimentos dá continuidade ao processo de compras.

Segue o fluxograma do processo de seleção dos fornecedores junto com a área de compras:







## 6.1 INDICADORES

Os indicadores estabelecem e documentam a sistemática de planejamento e controle de Suprimentos na empresa. Eles são definidos com o uso de linguagem matemática e servem para medir a eficácia, a eficiência, a efetividade e a economia dos processos.

O departamento de compras e/ou comprador pode utilizar os indicadores abaixo para auxiliá-los nas tomadas de decisões.

Pode-se usar a análise PDCA<sup>24</sup> para formulação dos indicadores e após a sua identificação o próximo passo é reunir as informações. Segundo Falconi (1996) a coleta de dados pode ser feita por qualquer pessoa devidamente instruída e consiste no levantamento de informações que possibilitem a contratante (seus responsáveis por tomadas de decisões) a medir a eficiência do fornecedor contratado, possibilitando a avaliação do trabalho realizado e a possibilidade de manter tal empresa em seu banco de dados para futuras contratações.

Na área de compras, esses indicadores servem para avaliar e demonstrar o seu desempenho e para mensurar a satisfação dos clientes internos (NORTON e KAPLAN, 1997).

Segundo Beamon (1999), uma boa avaliação de desempenho da cadeia de suprimentos esta baseada em três tipos de medida: recursos, saídas e flexibilidade.

O Quadro 5 apresenta de forma simplificada a avaliação de desempenho da cadeia de suprimentos.

Tipo de medida de Desempenho	Objetivo	Propósito
Recursos	Altos níveis de eficiência	O gerenciamento eficiente dos recursos é essencial para a lucratividade

<sup>24</sup> PDCA – foi criado na década de 20 por Walter Shewart e disseminado por William E. Deming. É a sigla de cada etapa do ciclo: “Plan”(planejar); Do”(fazer ou agir); “Check”( checar ou verificar) e “Action”(no sentido de corrigir ).

Saídas	Altos níveis de serviço ao consumidor	Sem saídas aceitáveis, os consumidores se utilizarão de outras cadeias
Flexibilidade	Habilidade de reposta a mudanças no ambiente	Em ambientes instáveis, a cadeia de suprimentos deve estar apta a responder às mudanças

Quadro 5 - Medidas de desempenho e seus objetivos

Fonte: (Beamon, 1999)

Alguns exemplos de indicadores chaves em compras tanto para a área da empresa quanto para o fornecedor

- a. Tempo de compra: Mede a eficiência operacional do processo de compras apontando o tempo gasto no atendimento das demandas de aquisição, ou seja, tempo entre a solicitação e a colocação do pedido junto ao fornecedor. O procedimento da empresa pode determinar um período médio, como por exemplo: 07 ou 15 dias para concluir todo o processo. E com base nessa média, mensurar se o comprador atende a meta estipulada.
- b. Ganho (Orçado x Comprado) :É um dos mais importantes no setor de compras, é medida a eficiência e capacidade de geração de lucro do setor. Também mede a performance do comprador no quesito de negociações e metas acordadas entre o comprador e seu gestor para ser desenvolvida durante aquele ano.
- c. On time delivery (Entrega no prazo):Mede a performance dos fornecedores em cumprir os prazos acordados para entrega dos produtos e serviços contratados. Este é uma medição importante junto ao planejamento para a programação ligada às datas de entrega. Este prazo pode ser calculado com base nos dados de um período (por ex. um mês, quinzena ou trimestre), entregas estimadas por um período dividido pelo total de entregas realizadas e/ou atendidas neste período.
- d. Percentual de erro das requisições de compras ou requisições devolvidas: Mede a performance técnica dos solicitantes em fazer as requisições de compras, segundo dados e parâmetros definidos pelos procedimentos da empresa.
- e. Relatório de não conformidade ou Reclamação dos consumidores: Mede a qualidade do produto ou serviço do fornecedor, neste relatório se

reporta todo e qualquer tipo de não conformidade, divergência de qualidade, quantidade, emissão de Nota fiscal errada, falta de algum documento e o tempo de resposta do fornecedor perante a divergência informada. Em outras palavras registra as reclamações dos clientes.

