

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE
NOVOS PROCESSOS DE COMPRAS NO SIMEPAR PROJETO**

Autor: Ricarlos Batista da Silva

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof.º Sérgio Bulgacov

Curitiba
2004

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| Resumo | iv |
| Apresentação..... | v |
| Capítulo I – INTRODUÇÃO | 1 |
| 1. Objetivo do Projeto..... | 3 |
| 2. Justificativas..... | 4 |
| 3. Metodologia..... | 5 |
| Capítulo II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA..... | 6 |
| 1. Introdução..... | 6 |
| 2. Objetivos do departamento de compras..... | 8 |
| 3. Problemas do departamento de compras para a conse cução dos seus objetivos | 12 |
| 4. Atividades típicas de compras | 16 |
| 5. Fluxo básico de um departamento de compras | 19 |
| 6. Fases do sistema de compras | 20 |
| 6.1 <i>Solicitação de compras</i> | 20 |
| 6.2 <i>Coleta de preço</i> | 21 |
| 6.3 <i>Pedido de compras</i> | 21 |
| 6.4 <i>Acompanhamento de compras</i> | 22 |
| 7. Qualificação dos compradores | 22 |
| 8. Missão dos compradores | 25 |
| 9. Princípios e padrões da prática de compras | 26 |
| Capítulo III – O SIMEPAR | 33 |
| A empresa | 34 |
| 1. Missão do SIMEPAR | 34 |
| 2. Estrutura organizacional | 35 |
| Capítulo IV – SITUAÇÃO ADMINISTRATIVA | 36 |
| Capítulo V – PROPOSTAS | 38 |
| 1. Modelo de funcionamento da nova área de compras ... | 38 |
| 2. Identificação e entrega dos produtos | 39 |
| 3. Requisição de compras | 40 |
| 4. Seleção de fornecedores | 42 |
| 5. Coleta de preço..... | 42 |
| 6. Técnica de negociação | 43 |
| 7. Mapa de coleta de preço | 44 |
| 8. Pedido de compra | 45 |
| 9. Recebimento do produto | 46 |
| 10. Avaliação de desempenho da área de compras | 46 |
| 11. Projeto Social – “SIMEPAR Social” | 49 |
| Capítulo VI – CONCLUSÃO | 50 |
| Capítulo VII – ANEXOS | 51 |
| Anexo I: Requisição de Compras | 52 |
| Anexo II: Cotação de Preço | 53 |
| Anexo III: Mapa de Coleta de Preços | 54 |
| Anexo IV: Pedido de Compras | 55 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 56 |

RESUMO

O projeto apresenta a reestruturação e implantação de novas técnicas e procedimentos para área de compras do SIMEPAR. O trabalho já está sendo implementado utilizando atividades usuais da área de compras, como a criação padrão de formulários de "Requisição de Compras", "Cotação de Preço", "Planilha de Preço" e "Pedido de Compra" , cada formulário implantado e utilizado, faremos com que os colaboradores sigam alguns procedimentos que ao longo do tempo se tornarão normas internas. Contempla também sugestões para avaliar o desempenho da área de compras já que é uma variável ainda indefinida por muitos profissionais da área. Por fim sugere a criação de um projeto social visando beneficiar entidades comunitárias.

No geral o projeto visa criar no SIMEPAR uma área definitiva de compras, onde se possa adquirir produtos com qualidade, confiabilidade e custo.

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho visa criar e implantar novas técnicas e procedimentos para a área de compras do Instituto Tecnológico SIMEPAR, uma entidade prestadora de serviços de natureza meteorológica, hidrológica, ambiental e atividades ligadas à pesquisas científicas e tecnológicas a entidades privadas, públicas e a sociedade.

Uma empresa com alta capacitação profissional, que teve nos últimos anos um acelerado crescimento tecnológico e científico e uma alta diversidade em suas atividades. Com o objetivo de acompanhar este crescimento criou-se a necessidade de melhorias e atualizações na área administrativa. Através desta necessidade elaboramos propostas de melhorias para a área agora identificada como "Compras".

I - INTRODUÇÃO

Criado em julho de 2000 para dar continuidade a um convênio celebrado entre a Companhia Paranaense de Energia – COPEL, o Instituto Agrônomo do Paraná – IAPAR e a Universidade Federal do Paraná – UFPR, “Instituto Tecnológico SIMEPAR” um empreendimento tecnológico de direito privado sem fins lucrativos que tem por finalidade dotar a sociedade de uma infra-estrutura física e humana para o provimento de informações (dados e previsões) de natureza meteorológica, hidrológica e ambiental , bem como conceder, desenvolver e executar atividades ligadas à pesquisas científicas e tecnológicas e à formação e à capacitação de pessoal, tendo em vista a promoção da competitividade empresarial e do desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico do Paraná e do País. A criação de uma entidade com personalidade jurídica própria foi necessário face a anunciada privatização da COPEL a quem cabia , segundo o convênio original, assegurar ao SIMEPAR os recursos de custeio.

Atualmente a nova realidade que se apresenta ao SIMEPAR evidencia a necessidade da instituição buscar sustentabilidade econômica e financeira, é necessário gerar mudanças a fim de alavancar receitas, diminuir despesas, melhorar a qualidade dos serviços, atender as expectativas de nossos clientes, manter-se competitivos no mercado.

O presente trabalho procura avaliar e propor mudanças de processos e procedimentos para efetividade do sistema de compras do SIMEPAR, visando criar na instituição a padronização dos processos de compras, a economia dos recursos destinados , a transparência dos processos, a eficiência na íntegra do departamento.

Os processos de compras tem por objetivo atender as necessidades do SIMEPAR. Resultando na aquisição de bens e serviços de qualidade, em quantidade e preço adequado.

Inicialmente são abordados aspectos teóricos e metodológicos, utilizados no levantamento das informações necessárias. Busca-se conceituar e mostrar o funcionamento da área de compras destacando sua verdadeira necessidade. Relata detalhadamente o novo sistema de compras já sendo implantado no SIMEPAR, as avaliações, comentários, críticas, desenvolvimento, etc. Por fim faz uma avaliação geral do aprendizado com a implantação do novo sistema.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL : Avaliar e propor mudanças de processos e procedimentos para a efetividade do sistema de compras do SIMEPAR.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Caracterizar o atual sistema de compras;
- Avaliar os processos e procedimentos;
- Recomendar mudanças de processos e procedimentos visando a efetividade do sistema;

2. JUSTIFICATIVAS

O SIMEPAR não necessitava e não possuía uma área específica de Compras, uma área que executasse atividades como cotações de preços, desenvolvimento de novos fornecedores, negociações de preços, entregas, prazos de pagamentos, mas com tanto crescimento e tantos projetos a serem cumpridos foi inevitável.

Diante tanto progresso e prosperidade, decidiu-se acompanhar o desenvolvimento e lançar mão a um projeto de reformulação do modo de se adquirir produtos e serviços, uma implantação de procedimentos já existentes em outras organizações, reestruturação de processos e sugestões de novos caminhos para o setor de compras.

3. METODOLOGIA UTILIZADA

As informações foram coletadas através do relato e conhecimento de pessoas ligadas as atividades de compras do SIMEPAR.

Também foram analisados documentos, processos e procedimentos de departamentos de compras de outras empresas.

Foram feitas algumas consultas e entrevistas com os responsáveis pelas áreas de contabilidade, comercial, diretoria, técnica, almoxarifado e em especial há uma profissional de O & M (Organização Sistemas e Métodos) na qual acompanhou e sugeriu vários procedimentos a serem implantados no SIMEPAR.

Além de várias consultas a livros sobre Compras, Administração de Material, Administração da Produção, Internet, etc.

II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1. Introdução

“Compras” significa adquirir mediante um certo preço, tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas.

¹Para Araújo no intrincado labirinto das aquisições, cada um faz compras pela forma que melhor atenda aos seus interesses. Sabemos perfeitamente que o assunto não é muito divulgado entre nós, porque há pouquíssima literatura, não existindo praticamente escolas e curso que difundem os modernos ensinamentos da técnicas de *bem comprar*. O tema é quase desconhecido para os milhares de interessados em tão importante ramo da ciência da Administração Racional.

Nesta grande atividade, estranhamos a ausência de cursos especializados para agentes compradores em nosso País; em compensação, é comum, na maioria das cidades mais ou menos importantes, haver sempre à disposição dos interessados vasta bibliografia sobre a arte de *bem vender*, assim como cursos especializados para vendedores. Os vendedores formam suas associações de classe, unem-se, agremiam-se de forma tão harmoniosa que anualmente elegem o *melhor vendedor do ano*. No entanto, para os elementos que fazem compras, tais facilidade não existem.

¹ ARAÚJO, Jorge Sequeira de. Administração de Compras e Armazenamento. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1978, Pag. 17-19

²Segundo Dias e Costa quando um comprador sai da sua casa para o trabalho, deve estar sempre consciente de que suas funções são extremamente importantes para os resultados da empresa que representa. Como já sabemos, até mesmo guerras foram vencidas ou perdidas devido à melhor ou à pior atuação de suprimentos nos momentos decisivos.

Assim podemos afirmar, com tranquilidade, que um Departamento de Compras é essencial para o bom funcionamento de qualquer empresa, muito embora essa afirmativa nem sempre seja compartilhada pelas altas administrações de inúmeras organizações, quando da destinação de maiores recursos para a área.

