

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

NORMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS

Autor: Ivelena de Gasper

Projeto técnico apresentado
À universidade Federal do
Paraná para obtenção de
Título de especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof^o. Sérgio Bulgacov

Curitiba
2003

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos vão aos meus professores do curso e em especial aos colegas de trabalho da Compagas que acompanharam o projeto colaborando com dicas, com opiniões e como sujeitos de pesquisa, me ajudando muito na conclusão deste trabalho.

SUMARIO

Resumo.....	5
Apresentação.....	6
Capitulo I - INTRODUÇÃO.....	7
Capitulo II – Revisão Teórico- Empírica.....	8
1. Situação Atual.....	8
2. Administração de Compras e suas finalidades.....	9
3. Cadastro e Seleção de Fornecedores.....	11
4. Negociações.....	12
5. Conduta Ética.....	13
6. Qualificação de Fornecedores.....	15
7. Formas de Aquisições.....	17
8. Estoque.....	20
Capitulo III – Empresa.....	22
1. Histórico e descrição da Empresa	
2. Missão Visão e Valores.....	25
Capítulo IV – Proposta.....	56
Conclusão.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	46

Resumo

Nesta monografia de conclusão de curso de especialização em Gestão Empresarial no Centro de Pesquisa e Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal do Paraná do ano de 2002, sob o enfoque a Normatização do Processo de Compras de uma empresa estatal, pode-se levantar dados para o estabelecimento de normas para a conclusão de compras, mas, percebeu-se que é absolutamente necessário que as pessoas que participam do processo contribuam para que se obtenha resultados positivos. Observou-se também que com metodologias e procedimentos simples, é possível se fazer boas negociações, trazendo desta maneira resultados positivos para a empresa em questão. Vale lembrar também, que vale a pena investir, nesta área, pois se trata de um setor promissor dentro da empresa e que com um bom e moderno programa de compras as chances de se fazer melhores negócios será bem maior, pois, se a demanda for muito grande e número de pessoas que trabalharem com o processo for muito limitado, o processo de compra será limitado igualmente.

Apresentação:

Este trabalho tem como objetivo diagnosticar as ocorrências positivas e negativas das situações que ocorrem hoje no Departamento de Compras da Companhia Paranaense de Gás e que precisam de mudanças efetivas, para que se possa executar um trabalho menos moroso e mais normatizado e eficiente, por isso a necessidade deste trabalho. Onde será feito um levantamento e todo um planejamento de forma a se criar resultados realistas, e que melhorem efetivamente todo o processo de compra.

INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como objetivo, a elaboração de um diagnóstico para o Departamento de Compras, onde, é preciso que todos que fazem parte deste projeto assumam seus papéis com responsabilidade e trabalhem coletivamente, para haja uma compatibilização da satisfação das necessidades individuais já que se trata de um departamento que atende as necessidades de todos os funcionários da Companhia.

Este trabalho foi desenvolvido pela necessidade que a empresa encontrou em normatizar os procedimentos.

Neste trabalho estará se apresentando recomendações e alternativas para a gestão de Compras da empresa, considerando:

1. Situação atual;
2. Levantamento de dados sobre processos;
3. Diagnóstico para a execução das atividades;
4. Análise crítica das informações;
5. Recomendações

Esperamos encontrar através desta análise um panorama geral da situação em que se encontra a empresa e assim, descobrir que tipo de postura gerencial-administrativa e financeira que a empresa em estudo deverá adotar para que tal administração obtenha uma posição mais positiva na conclusão dos processos de compras, além de ações que possam ser tomadas no futuro da empresa.

Aplicação de um novo modelo de gestão dará uma nova forma de trabalho integrando a tecnologia de informação e métodos mais práticos de administração diminuindo o tempo de execução de trabalho, a facilidade e se efetuar a compra uma vez que o novo método irá agilizar o processo de solicitação, de compra, de aprovação e recebimento. Isto essencialmente hoje é muito moroso, por não haver nenhum tipo de programa para colaborar com as pessoas que fazem parte deste sistema que hoje é tão deficiente.

REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA:

1. Situação Atual

Uma das grandes dificuldades que vem ocorrendo, é forma como se faz a troca de informações na empresa. A comunicação geralmente é feita de forma informal, as solicitações ao departamento de compras quase sempre são efetuadas através de telefone ou pessoalmente, quase nunca de forma documentada, portanto não há uma programação de datas, de prazos e importância. Este é mais um dos motivos que faz necessário o estabelecimento de normas para o departamento de compras para de certa forma, melhorar a maneira como são feitas as solicitações ao departamento.