A empresa pode incentivar a parceria junto aos seus fornecedores promovendo uma premiação de melhor fornecedor para aqueles que atenderem com excelência os tópicos acima e até mesmo para os fornecedores que sugerirem e/ou implementarem melhorias no processo com o objetivo de atender os indicadores acima citados.

Os indicadores de performance não devem ser associados a uma atividade que se efetua apenas uma vez, mas sim a algo continuado e constante, para refletir a estratégia corporativa. Os indicadores ajudam a preencher a lacuna que existe entre as operações e a estratégia.

O acompanhamento dos indicadores e alinhamento junto ao departamento de compras e fornecedores evitam atrasos e prejuízos.

## 7 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como principal objetivo apresentar uma proposta de estruturação do processo de compras para uma empresa do Setor Industrial evidenciando um Modelo de informação e estruturação de um setor de suprimentos.

Além disso, também foram apresentadas ideias que possam melhorar as atividades do profissional, para que com acréscimo de conhecimento possa maximizar a aplicação de ferramentas com o intuito de formar um colaborador completo e servir como base e/ou direcionamento de boas práticas para empresas e/ou compradores que estão começando a identificar que a área de suprimentos é um diferencial nos negócios e não apenas o antigo “setor de compras”.

Quanto maior a obrigação do comprador em gerar lucratividade através de seus resultados, mais o seu perfil exige iniciativa e capacidade de decisões, além de flexibilidade e conhecimento para levar as negociações de acordo com a necessidade da empresa. Ou seja, o comprador é cada dia mais proativo em sua atuação no mercado.

O mercado busca novos profissionais e exige um conhecimento cada vez mais avançado ou concentrado nos interesses da empresa. O novo colaborador que é inserido na função de “compras” deve entender que precisará informar-se a respeito de todas as áreas envolvidas no processo de compras, desde o planejamento até o operacional, também precisa conhecer regras básicas de contratação e formas de mitigar erros que possam trazer prejuízos para a empresa.

A responsabilidade inserida neste novo perfil é bem maior, pois eles podem, inclusive, fazer acordos, contratos e sugerir formas de organização das estratégias da empresa.

Além disso, chega-se a conclusão da necessidade de detalhes que a empresa deve implementar para melhorar sua performance, como um sistema de requisição de compras, que oriente tecnicamente o comprador quando da definição da aquisição e a elaboração e manutenção de um banco de dados com informações dos fornecedores que permitam avaliação contínua dos mesmos para que a parceria perdure.

Também é importante saber como contratar e qual documento deve ser firmado para que seja realizada uma parceria, que seja boa para a empresa, para obtenção dos materiais e serviços necessários para a continuidade do funcionamento do processo produtivo.

Para fechar, nada melhor que sugerir a existência de indicadores de *performance* dos fornecedores, que possam ser medidos regularmente, para auxiliar na tomada de decisão da administração da empresa, com o intuito de inibir erros nas contratações que tragam prejuízos ou dificuldades para a companhia.

## 8 REFERÊNCIAS

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística Aplicada: Suprimento e Distribuição Física**. São Paulo: Pioneira, 1994.

Aker. Solutions, “Media,” 20 Setembro 2010. [Online]. Disponível em: <http://www.akersolutions.com/en/Global-menu/Media/Press-Releases/All/2010/Aker-Solutions-signs-contract-for-Gudrun-tie-in-to-Sleipnerworth-NOK-900-million/>. Acesso em 07 de julho de 2013.