³ Santos destaca que a eficiência no comprar proporciona oportunidades de se fazerem importantes poupanças e de se evitarem perdas. A parcela percentual do custo dos materiais sobre o valor de vendas do produto é de tal ordem que, em algumas Indústrias, poderia facilmente representar a diferença entre a sua posição atual e a liderança no mercado ou até mesmo alcançar uma posição competitiva. A atividade de compras é tão importante, no sucesso da empresa, quanto as demais atividades industriais e outros elementos que compõem o produto final.

O custo dos materiais e produtos comprados representa uma parte importante do valor final de vendas – tipicamente 45%. Compras, está tipicamente envolvido na negociação e em assegurar disponibilidade de materiais no momento certo, na quantidade e qualidade certa e ao preço certo. Isso envolve selecionar fornecedores, acelerar pedidos e criar relacionamentos com outras funções da empresa.

² DIAS, Mário; COSTA, Roberto Figueiredo. Manual do Comprador . São Paulo: Graphy Art's, p.

³ SANTOS, Aloísio P. de Miranda dos. Manual de Compras. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, 1989. Pag.8

A necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários atuais juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume.

2. Objetivos do departamento de compras:

A identificação dos objetivos de um Departamento de Compras dependerá do nível de abrangência deste perante a própria empresa, ou seja, das atribuições que lhe são confiadas dentro da organização à qual pertença.

Em princípio, um Departamento de Compras é inerte como atividade de linha, aguardando sempre ser acionado pela várias unidades da organização que desejem a aquisição de produtos e a contratação de serviços.

Após esse acionamento, precisamos deixar claro que compras trabalhará como um órgão prestador de serviços a essas unidades, não obstante, deva operar em absoluta condição de igualdade para com elas.

Destarte, podemos definir, num amplo sentido, que um Departamento de Compras tem como objetivos adquirir bens e/ou serviços, na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo possível e na quantidade pedida.

Analisando essa definição, teremos:

Adquirir bens e/ou serviços:

É comum inúmeros Departamentos de Compras terem, como função, a aquisição tanto de bens quanto de serviços.

Quanto aos bens, são compras dos para atendimento à produção e operação da empresa (materiais diretos ou produtos) ou para todos o restante da organização (materiais indiretos ou improdutivos ou auxiliares)

Relativamente aos serviços, em muitas empresas estes são também contratados pelo Departamento de Compras Exemplificando, teremos: manutenção de elevadores, de máquinas, contratação de serviços de limpeza, de vigilância, etc...

Na qualidade desejada:

Como falamos anteriormente, a área de compra apesar de bastante importante, atua como uma prestadora de serviços em relação às demais áreas da empresa.

Assim, quando ela é acionada para a missão de adquirir um determinado produto, ela o está fazendo para o setor solicitante que é o responsável para ditar a regra do jogo no que se refere à especificação do material e, conseqüentemente, para definir a qualidade que ele deseja para o produto pedido.

O Departamento de Compras não poderá, por si, redefinir a especificação desejada pelo solicitante e adquirir material diferente do solicitado, mesmo que por um preço infinitamente menor. Deverá, sim, em casos de alternativa de compra aparentemente mais vantajosa que inicialmente pedida pelo solicitante, fazer com que este dê a palavra final a respeito da qualidade do material.

O que aconteceria a um comprador incumbido de adquirir um automóvel de primeira linha para a diretoria da sua empresa, especificado com todos os equipamentos e acessórios de alto padrão disponíveis no mercado e ele, por razões de preço, comprasse um veículo de segunda mão, categoria standard?

Ainda que exagerando, este caso deverá ser usado comparativamente para qualquer item da nossa organização.

No momento preciso:

Muitos produtos, se não forem colocados à disposição dos usuários nas datas por eles estabelecidas, talvez nem mais sejam necessários e o prejuízo poderá ser incalculável. Temos que trabalhar bastante afinados com os diversos setores da empresa que nos pedem produtos e serviços, de maneira a atendê-los conforme programação.

Qualquer problema que haja com as entregas deverá ser comunicado imediatamente ao organismo solicitante, para um reposicionamento a respeito.

Se um magazine adquiriu milhares de blusas de lã para composição de sua coleção de inverno, de nada adiantaria se elas chegassem na primavera! As vendas estariam totalmente comprometidas.

Este exemplo pode ser deslocado para qualquer empresa, em todos os ramos de atividade.

Pelo Menor Custo Possível:

Agora sim, satisfeitos os itens anteriores, teremos que buscar, obrigatoriamente, o menor custo possível para a aquisição do produto ou do serviço desejado.

Falamos em menor custo antes que atinjamos as condições de qualidade e momento, de nada adiantará e, certamente, não satisfará a nossa empresa.

Quando falamos em custo, queremos dizer o preço propriamente dito, calculado de acordo com as condições de reajuste e de pagamento, acrescido ou não de impostos e com incidência ou não de frete.

Temos, como compradores profissionais, que investir todos os nossos esforços objetivando, sempre, a procura do menor custo possível.

Na qualidade Pedida:

Confunde-se a abrangência deste itens com o da ~~qualidade desejada~~, visto que poderia ser dito que uma quantidade diferente da requisitada não contemplaria a amplitude do que foi pedido.

Concordamos com isso, porém, julgamos conveniente segregar a questão da quantidade certa para um comentário específico, pois de nada adiantará satisfação de todos os demais itens componentes da definição dos objetivos do Departamento de Compras, se o material não for entregue na quantidade solicitada.

Enquanto a quantidade requisitada não for entregue por inteiro, nossa missão ainda não terá terminado.

3. Problemas do departamento de compras para a consecução dos seus objetivos:

Na consecução dos seus objetivos a área de compras sofre uma séria de pressões da mais variada ordem que, de certa forma, limita a sua livre atuação.

Essas pressões são tantas e de espécies tão diferenciadas que ficaria impraticável querer, aqui, enumerá-las todas.

A simples identificação desses problemas não significa, contudo, que possamos fazer algo no sentido de eliminá-los, de vez, do nosso dia a dia. Pelo contrário, temos afirmado, repetidas vezes, desconhecer qualquer fórmula mágica que lhes dê cabo

Apesar disso, sabemos que muita coisa pode ser feita no sentido de reduzir, consideravelmente, a incidência desse elenco de problemas.

A seguir, enumeraremos as principais dificuldades que encontradas em diversos Departamentos de Compras :

Compras em emergência:

Ocorrem, normalmente, em razão de deficiências no planejamento da compra. Não deixam muitas alternativas aos compradores em termos de procura e negociação, ocasionando, como maior consequência, preços mais elevados. Além disso, poderá haver a falta do item e a repercussão negativa pela sua falta acabará ficando com compras.

Podemos trabalhar duro em cima da identificação dos maiores focos requisitantes de materiais em emergência e fazer com que eles reduzam a

incidência do fato. Se conseguirmos conscientizar os gestores desses focos com relação aos problemas que nos são causados, certamente nossa empresa sairá lucrando.

Especificação Incorretas:

Trata-se de outro problemas também bastante comum em setores de compras. O material a ser adquirido não é bem definido pelo solicitante e gera dúvidas tanto por parte do comprador, como do vendedor. Especificações duvidosas tendem a provocar um retardamento na conclusão da aquisição, além de possibilitar a encomenda de material diferente do desejado. Nesta hipótese, o conserto do erro é bastante trabalhoso e a tarefa, certamente, ficará a cargo de compras.

Da mesma forma que as compras em emergência, temos que atuar exaustivamente sobre os focos requisitantes de materiais com especificações erradas, de maneira a reduzir a sua incidência. A médio prazo obteremos sucesso e passaremos a trabalhar com mais facilidade.

Falhas dos Fornecedores:

Pelo alto grau de convivência comprador/fornecedor este não poderia deixar de ser um dos maiores problemas do setor. Às vezes, os profissionais de compras ficam em situações embaraçosas decorrentes da má ação dos fornecedores.

Normalmente, são falhas em entregas sobejamente prometidas ou, então, materiais colocados aquém da qualidade encomendada.

Nessas ocasiões fica muito difícil para quem trabalha em compras explicar à alta administração e às demais áreas da empresa interessadas no item, o que está efetivamente ocorrendo com a sua entrega.

Este é o problema do Departamento de Compras, cujo maior culpado é certamente, o próprio Departamento, visto ser ele o responsável pela seleção dos fornecedores.

Uma melhor qualificação das empresas que nos fornecem materiais certamente reduzirá o número dessas falhas.

Burocracia excessiva:

No afã de obter cada vez mais eficácia, muitas empresas, erroneamente, organizam seus Departamentos de Compras de tal forma que as etapas para a conclusão de uma aquisição tornam-se um verdadeiro martírio para os compradores (os compradores de empresas do governo que o digam!).

Na atualidade, temos que dispor de sistemas ágeis o bastante para vencer as dificuldades que a conjuntura econômica nos oferece. As empresas devem dispor de instrumentos capazes de fazer com que sua área de compras atue com eficiência e eficácia.

Na seqüência deste Manual abordaremos exhaustivamente o assunto, apresentando as ferramentas necessárias para a desburocratização do Departamento de Compras.

Ingerências:

Por várias vezes outras áreas da empresas interferem nas atividades do Departamento de Compras e acabaram por tratar e decidir assuntos da competência deste. Normas rígidas tem que ser impostas pela organização para que não se permita a ocorrência dessas interferências.

