



Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Contábeis

LEONAI APARECIDA RIBEIRO COSTA

**COMPRAS GESTÃO DE CONTRATOS E RELACIONAMENTO COM
FORNECEDORES PARA ALCANÇAR MELHORES CUSTOS DE
AQUISIÇÕES DE PRODUTOS E SERVIÇOS.**

CURITIBA

2013

LEONAI APARECIDA RIBEIRO COSTA

Compras: Gestão de contratos e relacionamento com fornecedores para alcançar melhores custos de aquisições de produtos e serviços.

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida

CURITIBA

2013



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): LEONAI APARECIDA RIBEIRO COSTA

TÍTULO DO TRABALHO: COMPRAS GESTÃO DE CONTRATOS E RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES PARA
ALCANÇAR MELHORES CUSTOS DE AQUISIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: LAURO BRITO DE ALMEIDA

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

o aluno atendeu todos os requisitos para aprovação

NOTA: 90,0 (*noventa*) ASSINATURA: 

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 90 (*noventa*) ASSINATURA: 

CONCEITO FINAL: 90 (*noventa*)

Prof. Romualdo Douglas Colauto
Departamento de Contabilidade
Mat. 202287 - 45162532

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA: _____ DATA: ____/____/____

“O Coração do entendido adquire o conhecimento, e o ouvido dos sábios busca a ciência.” Provérbios 18. 15

*Dedico este trabalho a toda minha família pelo apoio e Incentivo em todas as fases deste projeto.
Em especial ao meu marido e ao meu filho, Rodrigo pela compreensão de minha ausência, e sempre me apoiaram e estimularam com muita força e carinho.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, e por estar sempre comigo e por cada dia poder sentir seu imenso amor e mesmo nos momentos bons ou de adversidades, nunca deixou de estar ao meu lado.

A toda minha Família que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Ao Professor Dr. Lauro Brito de Almeida por seu apoio e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que me levaram a execução e conclusão deste trabalho.

A todos os amigos que contribuíram direta ou indiretamente pelo incentivo e pelo apoio constantes.

RESUMO

Este estudo visa ampliar os conhecimentos na área de compras, analisando as relações das organizações com seus fornecedores através de contratos, formais ou não formais. O relacionamento entre comprador e fornecedor, na qual ambos obtêm vantagem competitiva ao reagir prontamente às necessidades de seus clientes.

A vantagem foi evidenciada pelos custos alcançados neste tipo de relacionamentos adotados com seus fornecedores.

Atualmente as empresas tendem a adotar contratos de suprimentos, que resultam numa mudança no relacionamento entre elas. No Estudo de Caso procurou-se evidenciar a efetiva utilização da gestão de contratos, analisando redução de custos na atividade de compras, com maior ênfase no significado do relacionamento com fornecedores, negociando-se, não somente preço, prazo e qualidade, mas agregando-se muito mais valor à cadeia de suprimentos.

Palavras Chave: Compras, Contratos, Relacionamento com Fornecedores.

ABSTRACT

This study aims to increase knowledge in the area of shopping, by analyzing the relationships between organizations and their suppliers through contracts, formal or informal.

The relationship between buyer and supplier, in which both gain competitive advantage by responding promptly to the needs of its customers.

The advantage was evidenced by the costs achieved adopted this kind of relationships with their suppliers.

Currently companies tend to adopt supply contracts, which result in a change in the relationship between them. In the case study tried to highlight the effective use of management contracts, analyzing cost reduction in purchasing activity, with greater emphasis on the significance of the relationship with suppliers, negotiating is not only price, time and quality, but aggregating much more value to the supply chain.

Key-words: Purchasing, Procurement, Supplier Relationship

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Preço Atual.....	26
Tabela 2 – Comparativo preço atual x cotação	27
Tabela 3 – Comparativo cotação volume anual.....	27
Tabela 4 – Comparativo cotação final	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTO DO TEMA	11
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.3	OBJETIVOS	12
1.3.1	Objetivo Geral	12
1.3.2	Objetivos Específicos	13
1.4	METODOLOGIA UTILIZADA	13
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2	METODOLOGIA DE PESQUISA	15
2.1	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	15
3	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1	CONCEITOS E FUNÇÕES	16
3.1.1	Compras.....	16
3.1.2	Relacionamento com Fornecedores.....	17
3.1.3	Contratos.....	19
3.1.4	Custos	21
3.2	A FUNÇÃO COMPRAS	21
3.3	ORGANIZAÇÃO DO COMPRAS	22
3.4	SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES.....	23
4	DESCRIÇÃO DO CASO	25
4.1	HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA	25
4.1.1	Características Gerais	25
4.2	DISPOSIÇÕES GERAIS	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
	REFERÊNCIAS	31
	ANEXOS	32

1 INTRODUÇÃO

A tentativa das organizações de obter diferenciação no mercado criou a necessidade do setor de Compras reforçasse seus relacionamentos com fornecedores.

Tal compartilhamento e desenvolvimento de idéias visa à melhoria dos produtos e serviços e a redução de custos, para tornar possível uma maior vantagem competitiva. O relacionamento estreito entre empresas (parceria) se baseia na sinergia que é esperada entre as partes.

O relacionamento estabelecido com os fornecedores é de grande importância para a área de compras, e são muitas as vantagens para utilização de contratos com seus fornecedores.