Ancham Brasil **Capacidade de organizar cadeia de suprimentos é determinante para ampliação da competitividade das empresas** [Online] Disponível em: <http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/capacidade-de-organizar-cadeia-de-suprimentos-e-determinante-para-ampliacao-da-competitividade-das-empresas> Acesso em 20 de julho de 2013.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BAILY, Peter. FARMER, David. JESSOP, David. JONES, Davis. **Compras Princípios e Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

Blog de Aulas de Latim e Grego Disponível em <http://blog.aulaslatimegrego.com/ditados-famosos-em-latim-fim.html> ; Acesso em 03 janeiro de 2014

BORGES, L. **Saiba qual o Modelo de Precificação Ideal para o seu Negócio**, Disponível em: <http://blog.luz.vc/vendas/saiba-qual-o-modelo-de-precificacao-ideal-para-o-seu-negocio/#sthash.ndYiAXTf.dpuf>, Acesso em 25 de julho de 2014.

BRAGA, A. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. 2007. Trabalho individual (Compras Estratégicas). Disponível em [http://www.forumlogistica.net/site/new/art\\_Evol\\_Estrat\\_de\\_compras\\_e\\_supr\\_bens\\_d\\_e\\_serv.pdf](http://www.forumlogistica.net/site/new/art_Evol_Estrat_de_compras_e_supr_bens_d_e_serv.pdf). Acesso em 14 de julho de 2014.

CARVALHO, E dos S. **A Gestão da Cadeia de Suprimentos em Relação aos estoques. O caso Realizado em uma Empresa do ramo Sucroalcooleiro**. 2012 Disponível em <http://file:///C:/Users/Luiz/Downloads/a-gestao-da-cadeia-de-suprimentos-em-relacao-aos-estoques-o-caso-de-uma-empresa-do-ramo-sucroalcooleiro.pdf> Acesso em 08 setembro de 2013.

Cartilha do Correio compras internacionais Disponível em <http://idgnow.uol.com.br/internet/2014/01/08/cartilha-dos-correios-orienta-sobre-compras-internacionais-online/> . Acesso em 08 de janeiro 2014.

CERVI, R. RAZZOLINI FILHO, E; RODRIGUEZ, C. M. T.. Centralização de compras como estratégia competitiva: o caso das farmácias magistrais no Paraná. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. CD-ROM. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-28042004150606/publico/TDE.pdf> Acesso em: 20/03/2014

CIESP – Manual básico de importação . 2007. Disponível em:[http://www.ciesp.com.br/wpcontent/uploads/2012/11/manual\\_basico\\_setembro2007.pdf](http://www.ciesp.com.br/wpcontent/uploads/2012/11/manual_basico_setembro2007.pdf). Acesso em maio de 2014.

COAD: <http://coad.jusbrasil.com.br/> ; Acesso em 06 Janeiro de 2014

COELHO, Leandro Callegari. **Revista Today** Logistics numero 51 de agosto 2010. Disponível em <http://www.logisticadescomplicada.com/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-%E2%80%93-conceitos-tendencias-e-ideias-para-melhoria/>. Acesso em julho de 2014

CORSETTI, Berenice. **Análise documental no contexto da metodologia qualitativa**. UNIREVISTA, vol. 1, nº 1: 32-46 (janeiro 2006). Disponível em: [http://www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/ART%2005%20BCorsetti.pdf](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/ART%2005%20BCorsetti.pdf). Acesso em: 06 janeiro de 2014

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre. Editora: Artmed. 2ª Edição. 2007.

DANTAS, E. B. **Marketing descomplicado**. Brasília: Senac, 2005.

DIAS, Marco Aurélio. **Administração de Materiais. Uma abordagem Logística**. São Paulo; ATLAS,1993

DINSMORE, Paul (supervisão). **Como se tornar um profissional em Gerenciamento de Projetos**: Livro-base de preparação para certificação PMP. RJ, 2003 – Editora QualityMark (capítulo 9)

DINSMORE, Paul C., CAVALIERI, Adriane. **Gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

DTI, **Cartilha dos Correios orienta sobre compras internacionais online**. Disponível em <http://www.novoscursos.ufv.br/diretorias/ufv/dti/www/?noticias=cartilha-dos-correios-orienta-sobre-compras-internacionais-online> . Acesso em 09 de fevereiro 2014.