Com o avanço da Tecnologia da Informação as empresas passaram a utilizar sistemas computacionais para suportar suas atividades. As empresas têm procurado desenvolver vários sistemas para atender aos requisitos específicos das diversas unidades de negócio. Por exemplo, na área de planejamento é utilizado um sistema específico, na área técnica (que cuida dos projetos da empresa) utiliza-se outro. Dessa forma, a informação fica dividida entre diferentes sistemas e que na maioria das vezes não se comunicam entre si.

O mais importante neste projeto será observar que realmente há a possibilidades de se melhorar o processo de compras, minimizando o tempo que se leva para fazer um pedido até a sua conclusão, com o desenvolvimento de procedimentos simples, porém, mais efetivos.

As informações foram levantadas com os integrantes do processo, onde eles apresentaram suas dificuldades e necessidades a análise para que se possam estabelecer maneiras mais adequadas para atender as necessidades da empresa atual e futuramente. Foram consultados ainda os gerentes de áreas e alguns setores que de alguma forma participam do processo para que houvesse a adequação, para que não houvesse discrepância as normas e leis que regem uma empresa estatal. Com base nos dados apresentados procuraram-se sistemas e métodos que são hoje aplicados em empresas que apresentam situações parecidas.

foram consultadas bibliografias relacionadas e que apresentam conceitos e métodos que se enquadram ou não ao sistema a ser implantado, materiais acadêmicos, programas já desenvolvidos por empresas especialistas em programas e etc.

Hoje, com o comércio eletrônico fazendo parte do cotidiano das empresas, seja através de processos de EDI, troca de informações com bancos ou soluções com tecnologia Internet. As empresas estão buscando se atualizar e se adaptar a esta nova realidade, seja colocando na Internet uma página institucional, seja adquirindo sofisticadas soluções para implementar alguma função de comércio eletrônico. O grande desafio empresarial é, a integração da tecnologia associada à Internet, e novos conceitos de comercialização aos sistemas transacionais das empresas.

Observando isto tudo a Compagas chegou à conclusão que se faz necessária a implantação de soluções para integração do ambiente transacional da empresa e haverá a necessidade de efetuar investimentos futuros para atender a demanda que a Internet e o comércio eletrônico estão trazendo ao mercado. Um dos objetivos deste trabalho é apresentar os conceitos empresariais envolvidos no processo de implantação do comércio eletrônico e de que maneira o comércio eletrônico pode influenciar na competitividade das empresas. São abordados temas fundamentais para a implantação do comércio eletrônico como a troca eletrônica de informações entre parceiros e o supply chain management.

2. Administração de Compras e suas finalidades

A administração de compras é um elemento essencial da área de materiais no alcance dos objetivos empresariais. Uma seção de compras tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, realizar o planejamento quantitativo e qualitativo, satisfazer as necessidades, no momento certo com quantidades corretas, bem como verificar todo o montante comprado, providenciando o transporte, armazenamento e distribuição.

Segundo Dias (1993:259), podemos concluir que os objetivos básicos de uma Seção de Compras seriam:

a) obter um fluxo contínuo de suprimentos, a fim de atender as solicitações;

- b) coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento para empresa;
- c) comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos;
- d) procurar sempre, dentro de uma negociação justa e honesta, as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento.

Completando a organização, podemos incluir como atividade da seção de compras:

- a) Pesquisa dos fornecedores: Nesse item envolverá o estudo de mercado e dos materiais, análise de custos, investigação das fontes de fornecimento e desenvolvimento de fontes de materiais alternativos;
- b) Aquisição: Ressaltando a importância da conferência de requisições, análise das cotações, decisão de compra, entrevista a vendedores, negociação de contratos e encomendas e acompanhamento do recebimento de materiais.
- c) Administração: Envolvendo as funções de manutenção de estoques mínimos, transferências de materiais, conferência sistemática para evitar excessos e obsolescência de estoque, cuidando de relações comerciais recíprocas, padronização, entre outras que for necessário.

A pesquisa é o elemento básico para a própria operação da seção de compras. A busca e a investigação estão vinculadas diretamente às atividades básicas de compras: a determinação e o encontro da qualidade certa, a localização de uma fonte de suprimento, a seleção de um fornecedor adequado, o estabelecimento de padrões e análises de valores são exemplos de pesquisas (Dias, 1988:262).

Num significado mais prático do que foi anteriormente citado: a Administração de Materiais verifica requisições, provê a disponibilidade, determina os níveis de valor e de preços e controla o fluxo de materiais, desde o início do desenvolvimento das necessidades, até a entrega final do produto ao referido cliente.