1.1 CONTEXTO DO TEMA

Este trabalho visa demonstrar como o relacionamento estabelecido com os fornecedores é de grande importância para a área de compras, evidenciando as vantagens na utilização de contratos com seus fornecedores.

Para isso serão apresentados os aspectos principais no relacionamento da empresa com seus fornecedores de serviços e materiais, com o intuito de demonstrar a importância de um bom relacionamento entre esses fornecedores e a empresa, de modo em que haja satisfação nas negociações entre as partes envolvidas.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

O setor de compras e suprimentos seleciona o melhor tipo de relacionamento com o fornecedor, que justamente é uma importante chave do gerenciamento do setor.

Neste contexto, o problema central deste trabalho visa evidenciar o relacionamento com fornecedores através de contratos a fim de alcançar melhores custos e prazos, mantendo as competitivas no mercado.

Evidenciar através deste estudo as vantagens e melhoria nos custos de aquisições de produtos e serviços através de contratos.

1.3 OBJETIVOS

Esse estudo tem o objetivo de apresentar as mudanças na área de compras com o surgimento do gerenciamento de contratos com fornecedores pelas empresas, buscando a melhoria de suas performances.

O objetivo principal deste estudo é apresentar através da adoção de contratos como uma forma de relacionamento com fornecedores.

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo apresentar como obter uma sinergia entre os interessados, melhor gerenciamento de contratos com fornecedores, buscando a melhoria de processos.

Para que estes objetivos sejam atingidos, deve-se buscar alcançar as seguintes metas fundamentais:

- Atender o cronograma de produção, através do fornecimento contínuo de materiais;
- Estocar ao mínimo, sem comprometer a segurança da produção desde que represente uma economia para a organização;
- Manter a qualidade dos materiais conforme especificações;
- Adquirir os materiais a baixo custo sem demérito a qualidade;

Para a empresa o gerenciamento de contratos com fornecedores é a busca da melhoria em seus processos.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral deste trabalho é necessário atender alguns objetivos específicos da pesquisa:

- Evidenciar a importância da gestão de contratos no setor de compras;
- Melhorar os custos de aquisição de produtos e serviços através de contratos;
- Acompanhar o desempenho dos fornecedores através do monitoramento e gestão dos contratos.
- Aprofundar os conhecimentos na área de compras das Empresas

1.4 METODOLOGIA UTILIZADA

O trabalho de pesquisa teve início a partir da elaboração do tema, o qual foi criado por meio da identificação de uma necessidade da empresa.

Com uma necessidade surgiu uma questão a ser resolvida, a forma de atender a esta necessidade através da gestão de contratos e relacionamento com fornecedores para alcançar melhores custos de aquisições de produtos e serviços.

Em seguida foi desenvolvido um estudo de caso com a aplicação prática da teoria de uma metodologia, para o qual foi pego um exemplo relacionado ao tema.

Para finalizar este trabalho serão apresentadas considerações finais sobre o todo, onde são analisados os resultados obtidos durante o seu desenvolvimento, verificando as vantagens e a importância da gestão de contratos e relacionamento com fornecedores para alcançar melhores custos de aquisições de produtos e serviços.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho será apresentado demonstrando todas as informações pesquisadas e desenvolvidas até a sua conclusão, fazendo com que o tema e sua aplicabilidade estejam ao acesso de pessoas interessadas, para isso serão seguidas às normas, onde toda a parte inicial se refere a informação do tema e o autor, além das estruturas de localização das diversas partes que compõem este trabalho, e um final com as referências bibliográficas necessárias.

Para isso, o capítulo inicial apresenta uma introdução sobre o trabalho, com o contexto e justificativa do tema, os quais objetivam interar o leitor sobre o que se trata a pesquisa, o que será abordado, a forma que foi elaborada, os objetivos envolvidos.

O capítulo seguinte irá apresentar o referencial teórico, conceitos e funções, a fim de conhecer os seus conceitos e funcionalidade, possibilitando verificar se a abordagem utilizada no trabalho foi correta, e se a sua aplicabilidade pode se adequar a outras organizações que necessitem de melhoria, e não se enquadrem no mercado explorado.

O quarto capítulo aborda um estudo de caso, o qual foi desenvolvido objetivando comprovar a necessidade do tema da pesquisa, identificar as situações apresentadas, e um estudo prático, demonstrando os procedimentos de trabalho, processos, para comprovar a proposta inicial, e colher maiores informações que podem ser analisadas em sua prática oferecendo maior confiabilidade e valor.

O quinto capítulo considerações finais explana a análise do caso em si, onde é observado os pontos positivos e negativos do processo analisado, com base no referencial teórico, demonstrando as opiniões criadas com base nos resultados obtidos e analisados, as idéias geradas e por fim as principais conclusões obtidas.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a elaboração deste trabalho para Monografia foi adotada como metodologia a pesquisa bibliográfica, para análise do processo de compras através da utilização gestão de contratos e relacionamento com fornecedores para alcançar melhores custos de aquisições de produtos e serviços para a organização, e um estudo de caso.

2.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

No primeiro estágio do trabalho foi reunido um embasamento teórico de compras, contratos e relacionamentos com fornecedores. Foram coletadas informações através de pesquisas bibliográficas, desta forma foi definido e planejado a pesquisa, sendo selecionado o estudo de caso como objeto deste estudo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo será apresentado o fundamento teórico do estudo, mostrando alguns dos conceitos existentes sobre Compras. São abordadas as formas existentes de relacionamento na cadeia de suprimentos.