Achamos totalmente descabida, por exemplo, a imposição de severas, normas aos profissionais de compras para a efetivação de uma aquisição, enquanto que outros setores sem o mesmo critério e utilizando-se de expedientes totalmente proibidos ao Departamento de Compras.

A experiência tem mostrado que se compras não lutar contra essas ingerências, ninguém o fará.

Execução de atividades de outras áreas:

Por vezes, deparamo-nos com áreas de compras cumprindo tarefas que nada tem a ver com que é definido como seus objetivos. Encontramos compradores conferindo Notas Fiscais, calculando fórmulas de reajuste já acertadas, inspecionando mercadorias, etc...

Essas funções, assim como inúmeras outras, não cabem ao Departamento de Compras e são escopo de outros setores da empresa.

Cada vez que um comprador está conferindo uma Nota Fiscal ele pode estar deixando, por exemplo, de negociar uma condição de compra que importa em milhares de dólares.

Isso não significa, no entanto, que não devemos colaborar com outras unidades da empresa. Pelo contrário, é nossa obrigação fazê-lo.

Incertezas Econômicas:

Na atualidade este é um dos maiores problemas para qualquer Departamento de Compras.

As constantes edições de planos econômicos pelo governo têm deixado os profissionais de compras em polvorosa.

Tornamo-nos impotentes diante de algumas situações e, por vezes, somos obrigados a aceitar condições não muito favoráveis que o mercado nos impõe.

Resta-nos, pois, trabalhar com muita cautela para que fique bem clara qual a nossa condição de força na relação comercial. Cada negociação tem que ser estudada em todos os detalhes.

4. Atividades típicas de compras:

⁴Miranda destaca em sua obra as atividades relacionadas ao departamento de compras :

Informação básica:

- Manutenção de registros de compras, preços, de estoque e de consumo, de vendedores;
- Manutenção de arquivos de especificações;
- Manutenção de arquivos de catálogos.

Pesquisa:

- Estudo do mercado, dos materiais ;
- Análise de custos;
- Investigações de fontes de fornecimento;
- Inspeção das fábricas dos fornecedores;
- Desenvolvimento de fontes de fornecimento;
- Desenvolvimento de fontes e materiais alternativos.

Aquisições:

- Conferência de requisições
- Garantia das cotações
- Análise das cotações
- Escolha entre compras por meio de contratos ou no mercado aberto
- Decisão a respeito do tempo das compras e de suas entregas
- Entrevista de vendedores
- Negociação de compras
- Encomendas de compras
- Verificação das condições legais dos contratos
- Preparação para as entregas
- Verificação do recebimento de materiais
- Conferência das faturas
- Contato com os vendedores
- Acerto com os vendedores

⁴ SANTOS, Aloísio P. de Miranda dos. Manual de Compras. Rio de Janeiro: Confederação Nacional

Administração do material:

- Manutenção de estoques mínimos
- Manutenção de equilíbrio dos estoques
- Melhoria de giro dos estoques
- Transferência de materiais
- Garantia do atendimento às requisições Prevenção contra o excesso de estoques e a sua perda
- Padronização das embalagens e dos recipientes
- Responsabilidade pelas embalagens ainda aproveitáveis
- Elaboração de relatórios periódicos sobre as obrigações contratuais

Para ⁵Miranda o Ciclo do Processo de Compras deve-se compor da seguinte forma:

- Receber a requisição de material;
- Verificar se existe estoque disponível
- Colocar itens na especificação padronizada pela empresa e determinar a quantidade econômica da compra.
- Selecionar fontes de fornecimento
- Abrir coleta de preços
- Analisar coletas e propostas em geral
- Selecionar fornecedor e negociar
- Emitir ordem de compra
- Acompanhar prazos de entrega, inspeção e recebimento de material.

da Indústria, Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, 1989. Pag.12

⁵ SANTOS, Aloísio P. de Miranda dos. Manual de Compras. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, 1989. Pag. 37

5. Fluxo básico de um departamento de compras:

De acordo com ⁶Dias e Costa o fluxo adiante traduz as etapas básicas existentes num Departamento de Compras para a execução dos objetivos.

- *É Detectada a Necessidade do item:* trata-se de etapa normalmente executada pela áreas de planejamento de compras ou de gestão de estoques ou, então, pelo usuário do material. É neste momento que será identificado o material a ser comprado, sua quantidade necessária e outros detalhes correspondentes;
- *É Acionada a Compra:* é o instante de compras ingressar no processo propriamente dito;
- *São Localizados e Consultados os Fornecedores:* é a hora da seleção dos fornecedores e da obtenção das condições do mercado fornecedor com relação a preços, prazos de entrega e de pagamento, Tc...;
- *É Decidida a Compra:* com base nas consultas efetuadas aos fornecedores, comparando-as com as reais necessidades da própria empresa, é decidida qual a proposta mais vantajosa;
- *É Feito o Pedido:* uma vez decidida qual é a proposta mais vantajosa, o material é efetivamente encomendado ao fornecedor;
- *É Acompanhada a Entrega:* após a encomenda do item é imprescindível acompanhar a sua entrega para que não ocorram surpresas desagradáveis;

⁶ DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. Manual do Comprador. São Paulo: Graphy Art's S/C Ltda, 1990

- *É Recebido e Inspeccionado o Item:* trata-se de etapa fundamental para o processo, visto ser possível constatar se o produto entregue é exatamente aquele que foi encontrado;
- *É Liberado o Item para uso:* com a certeza de que o material entregue está de acordo com o encomendado é ele liberado à disposição do usuário.

Devemos estar sempre conscientes que a missão de compras só termina com o cumprimento de todas as etapas acima. Temo verificado um sério engano de compradores abandonarem o processo após a emissão do pedido.

Mesmo que a estrutura do Departamento de Compras, ou mesmo da empresa, isole do comprador a função de acompanhar a entrega, ele continua sendo o responsável pela colocação do material até a sua efetiva liberação para uso e, no caso de qualquer problema existente, ele deverá reingressar no processo.

6. Fases do sistema de compras:

Na concepção de ⁷DIAS um sistema de compras tem variações em função da estrutura da empresa e em função de sua política adotada, mas a base da operação do sistema de compras ainda prevalece as fases relacionadas abaixo:

6.1 Solicitação de compras:

A Solicitação de Compras é um documento que dá a autorização para o comprador executar uma compra. Seja para materiais produtivos ou improdutivos, ela é solicitada para um programa de produção, para um projeto que se está

⁷ DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995. Pag. 254

desenvolvendo ou ainda para abastecimento geral da empresa. É o documento que deve informar o que se deve comprar, a quantidade, o prazo de entrega, local de entrega e , em alguns casos especiais, os prováveis fornecedores .

6.2 Coleta de Preço:

A cotação é o registro do preço obtido da oferta de diversos fornecedores em relação ao material cuja compra foi solicitada. Não deve ter rasuras e deverá conter o preço, quantidade e data do recebimento na Seção de Compras; deverá ainda estar sempre ao alcance de qualquer consulta e análise da Auditoria quando for solicitada. É um documento que precisa ser manuseado com atenção; os elementos aí contidos devem fornecer não somente ao comprador, mas também a qualquer outro os informes completos do que se está pretendendo comprar, para que a cotação dada corresponda exatamente ao preço do produto requerido e não surjam dúvidas futuras por insuficiência de dados ou das características exigidas.

6.3 Pedido de Compra:

O Pedido de Compra é um contrato formal entre a empresa e fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições em que foi feita a negociação.

O comprador é responsável pelas condições e características da compra aí estabelecidas, razão pela qual o fornecedor deve estar ciente de todas as cláusulas e pré-requisitos constantes do impresso, dos procedimentos que regem o recebimento das peças ou produtos, dos controles e das exigências de qualidade, para que o pedido possa legalmente ser considerado em vigor. O pedido de compra

tem força de contrato e a sua aceitação pelo fornecedor implica o atendimento de todas as condições aí estipuladas, tais como: quantidade, qualidade, frequência de entregas, prazos, preços e local de entrega.

6.4 Acompanhamento das compras:

Um Compras eficaz deve manter um arquivo onde deve registrar a vida do produto, controlando todas as fases do processo de compra, as variações de preço, as modificações das quantidades solicitadas, a indicação de uma nova condição de pagamento a entradas de mercadorias correspondentes ao pedido colocado. Qualquer falha nesses registros ou insuficiência de dados pode acarretar uma má performance das atividades de Compras. Deve ser mantido atualizado devidamente a fim de ser consultado a qualquer momento.

7. Qualificação dos compradores:

Antigamente os homens de compras iniciavam-se como almoxarifes, aos quais eram delegadas a responsabilidade de compra de “algumas coisas” de uso geral na fábrica e a acomodação das providências finais do recebimento e armazenagem de mercadorias. Algumas vezes nem sabiam que mercadorias eram ou para que se destinavam.

Possivelmente era um gerente de fábrica que encomendava diretamente, sem concorrência, sem pedido, sem solicitação, sem nada, e o Comprador era o último a saber, ou seja, ficava sabendo na hora da chegada da mercadoria.

Atualmente o comprador é um elemento experiente e a função é tida e reconhecida como uma das mais importantes em uma empresa. O padrão atual exige que o comprador tenha ótimas qualificações e esteja preparado para usá-las em todas as ocasiões. Para conduzir eficazmente suas compras, deve demonstrar conhecimentos amplos das características dos produtos, dos processos e das fases de fabricação itens comprados. Deve estar preparado para discutir em igual nível de conhecimento com os fornecedores.