FARIAS, Cristiano Chaves de; ROSENVALD, Nelson. **Curso de Direito Civil: Contratos**. 3ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2013. vol. 4

FERRARI, Francisco. **Tipos de contratos**. Portal Wikidot. Julho, 2004. Disponível em: <http://wpm.wikidot.com/tecnica:tipos-de-contratos> Acesso em 23 de dezembro de 2013

GARCIA, Edson. **Gestão de aquisições: você conhece os tipos de contrato que podemos utilizar nas contratações em nossos projetos?** . Portal Gestão de Projetos. Setembro, 2008. Disponível em: <http://gestaodeprojetos.net/2008/09/22/gestao-de-aquisicoes-voce-conhece-os-tipos-de-contrato-que-podemos-utilizar-nas-contratacoes-em-nossos-projetos>. Acesso em 03 de janeiro de 2014

GONÇALVES, F. F. **A Influência da Cultura Organizacional no Processo de Internacionalização da Empresa** – Caso. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. 2008. Dissertação de Mestrado.

JEREZ, F. G. **Compra de insumos para Construção Civil deve ser estratégica**, 2014, Disponível em: [http://www.aecweb.com.br/cont/m/cc/compra-de-insumos-para-construcao-civil-deve-ser-estrategica\\_7376](http://www.aecweb.com.br/cont/m/cc/compra-de-insumos-para-construcao-civil-deve-ser-estrategica_7376). Acesso em 24 de julho de 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard** - Rio de Janeiro, editora Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro, editora Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro, editora Campus, 2001.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. SARAIVA, 2003

MARTINELLI, Dante P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganharganha através do melhor estilo.** 1.ed., São Paulo: Atlas, 2008.

NORSOK, “**NORSOK Z-015,**” Junho 2004. [Online]. Disponível em:<http://www.standard.no/PageFiles/935/Z-015r3.pdf>. Acesso em 28 de setembro de 2013

OLIVEIRA,O.J. **Gestão da Qualidade.Tópicos Avançados.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** PMBOK Terceira edição. Newton Square: Project Management Institute, 2004

PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** PMBOK Quarta edição. Newton Square: Project Management Institute, 2008

PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** PMBOK Quinta edição. Newton Square: Project Management Institute, 2013

POZO, Hamilton.**Administração de Materiais e Patrimônios** 3ª Edição. São Paulo; ATLAS, 2004

RALLEMAN, 2011 . B2 - **E-business e E-commerce Negocios Virtuais.** Disponível em: <http://www2.pelotas.ifsul.edu.br/~ralleman/Apostila%20sobre%20Neg%C3%B3cios%20Virtuais/B2%20-%20E-business%20E-commerce.pdf>. Acesso em março de 2014

REIS, Mara Regina de Araújo. BRITO, Priscila Mendes Rabelo. **Centralização de compras como fator estratégico.** Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/529\\_Acesso](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/529_Acesso) em 15 março de 2014

RODRIGUES, Jose Luis M.. **Administração de Materiais e Logística.** 2011 Universidade Candido Mendes Disponível em [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k216597](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k216597). Acesso em 15 de março de 2014. SEFAZ: Disponível em <http://www.sefaz.am.gov.br> Acesso em Janeiro de 2014.

SANTOS, B. P. . Classificação dos Contratos Direito Civil o Brasileiro. Disponível em [http://www.ucg.br/site\\_docente/jur/beatriz/pdf/classificacao.pdf](http://www.ucg.br/site_docente/jur/beatriz/pdf/classificacao.pdf). Acesso em maio de 2014.