No moderno ambiente empresarial, onde as empresas adotam novas estratégias para a obtenção de vantagens competitivas, o estudo focará na gestão de contratos e relacionamento com fornecedores para alcançar melhores custos de aquisições de produtos e serviços.

3.1 CONCEITOS E FUNÇÕES

3.1.1 Compras

Compras este setor tem por missão adquirir pelos melhores preços e dentro das melhores condições tudo aquilo que for necessário ao perfeito funcionamento da empresa.

Segundo Araujo (1974), “a lógica da “boa compra” é adquirir o material necessário, em tempo oportuno em quantidades convenientes e pelo menor preço”.

O Setor de compras (aquisições) deverá ser considerado de importância fundamental para o êxito do empreendimento.

Numa operação de compras entram normalmente cinco fatores essenciais: preço, qualidade, quantidade, prazo de entrega e verificação da mercadoria.

Segundo Baily (2000) diz que quando as empresas adotam abordagens de vantagem competitiva na administração de materiais, elas estão integrando estratégia e compras. Devido ao sucesso de várias organizações, que têm esta visão mais aberta de compras, outras empresas estão seguindo esse modelo de gestão, modernizando desta forma a atividade de compras.

Comprar não se resume em trocar moedas por bens materiais com base no menor preço.

A função de compras nas empresas tem sido desenvolvida dentro de um novo estado de maturidade e com técnicas cada vez mais sofisticadas.

Baily (2000) Comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto.

A Função Compras é uma das engrenagens do grande conjunto denominado sistema Empresa ou Organização e deve ser devidamente considerado no contexto, para que deficiências não venham a ocorrer, provocando demoras onerosas, produção ineficiente, produtos inferiores, o não cumprimento de promessas de entregas e clientes insatisfeitos.

O custo de aquisição e o custo de manutenção dos estoques de material devem, também, ser mantidos em um nível econômico. Essas considerações elementares são a base de toda a função e ciência de Compras.

- A função Compras compreende;
- Cadastramento de Fornecedores;
- Coleta de Preços;
- Definição quanto ao transporte do material;
- Julgamento de Propostas;
- Diligenciamento do preço, do prazo e da qualidade do material;
- Recebimento e Colocação da Compra.

É da responsabilidade de Compras assegurar que as matérias-primas exigida pela Produção estejam à disposição nas quantidades certas, nos períodos desejados.

Compras não é somente responsável pela quantidade e pelo prazo, mas precisa também realizar a compra em preço mais favorável possível, já que o custo da matéria-prima é um componente fundamental no custo do produto.

3.1.2 Relacionamento com Fornecedores

De acordo com Dias (1995), um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprador e seus fornecedores é a confiança mútua. Quando mais aberta e clara a negociação, maiores são as chances de boa compra. As informações de ambas as partes devem circular abertamente a fim de evitar que distorções eventualmente detectadas sejam corrigidas por meio de um diálogo construtivo. Da mesma forma que o comprador quer estar seguro de receber seus produtos pelo melhor

preço e da melhor qualidade no prazo determinado, o fornecedor quer ter garantia de clientes fiéis e satisfeitos.

Conforme Dias (1995), a retribuição justa pelo trabalho, otimização da produção e dos custos, pesquisa de novas alternativas, seriedade no relacionamento, competitividade, contratos corretos etc., quando tratados conjuntamente, só podem resultar em benefícios Recíprocos. Existe sempre em qualquer empresa um potencial de economia, e o objetivo do Setor de Compras deve ser reduzir os custos, garantindo a qualidade dos produtos. Todos os fornecedores, independente do seu porte, devem ser considerados a fonte mais próxima de economias, pois é bem mais fácil criar condições para obter custos inferiores no abastecimento do que inventar substituições de materiais ou eliminar componentes, o que empobreceria o produto final.

De acordo com Dias (1995), as economias no Departamento de Compras são obtidas a curto e a médio prazo. A curto prazo apenas mudando para um fornecedor com preços mais interessantes, melhor qualidade ou pontualidade, conseguindo mais fornecedores para determinada peça e rompendo assim um monopólio. É claro que algumas vezes essas mudanças são impossíveis em função do tipo da peça, mas alguma economia pode sempre ser conseguida. A médio prazo pode-se ter melhor utilização do universo atual de fornecedores ou uma adaptação de sua participação no abastecimento em função dos preços. Se possuímos dois fornecedores para uma mesma peça com preços diferentes, sendo o que cobra mais responsável por 70% do total de fornecimento e o que cobra menos, por 30%, a simples inversão desse percentual trará uma economia importante. Selecionar poucos fornecedores para um mesmo item vai permitir que, produzindo em escalas maiores, eles tenham redução de custos e apresentem preços mais interessantes. Não adianta ter, por exemplo, 15 fornecedores de uma peça, pois cada um deles vai fazer uma quantidade mínima e os custos serão altos. O melhor é ter três ou quatro que garantam concorrência e produza num volume tal que resulte na redução de preços.

Embora, em última análise, o comprador seja o elemento-chave da área de compras, a sua eficiência vai estar sempre relacionada com o nível de subsídios que ele recebe dos setores básicos de serviço, ou seja, análise de custos, análise de valor, pesquisa de mercado, avaliação do desempenho dos fornecedores, que precisam estar bem estruturados e em contínua evolução. Os contatos com fornecedores devem ser feitos exclusivamente pelos compradores e esse relacionamento precisa ser o mais aberto possível.