O comprador ideal deve saber ouvir atentamente os argumentos apresentados pelo vendedor, para depois agir sensatamente. Muitas vezes as razões e opiniões apresentadas pelo vendedor poderão ser bem contra-argumentadas, levando a negociação a representar um benefício para a empresa. Assim, uma agressividade bem orientada, por firmeza de convicções, leva a um bom termo uma negociação que, à primeira vista, poderia parecer de resultado inglório.

Outra característica do bom comprador é estar perfeitamente identificado com a política e os padrões de ética definidos pela empresa, como, por exemplo, a manutenção do sigilo nas negociações que envolvam mais de um fornecedor ou até quando um só está envolvido.

Compradores com boa qualificação profissional fornecem às empresas condições de fazer bons negócios; daí vem a maior responsabilidade, constituindo o comprador um força vital, que faz parte da própria vida da empresa, pois o objetivo é comprar bem e eficientemente, e com isso atender aos objetivos de lucro, uma vez que o departamento de Compras é, em igualdade de condições com outras áreas, um centro de lucro. E será mais ainda um centro de lucro quando os fornecedores

forem encorajados a enfrentar novas idéias e novos projetos, dispendo-se a aproveitar a oportunidade de fazerem novos negócios.

Pessoal Responsável pelas compras:

Para ⁸Santos a eficiência de um Departamento de Compras depende não apenas de sua organização e de suas normas de procedimento. Mais importante ainda é o seu pessoal, através do qual suas diretrizes de ação e sistemas são levados a bom termo. Para se manter um alto padrão de pessoal, deve haver um excelente plano de seleção e treinamento para as posições-chave para o processo hierárquico, nas posições de responsabilidade no departamento. É verdade que o êxito departamental reflete a liderança do chefe do departamento, porém o departamento que está na dependência direta de um único homem "indispensável" é um departamento de pouca eficiência. Deve haver delegação de responsabilidade e, e em contrapartida, deve haver a capacidade em aceitar tal encargo. Conseqüentemente, uma das mais importantes características da liderança é a atenção que deve ser dada a um treinamento eficiente.

As qualificações definidas tanto como acadêmicas, como adquiridas por meio da experiência e que mais provavelmente conduzirão ao sucesso em uma função de executivo de Compras, são as seguintes:

- a) Educação universitária: de preferência um engenheiro formado, com treinamento adicional em Economia e Administração de Empresas.

⁸ SANTOS, Aloísio P. de Miranda dos. Manual de Compras. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, 1989. Pag. 37

b) Treinamento prático nos departamentos de Produção, Almoxarifado, Contabilidade e Engenharia.

c) Treinamento prático em todas as seções do Departamento de Compras; experiência, ou familiaridade, com posições burocráticas e trabalho como comprador e assistente do encarregado de Compras.

Esta relação é ampliada, e de certo modo modificada, pelo seguinte comentário:

Tal treinamento deve qualificar uma pessoa para assumir e efetivar uma posição de caráter nas Compras de qualquer organização. Tendo adquirido essas qualificações básicas em uma empresa, um executivo de Compras pode preencher os requisitos de um outra empresa ao se familiarizar com as necessidades e as diretrizes organizacionais de ação desta última.

8. Missão dos compradores:

A missão dos compradores segundo ⁹Araújo é a de **atuar** como mediador entre os mercados exteriores regidos por fatores comerciais e as oficinas, cujo funcionamento está regulado por fatores de ordem técnica; por conseguinte, deve ter profundo conhecimento e experiência de ambos os elementos e a intuição necessária para adquirir as mercadorias no momento oportuno e em quantidades e condições favoráveis. Não se trata aqui de um departamento, mas, sim, de um cargo, para o qual os conhecimentos da pessoa tem maior importância nos resultados que na organização do serviço. Entre ele e o almoxarifado existem íntimas relações, que não é possível traçar linhas divisórias.

Para Araújo “ *Comprador é o indivíduo que gasta dinheiro. Se comete um engano, é criticado; se procede com critério, faz o que a companhia esperava dele. Em nenhum outro departamento de uma empresa pode um homem de habilidade dar maiores resultados aos seus empregadores do que no departamento de compra*”.

9. Princípios e padrões da prática de compras:

¹⁰Heinritz defende que o comprador possui grande responsabilidade na empresa, ele é o responsável pela conservação dos fundos e também pelo sábio desembolso dos mesmos.

Além disso, através de seus contatos e negociações com os vendedores, é também o responsável pela reputação da empresa no que diz respeito à cortesia e honestidade nas transações.

O ato final de selecionar um vendedor e conceder-lhe a encomenda é essencialmente uma questão de que ele atenda e seja a melhor solução para empresa do comprador.

Por todas essas razões, é essencial que haja um alto padrão de conduta. O comprador não deve apenas agir com ética, mas deve, também, estar acima de qualquer suspeita de comportamento contrário a ela.

Do mesmo modo como princípios e padrão de procedimento especificados se desenvolveram na execução de sua tarefa, também um código de conduta tem sido

⁹ ARAÚJO, Jorge Sequeira de. Administração de Compras e Armazenamento. São Paulo, Atlas, 1973. Pag 17

¹⁰ HEINRITZ, Stuart F., FARREL, Paul V. Compras – Princípios e Aplicações. Atlas, 1994.

formulado. A melhor declaração deste código está contido nos “Princípios e Padrões da Prática das Compras”, pela Associação Nacional de Encarregados de Compras:

1. Considerar, em primeiro lugar, os interesses de sua empresa em todas as transações, pôr em prática e crer em suas políticas estabelecidas.
2. Ser receptivo a conselhos competentes, provenientes de seus colegas, a ser guiado por tais conselhos, sem diminuir a dignidade e responsabilidade de seu cargo.
3. Comprar sem prevenções, tentando obter o máximo desconto para cada valor de desembolso.
4. Empenhar-se na obtenção de conhecimentos dos materiais e processos de fabricação e estabelecer métodos práticos para a condução de seu cargo.
5. Diligenciar e trabalhar para que haja honestidade e verdade nas compras e vendas e denunciar todas as formas e manifestações de suborno nos negócios.
6. Consentir em uma pronta e cortês recepção, tanto quanto as condições o permitirem, de todos aqueles que o visitam em uma legítima missão de negócios.
7. Respeitar suas obrigações e exigir que as obrigações para consigo e para o que lhe concernir sejam respeitadas, segundo a boa prática dos negócios.
8. Evitar práticas arriscadas.
9. Aconselhar e ajudar outros encarregados de Compras no desempenho de suas funções, sempre que a ocasião o permitir.
10. Cooperar com todas as organizações e indivíduos engajados em atividades que tenham por fim promover o desenvolvimento e a reputação das compras.

O código acima é, necessariamente, de natureza geral e requer uma elaboração e uma interpretação mais ampla, quanto às aplicações a circunstâncias específicas. Como uma generalização, é ele um código extremamente prático, com muito da sabedoria popular que diz que “a honestidade é a melhor política”.

A moralização dos negócios não é baseada no princípio de que a virtude é a sua própria recompensa, porém reconhece que há dividendos muito mais tangíveis. É certamente verdadeiro, nas Compras, que a cortesia e negócios honestos originam confiança e cooperação da parte do fornecedor – ativos esses que freqüentemente representam a diferença entre um desempenho de Compras simplesmente adequado em uma importante contribuição para a eficiência operacional e lucros razoáveis, e sem a qual os problemas ordinários das Compras poderiam tornar-se, prontamente, sérias emergências de fornecimento, particularmente em épocas de variações ou pressões econômicas.

O comprador tem uma responsabilidade ética para com a sua empresa, que é a de não se colocar sob obrigações especiais para com qualquer fornecedor por meio da aceitação de favores excessivos, ou permitir que os vendedores freqüentemente paguem suas contas no restaurante, mesmo que isso possa ser feito do espírito de cortesia normal dos negócios e com o verdadeiro legítimo argumento de que é um adequado desembolso da conta de despesas do vendedor.

É altamente desejável que tais relações sejam mantidas em bases realmente eqüitativas, com o comprador contribuindo com toda sua parte das despesas durante um período de tempo.

Por essa razão, as empresas progressivas reconhecem a legitimidade e a conveniência de uma conta de despesas para as Compras, ajudando assim, a evitar

os abusos de um costume comum, agradável e geralmente conveniente, nos negócios, de encorajar contatos pessoais amistosos pessoais e informais.

Segundo a ¹¹Pesquisa realizada no mês de junho de 2002 pela consultoria The Advisors, em parceria com a fornecedora de soluções para negócios eletrônicos Commerce One, o departamento de compras ainda está atrasado em termos tecnológicos nos Brasil. Essa é uma das conclusões do Levantamento das Melhores Práticas em Suprimentos e Compras no Brasil, a razão para esse atraso parece ser a pouca importância estratégica que as empresas atribuem à área.

Para a pesquisa, foram entrevistadas 40 empresas localizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro, dos mais diferentes setores. Não foram ouvidas, no entanto, companhias do setor financeiro. A maioria delas, 55%, conta com faturamento acima de um bilhão de reais, 33% faturam de 801 mil reais a um bilhão de reais, 10% de 501 mil de reais a 800 mil reais e, uma minoria de 2% tem faturamento abaixo de 500 mil reais. O tamanho das participantes é um dado importante por estar diretamente ligado ao percentual de compras que elas efetuam. O volume de compras de 40% das entrevistadas está acima de 600 mil reais anuais, enquanto 28% delas realizam compras entre 481 mil reais a 600 mil reais a cada 12 meses, 30% de 301 mil reais a 480 mil reais, e 2%, abaixo de 300 mil reais.