Atualmente uma empresa é bem sucedida na proporção de sua habilidade de suprir, com a necessária segurança todo e qualquer material e/ou serviço, na quantidade requerida, na qualidade adequada, no tempo oportuno, no local

determinado e nas condições mais econômicas. Em resumo, obter valor máximo a cada real gasto.

Os principais objetivos aspirados pelo Administrador de Compras são:

- a) evitar a falta de produtos;
- b) pontualidade no prazo de entrega por parte dos fornecedores;
- c) buscar sempre o menor preço sem faltar com a qualidade.

Das funções da Administração de Materiais, considerada de suma importância, a função Planejamento consiste em alocar os recursos para alcançar objetivos preestabelecidos. Existem dois tipos de Planejamento: o Estratégico e o Operacional. O primeiro exprime intenções da alta direção e é mais qualitativo. O Planejamento Operacional é mais quantitativo e refere-se às operações de escalões mais baixos.

3. Cadastro e Seleção de Fornecedores

Um dos documentos primordiais do Departamento de Compras é o cadastro de fornecedores e materiais, para que existam condições de escolha do fornecedor ou prováveis fornecedores de determinado material. Através desse cadastro é que se realizará a seleção dos fornecedores que atendam às quatro condições básicas de uma boa compra: preço, prazo, qualidade e condições de pagamento.

A seleção de fornecedores é considerada igualmente ponto-chave do processo de compras. A potencialidade do fornecedor deve ser verificada, assim como suas instalações e seus produtos, e isso é importante. O seu balanço deve ser cuidadosamente analisado. Com um cadastro atualizado e completo de fornecedores e com cotações de preços feitas semestralmente, muitos problemas serão evitados.

Independentemente do porte da empresa, os princípios básicos da organização de compras constituem-se de normas fundamentais assim consideradas:

- autoridade para compra;
- registro de compra;
- registro de preço;

- registro de estoque e consumo;
- registro de fornecedores;
- arquivo e especificações;
- arquivo de catálogos.

4. Negociações

Compradores com boa qualificação profissional fornecem às empresas condições de fazer bons negócios; daí vem a maior responsabilidade, constituindo o comprador uma 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. E será mais ainda um centro de lucro quando os fornecedores forem encorajados a enfrentar novas idéias e novos projetos, dispondo-se a aproveitar a oportunidade de fazerem novos negócios.

De acordo com Dias (1988:293), a negociação se divide em seis etapas que podemos descrevê-las a seguir:

- a) Preparação:** Nessa etapa se estabelecem os objetivos a serem alcançados de forma ideal e os que a realidade permitirá atingir. É importante que se reflita a respeito do comportamento e dos objetivos do outro negociador, e que se transmita uma expectativa positiva dos resultados.
- b) Abertura:** é a fase da consolidação do objetivo. Uma conversa descontraída ajuda a reduzir a tensão, servindo para esclarecer que ambos estão ali para resolver um problema, satisfazer uma necessidade e destacar que os benefícios serão obtidos no trabalho conjunto.
- c) Exploração:** nesta fase faz-se perguntas objetivas e apresenta-se os produtos, serviços e idéias. Ela é muito importante, pois, uma vez obtida ou não a anuência do outro negociador é que se deve decidir se a negociação deve ou não prosseguir.
- d) Apresentação:** etapa em que deve ser feito o relacionamento dos objetivos e expectativas iniciais com as necessidades de outra parte. Quanto mais se fornecer condições para que o outro faça a ligação entre proposição, sentimento e necessidade, mais proveitosa será essa etapa.

e) Clarificação: o processo de clarificação consiste em ouvir atentamente as objeções do outro negociador. Nesta fase aproveita-se para fornecer mais informações diante das objeções levantadas.

f) Ação final: é o desfecho do negócio. Em forma de acordo, ambos fecham o negócio que satisfaça as partes envolvidas.

A confiança presente no relacionamento dos negociadores é um fator facilitador nesse processo. Gerar confiança é muito importante e existem alguns procedimentos que devem ser evitados, como a impessoalidade, julgamentos morais, preocupação com punições e prêmios, concentrar-se nas limitações das pessoas, utilizar terminologias de medo ou risco e o próprio modo de se expressar.

5. Conduta Ética

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 mesmo quando um só está envolvido.

As concorrências, as discussões de preços e a finalização da compra devem ser orientadas pelos mais elevados níveis. O objetivo é obter dos fornecedores negócios honestos e compensadores, sem que parem dúvidas quanto à dignidade daqueles que o conduziam.