O fornecedor, quando toma conhecimento dos resultados da sua avaliação, sente-se protegido; só os maus fornecedores não gostam de ser analisados. A identificação de problemas com um fornecedor não significa que ele será dispensado.

É essencial que nessa avaliação o fornecedor seja considerado um colaborador externo com o qual precisam ser mantidos acordos abertos e claríssimos. Por essas características, a análise do desempenho do fornecedor deve ser considerada uma prática benéfica e deve mesmo estimulá-lo a adotar as medidas recomendadas para manter o nível qualitativo das negociações.

Uma medida bastante razoável é que a empresa tenha pelo menos dois fornecedores para cada peça e que nenhum deles seja responsável por mais de 60% do total de fornecimento, para evitar colapsos quando algum tem um problema qualquer de fabricação. É claro que isso é muito teórico e acadêmico, depende do produto, do fornecedor e do mercado. Quando um comprador escolhe uma fonte de fornecimento, ele o faz a partir de uma série de análises e conclusões que devem continuar existindo, e isso deve ser verificado regularmente.

De acordo com Dias (1995), um dos pontos importantes para a avaliação do grau de relacionamento entre empresa e fornecedores reside nas situações em que eles oferecem colaborações e ajudas excepcionais, fazendo grande esforço para atender os pedidos de compra do cliente. São os casos de lançamentos de produto ou quando algum outro fornecedor tem um problema técnico e suspende o abastecimento. Essa avaliação deve ser feita com seriedade e levada em conta pela empresa na classificação e no seu relacionamento com o fornecedor. A garantia de uma programação para determinado período de fornecimento é um dos elementos-chaves do sucesso desse relacionamento. Se a empresa garante um volume sistemático de compra, o fornecedor poderá, a partir dessa segurança, fazer opções de investimento com maior tranquilidade, comprando equipamentos que reduzirão seus custos, ou modificando seu processo. O risco empresarial do fornecedor estará diretamente ligado ao da empresa-cliente, e as vantagens recíprocas serão imensas.

3.1.3 Contratos

Toda atividade de compras é processada através de uma ordem de compra, e é considerada um contrato pois geralmente possui termos e condições de fornecimento, os quais ambas as partes aceitaram para efetuar a transação.

Porém, esse estudo foca no relacionamento estendido através de contratos, onde as organizações têm como objetivo diminuir custos e prazos e racionalizar a atividade de compras.

A seguir serão apresentados conceitos e considerações acerca de contratos e seus aspectos legais.

Um contrato é um vínculo jurídico entre dois ou mais sujeitos de direito correspondido pela vontade, da responsabilidade do ato firmado, resguardado pela segurança jurídica em seu equilíbrio social, ou seja, é um negócio jurídico bilateral ou plurilateral. É o acordo de vontades, capaz de criar, modificar ou extinguir direitos.

As cláusulas contratuais criam lei entre as partes, porém são subordinados ao Direito Positivo. As cláusulas contratuais não podem estar em desconformidade com o Direito Positivo, sob pena de serem nulas.

Conforme Dias (1995), a retribuição justa pelo trabalho, otimização da produção e dos custos, pesquisa de novas alternativas, seriedade no relacionamento, competitividade, contratos corretos etc., quando tratados conjuntamente, só podem resultar em benefícios Recíprocos.

Aspectos Legais: A relação contratual entre um comprador e um vendedor é uma relação legal. Os compromissos legais assumidos pelo comprador são legalmente ligados à sua empresa.

As ordens de compras ou os contratos assinados são documentos legais.

Um bom contrato protege tanto os compradores como o vendedor e suas obrigações são igualmente incidentes sobre as duas partes interessadas no contrato.

Corrêa & Corrêa (2006) afirmam que empresas relacionam-se comercialmente por longos períodos sem ter entre si nenhum contrato formal que regule legalmente o relacionamento.

Em situações em que crescem os custos de troca e a centralidade da atividade terceirizada, cresce também a conveniência em regular mais formalmente a relação entre as partes.

Baily (2000) levanta que uma vantagem dos contratos com fornecedores é o preço, já que se pode mantê-lo fixo durante um determinado período, facilitando a provisão em seus orçamentos.

3.1.4 Custos

Leone (1997), custos referem-se ao valor dos fatores de produção consumidos por uma firma para produzir ou distribuir produtos ou serviços, ou ambos.

Martins (1992) refere-se a custos como gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços, ou seja, o valor dos insumos usados na fabricação dos produtos da empresa. Salienta que o custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços) para fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Crepaldi (2010), contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos os produtos e/ou serviços. Ela tem a função de gerar informações precisas e rápidas para a administração, para a tomada de decisões. É voltada para a análise de gastos da entidade no decorrer de suas operações, planeja, aloca, acumula, organiza, registra, analisa, interpreta e relata os custos dos produtos fabricados e vendidos.

Oliveira (2009), Com o atual dinamismo da economia, os administradores necessitam de informações confiáveis e rápidas que lhe possibilitem a tomada de decisão para o alcance e a superação de metas e resultados. Nesse sentido, as informações sobre lucratividade de cada produto, a linha de produto ou o departamento são fundamental importância. Se não houver um eficiente sistema de custos, a empresa pode, por exemplo, estar produzindo um produto deficitário, sem saber.