“Embora 60% do faturamento de grande parte das companhias sejam controlados pela área de compras, em sua maioria, elas não dão a esse departamento a devida importância”, argumenta Octavio Leon, vice-presidente e diretor geral da Commerce One para a América Latina. Essa queixa do executivo, aliás, está embasada em muitos resultados da pesquisa.

¹¹ www.informationweek.com.br/noticias/artigo.asp?id=27512

Um primeiro erro da posição das empresas em relação à área de compras fica evidente na pouca importância dada ao departamento. O primeiro homem de compras se reporta diretamente ao CEO da empresa em apenas 35% dos casos. Na maioria das vezes, 53% das companhias entrevistadas, existe um interlocutor entre o homem de compras e o CEO e em 12% há dois interlocutores entre eles.

Além disso, a participação do homem de compras nos processos de terceirização ainda é baixa. “O que é muito negativo. Mas, atualmente, todos os executivos já têm mais noção de que isso tem de mudar”, acredita Sérgio Trovo, diretor da consultoria The Advisors. Apenas 18% dos homens de compras são líderes dos processos de terceirização, 32% participam ativamente da equipe de decisão, 45% participam parcialmente e 5% sequer participam. “Acho que o departamento é que tem de ser o líder desses processos porque a empresa contratada pode oferecer os itens que geralmente a contratante tem de comprar. E quem decide contratos é mesmo a área de compras”, justifica Trovo.

Outro problema que emperra a atuação do departamento de compras é a imagem que as próprias corporações fazem da área. Quarenta e oito por cento das empresas enxergam-na como uma área de serviços, 32% como uma vantagem competitiva, 15% como centro de custos e 5% como um mero centro de despesas. “O ideal seria que as pessoas entendessem o departamento de compras como um gerador de vantagem competitiva. Para que seja cada vez mais uma unidade de negócios e não só uma prestadora de serviços internos”, acredita o executivo da The Advisors.

Leon, da Commerce One, complementa dizendo que a área de compras não é considerada tão importante quanto deveria. “E por isso ela é a última a receber

ferramenta tecnológica porque sua verba é muito reduzida”, afirma. A começar pelo envio de pedidos que ainda privilegia os procedimentos manuais. Apesar de 43% das companhias já utilizarem algum meio eletrônico (33% usam e-mail e 10% EDI – troca eletrônica de dados) ainda há uma grande quantidade de empresas, 48%, que permanecem na era do fax e outros 9% que utilizam meios manuais diversos, como entregar o pedido em mãos a um portador. “Existem ferramentas no mercado, mas as empresas não as têm e alguns fornecedores nem estão preparados ainda para os processos eletrônicos”, aponta o vice-presidente.

Para completar, 37% das empresas fazem cotação individual de compra revelando um retrabalho constante – o que pode aumentar a dificuldade de envio de pedidos. “Não esperávamos um número menor em cotação individual. E acreditamos que a tendência é que ele seja reduzido em detrimento do crescimento dos outros modelos”, analisa Trovo. Os outros modelos são: contratos de longo prazo (de um ano, que 40% das empresas já adotaram) e contratos mundiais (22%). Esses contratos de longo prazo em 26% dos casos cobrem mais de 75% das compras, em 41% cobrem de 51% a 75% das aquisições e em 33% das vezes cobrem de 31% a 50%.

Nas questões operacionais, a tecnologia faz mais falta ainda. Cinquenta por cento dos entrevistados não têm como verificar o status do pedido por meio da internet. Mais: só um quarto do universo da pesquisa consegue seguir o status parcialmente pela Web e apenas os outros 25% podem acompanhar online toda a movimentação de pedidos.

Já em relação aos inventários, 73% das empresas não conseguem ter acesso ao estoque de seus fornecedores pela internet, somente 10% têm acesso e 17% têm

uma visibilidade parcial dos estoques dos parceiros. “É um percentual assustador. Mas há uma tendência cada vez maior dos inventários serem visíveis entre os parceiros de negócio”, diz Trovo.

Apesar da situação não ser muito animadora, Sheila Villas Boas Pimentel, diretora geral da The Advisors, acredita que os executivos brasileiros estão prontos para as novas tecnologias de compra. “Eles já estão com a linguagem atualizada. Os executivos de muitos outros países, aliás, estão em defasagem em relação à mentalidade up-to-date dos brasileiros”, compara Sheila. Segundo ela, as perspectivas daqui para frente são promissoras.

Atualmente, o ritmo de adoção de ferramentas eletrônicas começa a acelerar. Os leilões eletrônicos, por exemplo – que só foram completamente adotados até hoje por 10% das empresas consultadas – já começaram a ser implantados por outros 35% e estão tendo a adoção estudada por 10% dos entrevistados. Mas 45% das empresas afirmam estar longe dessas possibilidades. No caso do comércio eletrônico/marketplaces e e-sourcing os percentuais, em relação aos leilões, são praticamente os mesmos e, entre eles, são iguais: 43% não adotaram, 12% adotaram, 30% estão iniciando a implementação e 15% estão analisando a idéia.

“Uma vez que a redução de custos significa busca de novos processos, as ferramentas eletrônicas podem gerar economias e ganhos efetivos para o negócio”, destaca Trovo. Por isso uma outra tendência que pode ser destacada do estudo é que a maior parte das corporações está buscando novidades tecnológicas compatíveis com seus sistemas atuais e que lhes dêem alternativas de controle integral com o máximo de detalhes em cada etapa do processo.

III - O SIMEPAR

Na época em que vivemos, em que a luta pela vida obriga o homem a procurar incessantemente novos métodos para vencer, não seria exagero afirmar que, em se tratando da atividade profissional, seja comercial ou industrial, deve ele conhecê-la tão bem como um professor de universidade conhece a matéria da sua cátedra. Um catedrático, por exemplo, jamais se limita ao trabalho rotineiro de todos os dias. Ele busca sempre maiores conhecimentos e maior cultura sobre o assunto a que se dedica; lê revistas e livros especializados; entra em contato com colegas mais bem aparelhados; empenha-se por manter-se em dia com os progressos da ciência; não se desatualiza, como acontece com os que se satisfazem com as tarefas rotineiras.

Todo aquele que deseja vencer na profissão que abraçou deve armar-se de conhecimentos especializados para enfrentar as dificuldades do trabalho, e saber, especificamente, como conduzi-lo, de forma a obter, por meio da renovação daqueles conhecimentos, as vantagens de sua aplicação.

Nos nossos dias, portanto, todo homem, esteja onde estiver, faça o que fizer, deverá recorrer aos modernos tratados ou aos cursos especializados, para adquirir uma nova maneira de encarar os problemas que, decorrentes de sua atividade, diariamente se lhe apresentam”.

Com essa linha de pensamento, a fim de acompanhar este mercado competitivo procurei sugerir e desenvolver novas técnicas e procedimentos para a área de compras do Instituto Tecnológico SIMEPAR, já que o departamento estava

atuando no sentido contrário as normas e objetivos aplicáveis para à área de compras.

1. A empresa

SIMEPAR – Sistema Meteorológico do Paraná - um empreendimento tecnológico inovador, instituído na forma de um convênio entre a Companhia Paranaense de Energia – COPEL e o Instituto Agrônômico do Paraná – IAPAR, com participação da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

O SIMEPAR visa prover a COPEL, o IAPAR, o Estado e a sociedade de dados e previsões de natureza meteorológica, hidrológica e ambiental, bem como conceber e executar pesquisas científicas e desenvolvimento tecnológico, nas áreas das ciências atmosféricas e ambientais.

O negócio do SIMEPAR é o da “Informação Meteorológica, Hidrológica e Ambiental”, que é viabilizado através da execução das seguintes atividades:

1. Monitoramento hidrometeorológico e ambiental para o Paraná e regiões vizinhas;
2. Previsões meteorológicas, climáticas e ambientais (baseadas em modernas técnicas de computação científica, modelagem numérica da atmosfera e telemetria e sensoriamento remoto de dados);
3. Pesquisa e desenvolvimento voltados à aplicação dos dados e previsões geradas...etc,.

2. Missão do SIMEPAR:

Prover a sociedade de dados, previsões, produtos e serviços de natureza meteorológica, hidrológica e ambiental e promover a pesquisa científica, o

desenvolvimento tecnológico e a capacitação de recursos humanos nas áreas das ciências atmosféricas e ambientais.

3. Estrutura Organizacional:

Para a execução de suas atividades o SIMEPAR conta com um reduzido quadro de pessoal, bolsistas e estagiários, contando ainda com alguns colaboradores terceirizados.

Compõem a estrutura organizacional do SIMEPAR um Conselho de Gestão, uma Diretoria Executiva, 4 (quatro) Coordenadorias Técnicas (Monitoramento e Previsão, Infra-estrutura, Integração Tecnológica e Informação e Negócios) e um Núcleo de Administração. O SIMEPAR integra ainda um Laboratório de Pesquisa & Desenvolvimento, fruto de convênio com a UFPR e o IAPAR. Desta forma, organiza seu processo buscando implementar sistemas e desenvolver soluções tecnológicas nas áreas de Meteorologia, Hidrologia e Meio Ambiente, apoiando-se no trinômio Ciência, Tecnologia e Inovação.