SOARES, H. S. - **Organização De Compras Em Empresas Industriais Brasileiras: Um Estudo De Estruturas, Papéis E Responsabilidades** – Rio Janeiro 2003.Mestrado em Administração. Disponível em [http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Hugo\\_Soares.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Hugo_Soares.pdf). Acesso em 01 março de 2013

Técnico em Logística. **Gestão da Cadeia de Suprimentos – conceitos, tendências e ideias para melhoria.,2013.** Disponível em <http://tecnico-emlogistica.blogspot.com.br/>. Acesso em 14 de janeiro de 2014

THESE, D. MATOS, S.D. de, BRAMBILLA, F.R. **Vantagens e Desvantagens da Centralização e Compras no Varejo.** Revista Ingepro – Inovação, Gestão e Produção, Julho de 2010, vol.02, nº06. Disponível em [http://www.ingepro.com.br/Publ\\_2010/Julh/259-729-1-PB.pdf](http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Julh/259-729-1-PB.pdf), Acesso em Maio de 2014.

TRENTIN, Mario H, Msc . **Gerenciamento de aquisições ou de Stakeholders?,** 2013.<http://blog.mundopm.com.br/2013/07/24/gerenciamento-de-aquisicoes>. Acesso em setembro de 2013.

VENDRAME F. C. **Apresentação: Administração dos serviços de compras.** Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/salaEstudo/materiais/p113442d5128/material2.pdf>. Acesso em: 14 de julho de 2014.

Vídeo Aula do Professor Francisco Cunha falando sobre 4 modalidades de contratos: Por Administração, Por Preço Unitário, Por Empreitada e no regime "Turn Key". Disponível em:: <http://www.youtube.com/watch?v=LdJkSCYwAyk>; Acesso em 08 de Janeiro de 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, **Manual de Gestão de Contratos,** 2008, [http:// ftp://ftp.ufv.br/Proplan2/Formularios/manualGestaoContratos](http://ftp://ftp.ufv.br/Proplan2/Formularios/manualGestaoContratos), Acesso em 08 Janeiro de 2014

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **9 ANEXO A – QUESTIONARIO**

## Questionário da pesquisa

### Informações gerais

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

**1. Sexo:**

Masculino

Feminino

**2. Faixa de idade:**

Até 25 anos

De 25 a 35 anos

De 35 a 45 anos

De 45 a 60 anos

Acima de 60 anos

**3. Último curso que você concluiu:**

Doutorado

Mestrado

Especialização

3º grau

2o.grau

Outro

**4. Tempo em que você está na empresa:**

1 ano ou menos

mais de 1 a 3 anos

mais de 3 a 5 anos

mais de 5 a 10 anos

mais de 10 anos

**5. Seu cargo na empresa:**

Direção

Gerência

Coordenação/liderança

Analista

Técnico

**6. Você é formalmente incentivado pela empresa a compartilhar o que você sabe?**

Sim

Não

**7. Sua empresa dispõe de instrumentos ou métodos formais para você compartilhar conhecimento?**

Sim

Não

**8. Você participa de alguma atividade de gerenciamento de riscos (Planejamento do gerenciamento, Identificação, Análise, Monitoramento e controle, Comunicação)?**

Sim

Não

- Planejamento do gerenciamento: como abordar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.
- Identificação: levantar todos os eventos possíveis que gerem riscos ao projeto.
- Análise: definir as probabilidades dos riscos ocorrerem e os impactos caso ocorram.
- Planejamento de respostas: desenvolver opções e determinar ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
- Monitoramento e controle: acompanhar os riscos já identificados, reanalisar os riscos existentes, monitorar as condições de acionamento de planos de contingência, etc.
- Comunicação: comunicar e consultar as partes envolvidas internas e externas ao projeto em relação ao gerenciamento como um todo.

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas, circulando o número que corresponda ao seu grau de concordância.