3.2 A FUNÇÃO COMPRAS

Conforme Dias (1993), a função compra é um segmento essencial do Departamento de Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. Compras é, portanto, uma operação da área de materiais, mas essencial entre as que compõe o processo de suprimento.

Segundo Dias (1995), em todo sistema empresarial para se manter um volume de vendas e um perfil competitivo no mercado e, conseqüentemente, gerar lucros satisfatórios, a minimização de custos deve ser perseguida e alcançada, principalmente os que se referem aos materiais utilizados, já que representam uma parcela por demais considerável na estrutura de custo total.

Podemos concluir então que os objetivos básicos de uma Seção de Compras seriam:

- a. obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;
- b. coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- c. comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo padrões de quantidade e qualidade definidos;
- d. procurar sempre dentro de uma negociação justa e honrada as melhores condições para a empresa, principalmente em condições de pagamento.
- e. com essa seqüência, Dias (1995), quer dizer a importância seguir alguns objetivos básicos para melhorar a competitividade dentro das empresas.

3.3 ORGANIZAÇÃO DO COMPRAS

As três maiores responsabilidades comuns de qualquer empresa são geralmente: a área financeira, a de produção e a de vendas.

De acordo com Dias (1995), no início da vida de uma empresa, a administração cabe a um único homem, o dono, que cuida das três responsabilidades. Com o crescimento dos negócios, torna-se necessário adicionar uma assistência mais profissional, e delegar autoridade e responsabilidade. Continuando o crescimento, o dono passa a responder pela adoção de diretrizes de ação e torna-se o dirigente do empreendimento. Até este ponto as três funções tem sido subordinadas em hierarquia, reportando-se a um órgão administrativo geral comum e sendo coordenadas pelo mesmo. Independente do porte da empresa, os princípios básicos de organização constituem-se de normas fundamentais assim consideradas:

- autoridade para compra;
- registro de compras;
- registro de preços;
- registro de estoques e consumo;
- registro de fornecedores;
- arquivos e especificações;
- arquivos de catálogos.

Essas considerações são muito importantes, pois segundo Dias (1995), independente do porte da empresa para ser aplicado, trata-se de normas fundamentais em qualquer nível de qualquer empresa constituída.

3.4 SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Conforme Dias (1995), selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões preestabelecidos como adequados. O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta. Desses diversos parâmetros analisados e quantificados é que se deve fazer a escolha dos fornecedores adequados para se manter no cadastro de Compras.

De acordo com Dias (1995), normalmente, em empresas de grande porte, a aprovação de um novo fornecedor não é responsabilidade da área de Compras e sim do setor de Engenharia de Desenvolvimento ou Engenharia de Produto; o comprador funciona como interface entre o provável fornecedor e a empresa, ou seja, coleta dados e informações cadastrais, visita as instalações, recebe amostra do produto a ser fornecido. Esses parâmetros de avaliação e aprovação seriam:

- a. quanto ao preço;
- b. quanto à qualidade;
- c. quanto às condições de pagamento;

d. quanto às condições de embalagem e transporte

Após a aprovação e o preenchimento de todos os quesitos, dá-se início ao fornecimento normal. Deve-se então fazer a análise inicial das entregas para avaliar se há:

- a. cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos;
- b. manutenção dos padrões de qualidade estabelecidos;
- c. política de preços determinada;
- d. assistência técnica.

Normalmente, em grandes empresas, encontra-se uma avaliação de forma científica em que são condensadas todas informações necessárias, tanto técnicas quanto comerciais, para verificar a exatidão dos verdadeiros recursos das fontes de fornecimento.

Essa avaliação determina a conduta do comprador perante o fornecedor, definindo os interesses mútuos.

Segundo Dias (1995), pode-se classificar um bom fornecedor quando ele é honesto e justo em seus relacionamentos com os clientes, tem estrutura e know-how suficiente, tem condições de satisfazer as especificações do comprador, nas quantidades desejadas e nos prazos necessários, tem sólida posição financeira, preços competitivos, constante necessidade de desenvolvimento de seus produtos, e quando conclui que seus interesses são alcançados e quando atende melhor seus clientes.

4 DESCRIÇÃO DO CASO

4.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

4.1.1 Características Gerais

Fundada em 1985 em Curitiba- Pr a pequena empresa atuava no ramo metal-mecânico a qual chamaremos pelo nome fictício de Grupo 7, produzindo peças com alto grau de complexidade, foi crescendo aos poucos.

Fornecendo na época peças para diversas montadoras e seus sistemistas instalados no país, entre os quais se destacam Volvo, Volkswagen, General Motors, TRW, New Holland, Cummins, a empresa vem apresentando um crescimento expressivo desde então. O Grupo 7 é hoje um importante fornecedor da indústria automotiva, abastecendo tanto montadoras quanto seus sistemistas, além de indústrias de bens de capital. O Grupo 7, atualmente, é composto por sete unidades industriais no Brasil, atuando nas áreas de reflorestamento, briquetagem, carvoejamento, siderurgia, fundição, usinagem e implementos rodoviários. O desenvolvimento e integração das suas empresas consolida a estratégia de auto suficiência do Grupo 7 e fortalece sua posição juntos aos segmentos em que atua.

Todas as empresas do Grupo possuem a certificação de Qualidade da ISO 9001 a empresa possui laboratórios para o monitoramento da qualidade de seus produtos e equipamentos; o controle é efetuado em todos os estágios da produção.