IV - Situação Administrativa:

Com a constante evolução e crescimento do SIMEPAR, a quantidade de produtos e/ou serviços utilizados nos processamentos de informações meteorológicas aumentaram significativamente, hoje empregando quase 100 (cem) colaboradores dentre eles funcionários, bolsistas, estagiários e terceirizados. Subdividido administrativamente em 7 áreas : Integração Tecnológica, Infra-estrutura, Informática, LEMMA, Operação e Monitoramento/ Previsão , Administração e Diretoria.

Como todas as áreas tem vários projetos em andamento, conseqüentemente há vários produtos e/ou serviços a serem comprados e /ou contratados, comecei a visualizar a necessidade em se estabelecer novas técnicas, normas e procedimentos para área de compras a necessidade em melhorar o controle e transparência das ações de compras, o fluxo de informações, a agilidade nos processos e a redução de custos.

Vale lembrar que não existia uma área específica de compras dentro do SIMEPAR :

- As compras não mantinha um padrão a ser seguido, a gerência efetuava compras, a área de informática efetuava compras, ou seja, não existia normas a serem seguidas.
- As negociações na maioria das vezes eram feitas diretamente com um único fornecedor ;

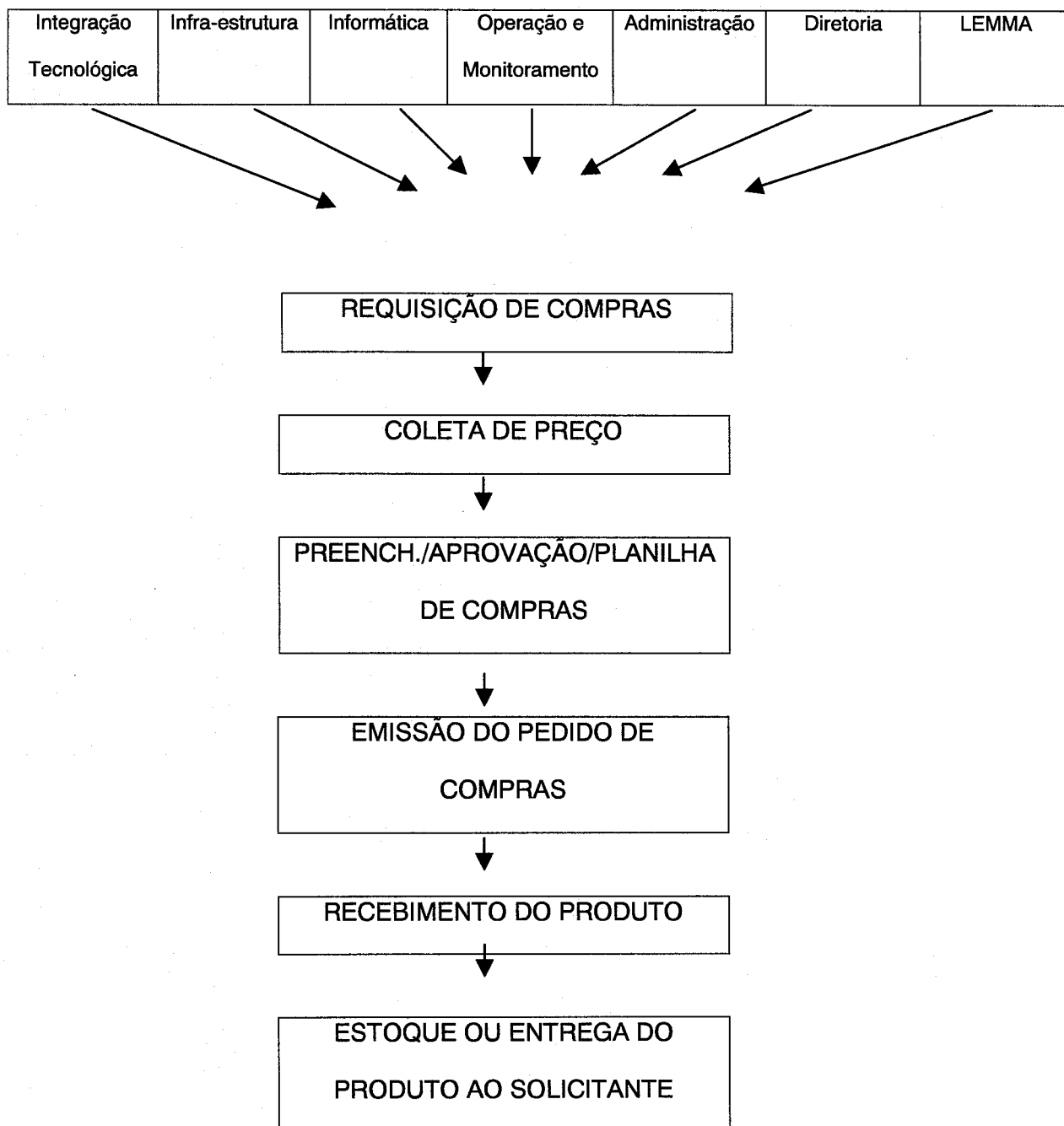
- O fluxo de informações internamente não respeita uma padronização, ou seja, a requisição de material por exemplo é solicitada via e-mail ao responsável pelas compras, outras vezes é requisitada via telefone ou pessoalmente;
- Não existia o desenvolvimento e prospecção de novos fornecedores de produtos do interesse do SIMEPAR, sujeitando-se a comprar sempre do mesmo fornecedor;
- A formalização dos processos existe, mas não exhibe a clareza da informações;
- Pouco controle no estoque relacionados aos materiais para consumo interno;
- A entrega de material está ainda sendo recepcionada pelo segurança da portaria o qual apenas assina a nota e faz uma rápida conferência do produto.

Concluindo comprar sem um cadastro específico de fornecedor, sem uma requisição formal de compras, sem uma negociação justa de preço com vários fornecedores e sem um arquivo de informações das aquisições era como apagar um pequeno incêndio a cada requisição de material. Portanto demonstraremos em seguida propostas de melhorias para efetividade das compras dentro do SIMEPAR, a importância dessa área para instituição e para as atividades dos colaboradores.

V – Propostas:

Algumas técnicas e procedimentos para área de compras do SIMEPAR já foram aprovadas e implantadas outras estão em processo de reestruturação e algumas em trâmites de aprovação.

1. Modelo de funcionamento da nova área de compras:



2. Identificação e entrega dos produtos:

Os Materiais foram sub-divididos em dois grupos:

- Grupo A : Bens Patrimoniais (Computadores, impressoras, copiadoras, veículos, móveis) equipamentos técnicos, equipamentos de manutenção predial, software, etc.
- Grupo B: Equipamentos de Informática (Cooler, Memória, CD-ROM), peças p/ veículos, cantina, suprimentos para informática (Cartuchos, Tonner, CDR, CDR-W, Disquetes), material de escritório, materiais eletrônicos, elétricos, produtos p/ cantina, produtos de limpeza, etc.

2.1 Cronograma de prazos máximos de entrega:

| Material | Cotação | Elaborar Planilha de Compras | Apresentar Planilha de compras a Diretoria | Entrega do Produto | Total de Dias |
|----------|------------|------------------------------|--|--------------------|---------------|
| Grupo A | Até 4 dias | Até 2 dias | Até 1 dias | Até 5 dias | 12 dias |
| Grupo B | Até 1 dia | Mesmo dia | Até 1 dia | Até 1 dia | 2 dias |
| | | | | | |

Resultados esperados: Evitar reclamações quanto a entrega, tentar atingir ao máximo a satisfação de nosso cliente interno, após aprovação da diretoria este cronograma será disponibilizado a todas as áreas com objetivo de demonstrar que todos os produtos de nossa empresa obedece a um prazo mínimo para aquisição.