		1 - Discordo totalmente		2 - Discordo parcialmente		3 - Indiferente		4 - Concordo Parcialmente		5 - Concordo totalmente	
01	Considero a vivência com profissionais experientes no gerenciamento de riscos em projetos algo extremamente valioso.	1	2	3	4	5					
02	Simulo estimativas de custos, recursos e tempo necessários ao gerenciamento de riscos em projetos.	1	2	3	4	5					
03	Recupero de relatórios, base de projetos, normas, e-mails ou intranet as melhores práticas e informações de projetos passados para facilitar meu plano de gerenciamento de riscos em projetos.	1	2	3	4	5					
04	Recebo ajuda de pessoas com o mesmo interesse em planejamento de gerenciamento de riscos em projetos (através de fóruns, internet, e-mails).	1	2	3	4	5					
05	Pesquiro informações sobre as competências em planejamento de gerenciamento de riscos dos demais membros de minha equipe de projetos.	1	2	3	4	5					
06	Acredito que o rodízio de pessoas em minha equipe contribua para facilitar o planejamento do gerenciamento de riscos em projetos.	1	2	3	4	5					
07	Uma boa conversa com outro membro da equipe sobre a identificação de riscos pode ser muito importante para o gerenciamento de riscos em projetos.	1	2	3	4	5					
08	Para facilitar a identificação de riscos em projetos elaboro cenários sobre os quais estes podem ocorrer.	1	2	3	4	5					
09	Pesquiro diversos registros (ex.: relatórios, base de projetos, e-mails, intranet, normas, escopo do projeto) para me ajudar na identificação de riscos em projetos.	1	2	3	4	5					
10	Quando necessito identificar riscos em projetos tenho acesso a pessoas que compartilham o mesmo interesse pelo assunto.	1	2	3	4	5					
11	Pesquiro informações sobre quais pessoas dentro da empresa podem me ajudar a identificar riscos em projetos.	1	2	3	4	5					
12	Quando ocorre rotação de pessoas na equipe torna-se mais fácil identificar riscos em projetos.	1	2	3	4	5					
13	Aproveito os intervalos (café, lanche, almoço, etc) durante o trabalho para trocar conhecimento com outros colegas sobre análise de riscos em projetos.	1	2	3	4	5					
14	Utilizo simulações para apurar as probabilidades e impactos de riscos em projetos.	1	2	3	4	5					
15	Busco informações sobre classificação da probabilidade e impacto dos riscos em projetos passados.	1	2	3	4	5					
16	Freqüente fóruns, congressos, workshops sobre análise de riscos em projetos.	1	2	3	4	5					
17	Recupero informações sobre profissionais que possuem competência no processo de análise dos riscos em projetos.	1	2	3	4	5					
18	Acredito que a análise dos riscos em projetos possa envolver fatores intangíveis como crenças, perspectivas e sistemas de valor diferentes.	1	2	3	4	5					
19	Freqüentemente pessoas experientes no planejamento de resposta a riscos em projetos me relatam suas experiências.	1	2	3	4	5					
20	A prototipação de certos riscos do projeto facilita a proposição de perguntas e questionamentos para serem respondidas no planejamento de riscos.	1	2	3	4	5					