Buscando otimizar seus processos e garantir o baixo custo de abastecimento de sua linha de produção o Grupo buscou aumentar o volume de compras através de contratos . Algumas compras já eram através de contratos formais ou não formais, o Grupo 7 procurou estabelecer contratos de médio e longo prazos, com interesse de manter os mesmo fornecedores em carteira. A primeira etapa é o envio do questionário de avaliação de fornecedores (ANEXO A) para que haja um nivelamento entre as empresas concorrentes, onde os principais itens observados são: porte da empresa, volume dos negócios, principais clientes e sistema do controle de qualidade.

A segunda etapa depende da primeira, pois só receberão solicitação de cotação as empresas selecionadas na primeira etapa, desta forma se trata da solicitação de cotação sendo detalhadas todas as especificações do produto/serviço em questão.

Quando julgado necessário, o Grupo 7 executa visitas técnicas para avaliar e atestar o que consta na cotação. O decisor final é o custo aliado aos itens mencionados importantes para o gerenciamento do requerimento.

Os contratos são negociados diretamente pelo setor de compras onde cada Comprador é responsável pela gestão de sua carteira de compras e com apoio técnico das áreas solicitante do produto ou serviço. O processo de gestão de contratos proporciona uma grande segurança para o setor, onde há também o contrato não formal (chamado de acordo acompanhado de uma ordem de compra) ou apenas a ordem de compra.

4.1.2 Negociação de contratos:

O foco principal da empresa foi melhorar os custos de aquisições de produtos e serviços através da gestão de contratos e melhorar o fluxo e otimização das compras. Para isso iniciou com produtos e serviços que eram comuns entre todas as unidades do grupo como segurança patrimonial, abastecimento de gás, obras, peças e componentes, aços e outros.

Em um levantamento inicial constatou-se que todas as unidades possuíam um fornecedor diferente para o mesmo produto/serviço o que dificultava o controle e monitoramento do fornecedor uma vez que cada um praticava preços diferentes para o mesmo produto.

Situação atual dos preços de aquisição das unidades para um determinado produto comum em cinco Filiais:

EMPRESA	FORNECEDOR	R\$ P/KG.	CONS.MENSAL
Filial 01	A	3,96	400
Filial 02	A	3,69	4.100
Filial 03	B	2,54	5.025
Filial 04	B	2,54	18.340
Filial 05	C	2,25	1.500

Tabela 1 – Preço Atual

Após a identificação da diferença de preços na aquisição deste produto e o impacto que isso causava no custo final do produto, a empresa dentro do foco inicial procurou manter os mesmos fornecedores uma vez que todos estavam em conformidade dentro dos requisitos do questionário de avaliação de fornecedores, assim todas foram convidadas para o processo de cotação onde o cenário seria um único fornecedor para atender todas as unidades otimizando o processo.

Após o recebimento das cotações, já foi possível identificar uma redução significativa nos preços em relação aos que estavam sendo praticados.

Empresas	Filial 01	Var. %	Filial 02	Var. %	Filial 03 e 04	Var. %	Filial 05	Var. %
Valor Atual	3,96		3,69		2,54		2,25	
Fornecedor A	2,37	67,09%	2,37	55,70%	2,22	14,41%	2,37	-5,06%
Fornecedor B	2,30	67,09%	2,30	60,43%	2,30	10,43%	2,30	-2,17%
Fornecedor C	2,19	80,82%	2,19	68,49%	2,19	15,98%	2,19	2,74%

Tabela 2 – Comparativo preço atual x cotação

No comparativo abaixo a análise foi feita através do consumo anual de cada unidade e uma prévia das condições de prazo de contrato, forma de reajustes e condição de pagamento.

Planilha Comparativa de Cotação						
Empresa	Volume/ano	R\$ Contrato Vigente	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C	VAR. %
Filial 01	4.800	R\$ 19.008,00	R\$ 11.376,00	R\$ 11.040,00	R\$ 10.512,00	-44,70%
Filial 02	49.200	R\$ 181.548,00	R\$ 116.604,00	R\$ 113.160,00	R\$ 107.748,00	-40,65%
Filial 03	60.300	R\$ 153.162,00	R\$ 133.866,00	R\$ 138.690,00	R\$ 132.057,00	-13,78%
Filial 04	220.080	R\$ 559.003,20	R\$ 488.577,60	R\$ 506.184,00	R\$ 481.975,20	-13,78%
Filial 05	18.000	R\$ 40.500,00	R\$ 42.660,00	R\$ 41.400,00	R\$ 39.420,00	-2,67%
Total	352.380	R\$ 953.221,20	R\$ 793.083,60	R\$ 810.474,00	R\$ 771.712,20	-19,04%

Periodo do contrato	5 anos	5 anos	5 anos	5 anos
Reajustes	(ANUAL)	Sempre que houver variação na fonte, e variação operacional (ANUAL)	(ANUAL)	Com base no IGPM e sempre que ocorrer variação na fonte supridora (ANUAL)
Condição de Pagamento	Conf. Contrato Vigente / unidade	25 ddl	30 ddl	28 ddl
TOTAL/ANO	R\$ 953.221,20	R\$ 793.083,60	R\$ 810.474,00	R\$ 771.712,20
	SAVING			R\$ 181.509,00

Tabela 3 – Comparativo cotação volume anual

Após essa análise chegou-se a um denominador comum que seria o preço objetivo o qual seria decisivo para a conclusão desta negociação e também o prazo de pagamento prevendo um melhor fluxo de caixa.