3. Requisição de compras:

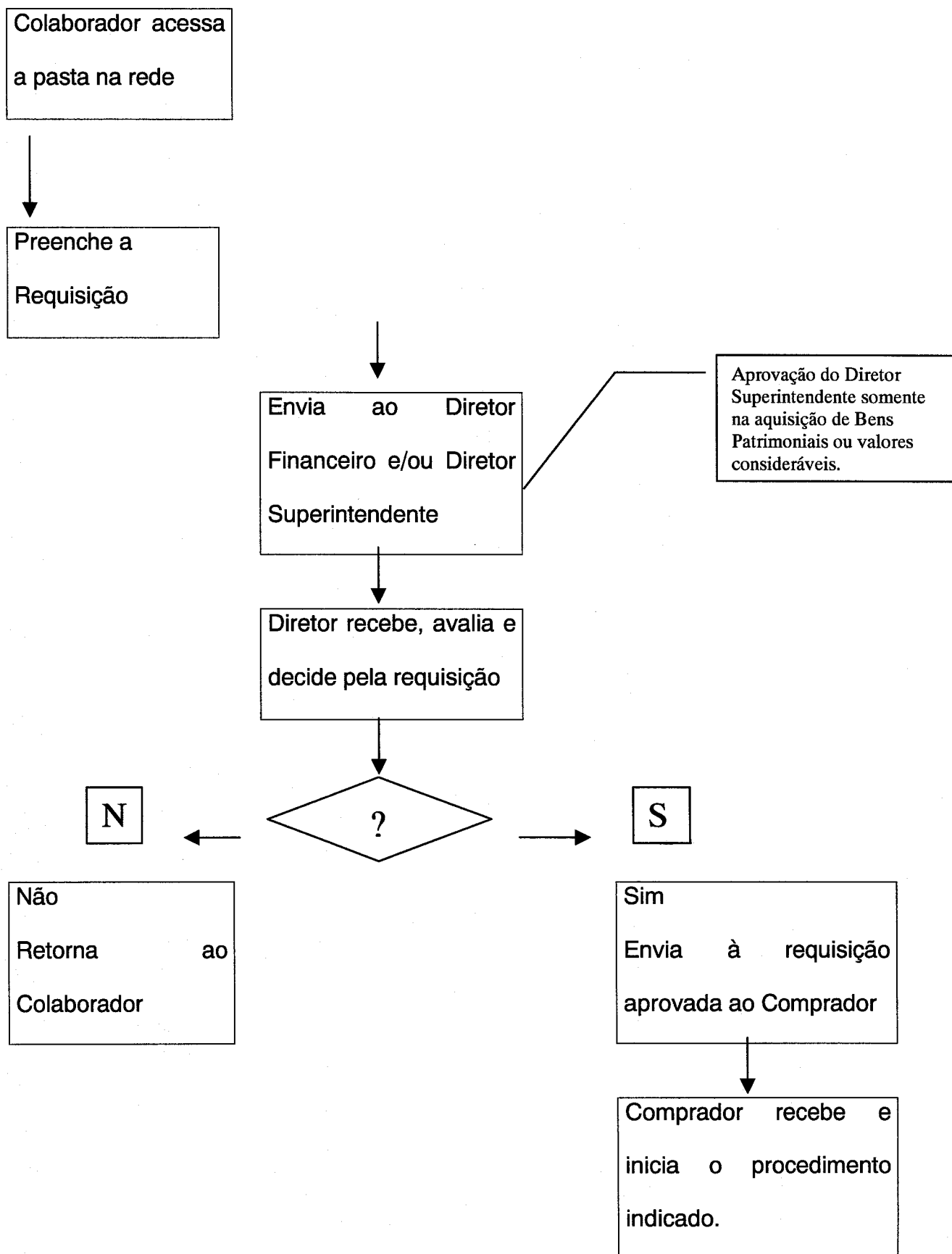
Documento que autoriza o comprador a realizar uma compra. Informa o que comprar, quanto comprar, onde e quando entregar.

Tem como objetivo aumentar o controle e agilidade da área de compras e da área solicitante, visa também estabelecer normas e padrões de compras para o SIMEPAR, onde todos terão que utilizar do mesmo procedimento para requisitar qualquer produto.

A implantação da requisição de compras é um procedimento que está inserido no processo de compras organizacionais, é ação que inicia o processo. Tem influências internas e externas ao núcleo administrativo. A padronização da requisição visa agilizar a comunicação entre as áreas, facilitar o controle e registrar as requisições como parte do projeto.

O formulário será lançado na rede de computadores do SIMEPAR em um futuro próximo, onde cabe a cada colaborador abrir a pasta e preenche-la em todos os seus campos, encaminhando via e-mail ao Diretor Administrativo Financeiro após a devida autorização o Diretor encaminha para o responsável pela área de compras, salvo produtos e/ou serviços com valores consideráveis ou bens patrimoniais, neste caso a requisição deverá ser encaminhada primeiramente ao Diretor Superintendente com cópia ao Diretor Administrativo Financeiro – após aprovada encaminhá-la ao Comprador.

O fluxograma abaixo representa o caminho da requisição, desde a solicitação até o comprador:



4. Seleção de fornecedores:

Foi elaborado e já implantado no SIMEPAR um cadastro de fornecedores, separado por classes de materiais – por exemplo (materiais de escritório, equipamentos de informática, suprimentos de informática, computadores, auto peças, produtos de manutenção predial, etc.) onde se tem o nome do fornecedor, telefone, contato e e-mail.

Esses fornecedores são selecionados e cadastrados através da solicitação da ficha cadastral, relação de clientes e cartão do CNPJ.

O cadastro a principio ainda está em formato de uma pasta onde se registra manualmente o fornecedor, em um futuro próximo temos a intenção de utilizar o cadastro do programa de contabilidade, o qual nos dá vasta disponibilidade de recursos para este fim.

5. Coleta de preço:

Como o SIMEPAR é um órgão submisso ao Governo do Estado sugeri que as cotações de preços fossem feitas para todas as aquisições de produtos e/ou serviços com pelo menos três fornecedores, com a clareza nas ações transparecerá ainda mais a qualidade com que a administração e outras áreas afins executam suas atividades.

Procedimentos para o SIMEPAR :

O comprador após o recebimento da “Requisição de Compras” iniciará as devidas cotações, via e-mail, fax ou telefone. As cotações recebidas são lançadas na planilha “Coleta de Preços” com todas as condições ofertadas pelo fornecedor.

A coleta de preços pode ser feita através de cotações. A cotação é o registro do preço da oferta de diversos fornecedores em relação aos materiais cuja compra foi solicitada.

A Coleta de preço assemelha-se, como é natural, à concorrência, porque o ritual estabelecido para uma é mais ou menos idêntico ao da outra. Por exemplo, algumas empresas adquirem grandes quantidades de materiais e possuem, não raro, elevado número de fornecedores, os quais, em se tratando da aquisição de quantidades apreciáveis, fazem questão de estar presentes no momento da abertura das propostas, pois desta forma ficam a par das cotações apresentadas por outras firmas do mesmo ramo, podendo então reajustar seus preços em consonância com os demais concorrentes. Neste sistema de aquisições não são exigidas cauções, nem assinaturas com firmas reconhecidas. É simplesmente uma consulta que a empresa faz aos seus fornecedores normais, sem lhes dar a certeza de que comprará ou não o material ofertado.

6. Técnica de negociação:

Para ¹²Dias e Costa o ato de negociar é um dos mais comuns a que estão sujeitos os seres humanos. Em vários momentos da vida as pessoas se deparam com a necessidade de confrontar os seus interesses e objetivos com os de outras pessoas.

Negociação é o processo que ocorre quando duas ou mais partes, cada uma das quais controladora de recursos que outro deseja, conferenciam para obter um acordo de mútua troca de recursos.

“Negociar” no entendimento de ¹³Santos não deve ser interpretado como “Pechinchar” ou aceitar certos compromissos, mas deve, isso sim, ser entendido como o processo de solucionar, ao mesmo tempo, problemas de compra e venda, com o objetivo de se alcançar um acordo mutuamente satisfatório. A negociação não é, de modo algum, incompatível com a concorrência em quase todos os casos, ela começa com a tomada de ofertas concorrentes, ofertas essas de caráter realista quanto às condições e exigências que se possam ter na ocasião. O processo reconhece, no entanto, que essas ofertas não são, de modo algum, a última palavra, e que muitas modificações podem ser feitas em todos os fatores para que se chegue ao equilíbrio mais favorável entre qualidade, serviço e custo. As negociações podem ser levadas a efeito simultaneamente com vários fornecedores, tratando-se de um único projeto e mantendo-se a concorrência até chegar-se a uma decisão.

Projeto para o SIMEPAR tem como princípio negociar com os fornecedores defendendo rigorosamente qualidade dos produtos, preço e entrega no tempo certo. Com a busca constante por novos fornecedores, produtos com qualidade, preço justo, foram adquiridos e economizados aos cofres do SIMEPAR no ano de 2003 o valor equivalente a 10% de cada produto adquirido.

7. Mapa de coleta de preços:

Formulário utilizado como principal meio de comparação de preços, prazos de pagamento e entrega, impostos e especificação técnica do produto o qual é

¹² DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. Manual do Comprador. São Paulo: Graphy Art's S/C Ltda, 1990

¹³ SANTOS, Aloísio P. de Miranda dos. Manual de Compras. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, 1989. Pag. 37

devidamente preenchido com as ofertas dos fornecedores e entregue a diretoria para a aprovação.

Tem como objetivo aumentar a transparência do processo, visa facilitar e agilizar a tomada de decisão de compra, utilizamos também como um bom arquivo de condições de fornecimento de produtos e/ou serviços (preço, prazo de pagamento, fornecedor, etc.), planilha esta já implantada no SIMEPAR é devidamente preenchida pelo comprador e encaminhada ao Diretor Financeiro e/ou Diretor Superintendente para à aprovação, após assinada a planilha fica em uma pasta a espera do recebimento do produto, para a realização da baixa e arquivamento.

8. Pedido de compra:

O pedido de compra é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor; Deve representar fielmente todas as condições e características da compra.

O pedido de compra tem força de contrato e sua aceitação por parte do fornecedor implica o atendimento de todas as condições estipuladas, tais como qualidade, quantidade prazos, recebimento, prazos, recebimento, etc.

Também já implantada no SIMEPAR o "Pedido de Compra" formaliza a negociação efetuada, após a aprovação e assinatura do mapa de coleta de preços pela Diretoria o comprador providencia a emissão do "pedido de compra" e encaminha ao fornecedor, este, também fica no anexo ao processo à espera do recebimento do produto, para a realização da baixa e arquivamento.

9. Recebimento do produto:

No momento da recepção de mercadorias o responsável deverá primeiramente efetuar a conferência do produto (quantidade, preço, qualidade, tamanho, peso, etc.), após a liberação pelo responsável a mercadoria é colocada em estoque ou encaminhada ao solicitante da mesma.

Em caso de Bens Patrimoniais (Micro Computador, Impressora, Aparelho de Fax, etc) o responsável pelo almoxarifado, após conferência, faz-se o cadastramento do equipamento e fixa uma etiqueta com a devida numeração de reconhecimento deste bem e depois é encaminhada ao solicitante.