	<b>1 - Discordo totalmente</b>	<b>2 - Discordo parcialmente</b>	<b>3 - Indiferente</b>	<b>4 - Concordo Parcialmente</b>	<b>5 - Concordo totalmente</b>	
21	Recupero de projetos anteriores lições de sucesso e fracasso no planejamento de resposta a riscos em projetos.	1	2	3	4	5
22	Quando tenho dúvidas a respeito da melhor resposta a riscos de um projeto, procuro pessoas que estejam dispostas a me ajudar voluntariamente.	1	2	3	4	5
23	Sei onde procurar pessoas com conhecimento sobre planejamento de resposta a riscos em projetos.	1	2	3	4	5
24	Quando necessito de conhecimento para o planejamento de resposta a riscos de um projeto, há sempre alguém disponível.	1	2	3	4	5
25	Participo de reuniões de acompanhamento dos riscos de um projeto que esta em execução.	1	2	3	4	5
26	Analiso cenários para monitorar tendências sobre o desempenho do projeto.	1	2	3	4	5
27	Recupero o que foi planejado para os riscos em um projeto para me auxiliar na tomada de decisões presentes sobre os riscos que ocorrem	1	2	3	4	5
28	Utilizo mecanismos de <i>groupware</i> ( <i>e-mail</i> , agenda eletrônica, <i>chat</i> , <i>workflow</i> ) para disseminar conhecimento sobre as ações corretivas recomendadas para o controle de riscos em projetos.	1	2	3	4	5
29	Considero que as pessoas corretas são designadas para tratar devidamente cada risco ao projeto.	1	2	3	4	5
30	Considero importante a participação de pessoas com especialidades diferentes na auditoria das respostas aos riscos que ocorrem na execução de um projeto.	1	2	3	4	5
31	Compartilho as experiências sobre riscos que deram certo ou não nos projetos com outras pessoas, seja em particular ou em grupo.	1	2	3	4	5
32	Uma simulação de cenários que se apresentem desfavoráveis ao projeto são sempre comunicados a todos os envolvidos no projeto.	1	2	3	4	5
33	Registro minhas experiências com riscos em projetos sejam elas positivas ou negativas, e as torno disponíveis a outras pessoas.	1	2	3	4	5
34	Reúno-me com pessoas interessadas no gerenciamento de riscos em projetos, seja dentro ou fora da empresa.	1	2	3	4	5
35	O desempenho das pessoas envolvidas no projeto, quanto ao processo de gerenciamento de riscos, é registrado para futuras recuperações.	1	2	3	4	5
36	Mesmo pessoas não envolvidas diretamente em um projeto são comunicadas sobre todo o processo de gerenciamento de seus riscos.	1	2	3	4	5
37	Procuro compartilhar o que sei sobre gerenciamento de riscos em projetos mesmo quando não sou devidamente reconhecido por isso.	1	2	3	4	5
38	Procuro compartilhar o conhecimento que possuo sobre gerenciamento de riscos em projetos quando acho que este conhecimento pode ser útil para outras pessoas na empresa.	1	2	3	4	5
39	Procuro compartilhar o que sei sobre gerenciamento de riscos em projetos mesmo quando sinto que a outra pessoa não fará o mesmo por mim.	1	2	3	4	5
40	Procuro compartilhar meus conhecimentos sobre gerenciamento de riscos em projetos mesmo com pessoas em quem eu não confio.	1	2	3	4	5
41	Procuro compartilhar o que sei sobre gerenciamento de riscos em projetos mesmo quando isto não contribui para o aumento do meu próprio conhecimento pessoal.	1	2	3	4	5
42	Em minha equipe, sou devidamente reconhecido pelo esforço que faço para compartilhar o que sei sobre gerenciamento de riscos em projetos.	1	2	3	4	5

<b>1 - Discordo totalmente    2 - Discordo parcialmente    3 - Indiferente</b> <b>4 - Concordo Parcialmente    5 - Concordo totalmente</b>						
43	Em minha equipe, todos estão dispostos a contribuir com os outros membros com conhecimento sobre gerenciamento de riscos em projetos.	1	2	3	4	5
44	Quando compartilho meus conhecimentos sobre gerenciamento de riscos em projetos também recebo o mesmo de outros membros da equipe.	1	2	3	4	5
45	Os membros da minha equipe confiam uns nos outros para conversar abertamente sobre erros no gerenciamento de riscos em projetos.	1	2	3	4	5
46	Minha equipe acredita que compartilhar conhecimentos sobre gerenciamento de riscos em projetos entre os colegas resulta em muitas idéias e soluções para a empresa.	1	2	3	4	5

Fonte: [www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/downloadSuppFile/.../8](http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/downloadSuppFile/.../8) Acesso em Setembro de 2013