Planilha Comparativa de Cotação (FINAL)						
Empresa	Volume/ano	R\$ Contrato Vigente	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C	VAR. %
Filial 01	4.800	R\$ 19.008,00	R\$ 10.080,00	R\$ 10.176,00	R\$ 10.080,00	-46,97%
Filial 02	49.200	R\$ 181.548,00	R\$ 103.320,00	R\$ 104.304,00	R\$ 103.320,00	-43,09%
Filial 03	60.300	R\$ 153.162,00	R\$ 126.630,00	R\$ 127.836,00	R\$ 126.630,00	-17,32%
Filial 04	220.080	R\$ 559.003,20	R\$ 462.168,00	R\$ 466.569,60	R\$ 462.168,00	-17,32%
Filial 05	18.000	R\$ 40.500,00	R\$ 37.800,00	R\$ 38.160,00	R\$ 37.800,00	-6,67%
Total	352.380	R\$ 953.221,20	R\$ 739.998,00	R\$ 747.045,60	R\$ 739.998,00	-22,37%

Condição de Pagamento	Conf. Contrato Vigente / unidade	60 ddl	30 ddl	45 ddl
TOTAL/ANO	R\$ 953.221,20	R\$ 739.998,00	R\$ 747.045,60	R\$ 739.998,00
SAVING				R\$ 213.223,20

Tabela 4 – Comparativo cotação final

Como podemos verificar dois fornecedores A e C atenderam ao quesito preço objetivo, mas apenas o fornecedor A conseguiu atender sua totalidade preço e condição de pagamento, sendo este fornecedor o vencedor da concorrência.

Para esta concorrência foi estabelecido um contrato formal de longo prazo cinco anos, onde foram definidas cláusulas contratuais específicas que garantem a satisfação de ambas as partes, uma delas e de suma importância para o grupo foi a cláusula de reajuste anual, onde foi aberto o preço e a composição dos custos, estabelecendo assim um ambiente confiável e de uma parceria duradora, gerida através deste contrato.

4.2 DISPOSIÇÕES GERAIS

Ao estabelecer esta parceria através da gestão de contratos o Grupo 7 buscou intensificar o relacionamento com o seus fornecedores, e identificar as melhorias de processos e de oportunidades comerciais que serão garantias concretas para o sucesso de seus negócios

Com esse relacionamento com Fornecedores, o Grupo 7 quer garantir o abastecimento com melhores custos e com base em requisitos comerciais, técnicos, de

qualidade, prazo de entrega, visando também manter o nível de qualidade dos produtos e serviços contratados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, o qual apresentou através de uma questão problema e análise de como o setor de compras através da gestão de contratos e relacionamento com fornecedores consegui alcançar melhores custos de aquisições de produtos e serviços em um Grupo de empresas. A importância desta gestão ficou evidente com a redução de custos de preços e otimização de processos.

Podemos considerar como objetivo secundário de manter relacionamentos com fornecedores através de contratos formais ou não-formais foi o de permitir que os profissionais de compras tivessem mais tempo para a execução de atividades que agregassem maior valor ao negócio como estudo e análise de novos contratos e monitoramento dos contratos existentes.

Foi observado com o desenvolvimento de parcerias a redução do número de fornecedores, o que demandou uma análise de quais seriam capazes de permanecer na carteira, atendendo os requisitos básicos do questionário de avaliação de fornecedores.

Como consequência, ocorreu a centralização do produto em um único fornecedor em uma parceria através do Contrato de médio e longo prazo.

Observando alguns pontos fortes deste estudo, podemos afirmar que houve muitas vantagens:

- Redução de custos em relação ao que vinham sendo praticados;
- Estabilidade de preços, os valores negociados serão mantidos por determinado prazo e com índice de reajuste definidos em contrato.
- Garantia da qualidade do produto ou serviço e no prazo determinado;
- Melhor controle e acompanhamento do relacionamento com o fornecedor;
- Controle do custo total do produto final

Analisando pelo ponto negativo, observamos que há uma centralização onde a o Grupo 7 ficou totalmente atrelado a este fornecedor o que pode ser prejudicial caso esse relacionamento estabelecido não ocorra dentro dos padrões estabelecidos.

Uma grande dificuldade que senti no desenvolvimento deste trabalho, foi a questão do sigilo e dificuldade em obter documentos, pois onde envolve contrato, movimentação financeira e empresas confidenciais.

Comparando com a literatura estuda, pode-se dizer que o caso estudado está de encontro com a visão dos autores aqui citados.

REFERÊNCIAS

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo, Editora Atlas S.A, 1993.

ARAÚJO, Jorge sequeira de, **Administração de materiais**, editora Atlas S.A 3ª edição, São Paulo 1974

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: edição compacta, Editora Atlas S.A, São Paulo 1995.

BAILY, Peter, **Compras: Princípios e Administração**, Editora Atlas S.A, São Paulo 2000.

BAILY, Peter, **Compras Princípios e Técnicas**, Editora Saraiva, São Paulo 1979.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2ª Ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de, **Introdução a Metodologia do trabalho Científico**, 10ª Ed. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2010.

LEONE, George S.G, **Curso de Contabilidade de Custos**, São Paulo, Editora Atlas S.A, 1997.