10. Avaliação desempenho da área de compras:

De acordo com ¹⁴Heinritz e Farrell os executivos das compras e da administração, do mesmo modo, receberiam com agrado qualquer medida para julgamento ou comparação, da qual pudessem depender, da eficiência e da avaliação do desempenho das Compras e, conseqüentemente, uma grande dose de consideração tem sido dada ao problema. Essa medida tem sido o objeto de um estudo continuado, há vários anos, por parte da Associação Nacional de Encarregados de Compras. Em um dado estágio deste estudo, a cooperação da Associação Nacional de Contabilistas de Custos foi arregimentada, com dotações financeiras liberais oferecidas aos melhores trabalhos apresentados. Embora tais pesquisas não tenham resultado em qualquer fórmula ou método capazes de uma aplicação geral, desenvolveram elas um dado número de princípios, que são úteis e

¹⁴ HEINRITZ, Stuart F., FARREL, Paul V. Compras – Princípios e Aplicações. Atlas, 1994.

merecedores de considerações ao se focar o problema, na medida em que afeta a operação da empresa individual.

Um enfoque um tanto semelhante envolve o emprego de uma série de pontos de verificação para a avaliação do desempenho. Entre esses pontos teríamos:

Com base em experiências em diferentes empresas e pesquisas em diversos livros, decidimos sugerir para o SIMEPAR a criação de um formulário - questionário a ser preenchido pelo próprio comprador para avaliar o desempenho do departamento de compras.

Em primeiro plano o questionário será dividido em duas etapas. A primeira etapa não proporciona classificação numérica de eficiência, porém deve estabelecer, um razoável grau de acuidade, se o Departamento de Compras está operando satisfatoriamente em relação às suas responsabilidades mais importantes. A segunda etapa tem o objetivo de registrar, analisar e avaliar o desempenho do departamento, tem como característica única e significativa a consideração do importante fator do tempo requerido para uma compra eficiente.

Primeira etapa:

1) Quais as características pessoais, habilidade e capacidade de organização do chefe de departamento, que tem uma ligação particular com sua função e seu valor para servir os interesses gerais da empresa?

Esta pergunta reconhece o princípio de que a eficiência departamental reflete largamente à competência do chefe do departamento.

2) Tem o Departamento de Compras uma ampla afirmação de diretrizes de ação? São elas boas diretrizes? São essas diretrizes observadas na prática?

- 3) Tem o Departamento de Compras normas-padrão de procedimento, preferivelmente sob forma de um manual impresso? São elas boas normas de procedimento? São eficientemente levadas a bom termo na prática?
- 4) É o desempenho do Departamento de Compras satisfatório, no que se refere às medidas para garantir a entrega de material, de qualidade e na época necessária?
- 5) São os materiais adquiridos a preços certos?

Segunda Etapa:

- 1) Número de encomendas colocadas.
- 2) Número de faturas aprovadas.
- 3) Valor monetário das faturas aprovadas.

Esses três itens, entradas rotineiras para indicar o volume de trabalho que se teve, tanto na operação de Compras como na burocrática, têm o duplo valor de indicar a carga de trabalho do departamento, a qualquer período dado somente julgado, e de mostrar as tendências do negócios da empresa, e da empresa propriamente dita, que têm ligação com as exigências de pessoal e com as diretrizes das Compras.

- 4) Percentagem de encomendas de emergência.

Um conceito básico em compras é que o tempo é essencial para a ação de compras competente e para entregas satisfatórias. Para este fim, um “tempo de compra” é especificado para cada item, indicando o tempo mínimo que deve ser razoavelmente concedido e que representará o período entre a data da requisição e a entrega efetiva.

11. Projeto social – “SIMEPAR Social”

Tem a finalidade única e exclusiva de proporcionar benefícios a sociedade, através da doação de cestas básicas a uma entidade beneficente a ser definida . O projeto não visa lucro e sim tem o objetivo de aumentar o contato entre SIMEPAR e a sociedade, já que é uma entidade onde todos os serviços são de certa forma destinados ao bem-estar do “homem”.

O projeto será realizado no mês de outubro, faremos uma pesquisa em nosso cadastro onde selecionaremos de 30 a 50 melhores fornecedores com os critérios (volume de venda para o SIMEPAR, faturamento mensal e qualidade nos serviços).

Após selecionados efetuaremos um convite via e-mail e correspondência convidando-os a participar do Projeto “SIMEPAR SOCIAL” entrando com um investimento de donativo de no mínimo uma cesta básica para o projeto, deixando bem claro que o pedido será feito sem nenhuma contra-partida por parte da área de compras, ou seja, promessas de compras futuras.

Em retorno a empresa terá primeiramente o agradecimento por escrito da Diretoria do SIMEPAR e a sua marca divulgada em um jornal de grande circulação na data da entrega das doações.

O projeto em mostrará também que a área de compras além de importante para empresa é capaz de levantar fundos sem precisar ferir o código de ética do comprador.

VI - CONCLUSÃO

Foram levantados e discutidos todos os problemas relativos a aquisição de produtos e serviços no SIMEPAR, implantado técnicas tradicionais de compras através de formulários “Cotação de Preço”, “Mapa de Coleta de Preço”, “Pedido de Compras”, foram disponibilizados para todos os colaboradores os procedimentos de como solicitar e comprar produtos e/ou serviços, delegando a uma só pessoa a responsabilidade de efetuar as compras.

A reformulação e implantação de novas teorias, procedimentos e técnicas ligada à área de compras dentro do SIMEPAR está sendo bem aceita pelos nossos colaboradores e principalmente está demonstrando a eficiência e produtividade que se esperava.

O projeto demonstrará ao longo do tempo sustentabilidade, qualidade dos serviços contratados e produtos adquiridos, responsabilidade e satisfação para com os clientes internos e acima de tudo lucro.

Como já vimos a área de compras é imprescindível para uma empresa, uma boa compra influenciará no valor final do produto e/ou serviço a ser vendido pela empresa. Demostramos essa importância ao SIMEPAR o qual nos dá total liberdade para continuarmos aplicando novas técnicas e conceitos sobre a área.

Pretendeu-se mostrar com esse trabalho a importância de uma área de compras para o SIMEPAR, as vantagens em se modernizar e acompanhar as novas técnicas da área, o resultado de uma elaboração de um processo de compras.

VII – ANEXOS

Anexo I
Modelo de Requisição de Compras

REQUISIÇÃO DE COMPRA

DATA / /

SOLICITANTE:

AREA:

MOTIVO/PROJETO:

DATA DE ENTREGA

| ITEM | UN | QTD | DESCRIÇÃO DO PRODUTO | MARCA | MODELO |
|------|----|-----|----------------------|-------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Possível Fornecedor

COMPRA AUTORIZADA

COTAR PREÇO E AGUARDAR CONFIRMAÇÃO

AGUARDAR POSIÇÃO PARA COTAR PREÇO E COMPRAR

OBSERVAÇÕES

* A compra de cada produto obedecerá uma ordem de recebimento das requisições;

ANEXO II
Modelo de Cotação de Preços

ANEXO III
Modelo de Mapa de Coleta de Preços

ANEXO IV
Modelo de Pedido de Compra

Fornecedor:
 Endereço:
 C.N.P.J.
 Fone/Fax:
 A/C:

125/04

PEDIDO DE COMPRA

PELO PRESENTE SOLICITAMOS O FORNECIMENTO DOS SEGUINTE MATERIAIS:

| ITEM | QTD | UN | DESCRIÇÃO DO PRODUTO | UNIT | TOTAL |
|--------------------|-----|----|----------------------|------|-------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL GERAL | | | | | - |

CONDIÇÕES DE FORNECIMENTO:

| | |
|-------------------|--|
| Prazo Pagto: | |
| Prazo de Entrega: | |
| Local de Entrega: | |
| | |
| | |
| | |
| Frete: | |
| Impostos: | |
| Garantia | |

ADMINISTRAÇÃO

OBSERVAÇÕES:

1) Os produtos e/ou serviços deverão ser entregues absolutamente dentro do prazo combinado. A não-observância da presente cláusula garante-nos o direito de cancelar este Pedido de Compra, em todo ou em parte, sem qualquer prejuízo de nossa parte

2) Todo Produto e/ou Serviço fornecido deverá estar rigorosamente de acordo com o nosso pedido no que se refere as especificações técnicas, qualidade, etc. e sua aceitação é condicionada a aprovação de nossa inspeção. Em caso de rejeição será colocado à disposição., por conta e risco do fornecedor, até sua retirada. Qualquer despesa de transporte, relativa a materiais assim rejeitados, correrá por conta do fornecedor.

VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIAS, Mário; COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do Comprador** . São Paulo: Graphy Art's.

SANTOS, Aloísio P. de Miranda dos. **Manual de Compras**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, 1989.

LOGISTICS, training international. **Gerenciamento da Logística e Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Iman, 1996.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**.4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ARAÚJO, Jorge Sequeira de. **Administração de Compras e Armazenamento**. São Paulo, Atlas, 1973.

HEINRITZ, Stuart F., FARREL, Paul V. **Compras – Princípios e Aplicações**. Atlas, 1994.

CAMPOS, Ailton Hélio Marques. **O Maior Comprador do Mundo – Formação Básica para Compradores**. Vol.I, São Paulo, Elimar Consultoria & Desenvolvimento Empresarial Ltda, 2001.

www.informationweek.com.br/noticias/artigo.asp?id=27512