MARTINS, Eliseu, **Contabilidade de Custos**, São Paulo, Editora Atlas S.A, 1992.

CREPALDI, Silvio Aparecido, **Curso Básico de Contabilidade de Custos**, São Paulo, Editora Atlas S.A, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de, PEREZ, José Hernandez Perez Jr, **Contabilidade de Custos para não Contadores**, São Paulo, Editora Atlas S.A, 2009.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário de Avaliação de Fornecedores

DOCUMENTO DA QUALIDADE							
GRUPO G7							
Revisão	2	Data	22/02/2010	Responsável	Sistema da Qualidade	DQ 8.4.1-001	
QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES							
DADOS CADASTRAIS							
Data							
Razão Social							
Matérias-primas	Componentes		Prestadores de serviço				
CNPJ	I.E						
Endereço							
Bairro							
Cidade	UF	CEP					
Fone	Fax						
Pessoa de Contato							
PERFIL DO FORNECEDOR							
Proprietário (s)							
Número de Funcionários	Diretos		Indiretos				
PRINCIPAIS PRODUTOS							
PRINCIPAIS FORNECEDORES							
PRINCIPAIS CLIENTES							
OUTROS							
A organização possui certificação ISO 9001 ou ISO TS 16949?				Sim		Não	
(em caso positivo, o fornecedor deve anexar certificado, ficando isento de responder as questões)							
SISTEMA DE PREENCHIMENTO/PONTUAÇÃO							
O Questionário é composto por perguntas onde são atribuídos pontos: 0, 1 ou 2 na coluna correspondente, de acordo com: 00 (Não atende), 01 (Atende Parcialmente), 02 (Atende). O somatório de todas as perguntas deve ser preenchido na tabela de "Cálculo do Índice de Qualificação" - Página 03. Uma pergunta pode ser considerada como não aplicável, neste caso, deve ser indicado "NA", sendo que para esta pergunta não são atribuídos pontos no cálculo do índice de qualificação (pontos obtidos e pontos possíveis).							
QUESTÕES				NA	Sim	Parcial	Não
1. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE							
A área da qualidade tem a sua independência assegurada?							
Há procedimentos e/ou instruções de trabalho para atividades relevantes na qualidade?							
Existe sistemática para controle de documentos e dados?							
São registrados os motivos para alteração nos processos?							
Está definido prazo e local para a retenção dos registros da qualidade?							
São mantidos registros que identificam o produto?							
Os documentos e registros estão disponíveis e de fácil acesso?							
A organização possui organograma?							
2. COMPROMETIMENTO DA DIREÇÃO							
Foram definidas responsabilidades/autoridades para a qualidade em todos os níveis?							
São estabelecidos objetivos da qualidade? São monitorados?							
3. GESTÃO DE RECURSOS							
O pessoal que executa tarefas importantes quanto à qualidade estão qualificados?							
São mantidos registros dos treinamentos efetuados?							
As condições do ambiente de trabalho e a infra-estrutura são adequadas para alcançar a							

4. REALIZAÇÃO DO PRODUTO								
A empresa observa os requisitos do cliente na elaboração de propostas/orçamentos?								
São atendidos os requisitos do cliente em caso de alteração de pedidos?								
São avaliados e selecionados os fornecedores?								
As exigências são especificadas no pedido de compra?								
Existe sistemática para avaliar a qualidade de fornecimento das matérias-primas?								
O local de trabalho é mantido limpo e organizado?								
A identificação de materiais durante o fluxo de trabalho é adequada?								
É executada Manutenção Preventiva para máquinas importantes?								
A rastreabilidade é estabelecida desde o recebimento até o final da fabricação?								
A situação de inspeção e ensaios é identificada?								
O produto é identificado de forma adequada?								
O produto é manuseado, embalado, armazenado e protegido evitando danos?								
A empresa dispõe de equipamentos de medição e monitoramento necessários e adequados a sua produção? São controlados?								
5. MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA								
É medida a satisfação dos clientes?								
Existe controle de processo?								
É monitorada a qualidade do produto?								
É realizada análise e disposição dos produtos não-conformes?								
Há identificação ou segregação física de produtos não-conformes para que não sejam expedidos?								
É evidenciada a melhoria contínua na empresa?								
São realizadas ações preventivas e corretivas?								
Há sistemática para tratamento de reclamações de clientes?								
CALCULO DO ÍNDICE DE QUALIFICAÇÃO (IQ)								
Questionário de Avaliação de Fornecedores								
Pontos Obtidos				Pontos Possíveis				
				68				
Classificação								
Formula	IQ = Pontos Obtidos / Pontos Possíveis X 100			IQ	A	B	C	D
• Se a pergunta for não aplicável "NA" deve ser retirado o valor correspondente da coluna Pontos Possível, para fins de cálculo do índice de qualificação.								
CLASSIFICAÇÃO								
IA	Classe			Situação				
80 a 100	A			EXCELENTE				
70 a 79	B			BOM				
40 a 69	C			REGULAR				
00 a 39	D			NÃO RECOMENDADO				
OBSERVAÇÃO								
1	NOTA INFERIOR A 70%			Elaborar plano de ação				
COMENTÁRIOS								
Comentários sobre a avaliação (Auditores do Grupo) ou sobre a auto-avaliação (empresa).								
AVALIADORES								
NOME	CARGO			DATA				