O problema da conduta ética é comum em todas as empresas, mas na área de compras assume uma dimensão mais relevante, procurando abordar a questão mais na sua forma operacional, entendendo que o assunto deva ser resolvido através do estabelecimento de regras de conduta devidamente estabelecidas, divulgadas, conhecidas e praticadas por todos os envolvidos, procurando fixar limites claros entre o legal e o moral. No setor de compras o problema aflora com maior intensidade devido aos altos valores monetários envolvidos, relacionados com critérios muitas vezes subjetivos de decisão. Saber até onde uma decisão de comprar seguiu rigorosamente um critério técnico, onde prevaleça o interesse da empresa, ou se barreira ética foi quebrada, prevalecendo aí os interesses de outros, é extremamente difícil. O objetivo de um código de ética é estabelecer os limites de

uma forma mais clara possível, e que tais limites sejam também de conhecimento dos fornecedores, pois dessa forma poderão reclamar quando se sentirem prejudicados.

E quanto aos presentes lembranças e brindes como agendas, canetas e etc não há dúvida que quem dá esses presentes tem expectativas de ser lembrado e quanto maior o valor maior será a obrigação de retribuição. Toda esta questão fica mais grave quando a figura do suborno aparece à intenção premeditada é a essência do suborno. Ninguém é subornado por acidente. Nesses casos, uma vez consumado o delito o assunto já passa para a alçada judicial.

No setor público, todo o processo de licitação é claramente definido através de legislação específica, cujo fim precípua é resguardar os interesses do Estado. política visando o comportamento na área de compras. Fornecedores não devem dar ou oferecer presentes ou brindes de qualquer natureza a empregados da empresa ou membros de suas família. Tais presentes ou brindes podem ser considerados como uma forma do fornecedor tentar impropriamente influenciar o nosso relacionamento.

Nenhum empregado ou membro de sua família pode receber ou aceitar quaisquer presentes ou facilidades de quem quer que seja que o empregado faça negócios em nome da companhia e que venha a colocá-lo em uma posição difícil, embaraçosa ou interferir de qualquer forma na parcialidade de suas ações.

Não procure nem aceite qualquer presente gratuidade ou outras formas de compensação, benefícios ou persuasão de fornecedores, clientes ou outros que façam ou estejam procurando fazer negócios com a companhia. Quem violar esta política estará sujeito a ações disciplinares, incluindo até mesmo a demissão.

Nenhum tipo material promocional de terceiros são permitidos, outro aspecto concernente à ética em compras é o manuseio de informações, como repasse dos critérios de julgamento e de dados contidos nas propostas já entregues a um outro fornecedor que ainda está elaborando a sua. Esse comportamento aético leva situações em que fornecedores altamente qualificados se neguem a apresentar propostas a clientes não confiáveis. Estabelece-se assim uma relação de desconfiança que prejudica a todos, isto é todos perdem.

6. Qualificação dos Fornecedores

O relacionamento com o fornecedor passa por quatro fases distintas: abordagem convencional, melhoria da qualidade, integração operacional e integração estratégica.

Abordagem convencional prioriza o preço é como se as partes fossem adversárias, quem pode mais impõe suas condições. A empresa desconfia da qualidade do fornecedor e inspeciona todos os recebimentos.

Melhoria da qualidade dá-se prioridade à qualidade do produto, é o início de um relacionamento mais duradouro, com o nascimento de certa confiança recíproca. Reduz-se o número de fornecedores, eliminando-se previamente aqueles que não tem qualidade.

Integração operacional prioriza o controle dos processos levando-se em conta a capacidade. É um passo além no relacionamento comaker.

Integração estratégica é uma parceria nos negócios. Gerenciamento comum dos procedimentos dos negócios, incluindo o desenvolvimento de produtos e processos, engenharia simultânea, desdobramento da função qualidade QFD, fornecimento sincronizados e qualidade assegurada, atinge-se o comakership.

Várias são as formas utilizadas pelas empresas para avaliarem os seus fornecedores. De um modo geral, devem enfatizar os seguintes aspectos:

- **Custo:** verificar se os custos estão compatíveis com o mercado, partindo do princípio que eles devem ser reduzidos. É situação em que se trabalha com os denominados preços objetivos. Esse esquema em princípio dificulta o relacionamento cliente fornecedor, mas, à medida que o cliente demonstra a viabilidade do preço objetivo, cabe o fornecedor procura-se consegui-lo. mesmo que, para tal, deva contar com a assessoria e ajuda financeira.
- **Qualidade:** o relacionamento somente frutificará se o fornecedor dispuser-se de qualidade. Mesmo que não seja um padrão de qualidade desejável e fundamental que reconheça suas deficiências e esteja disposto a implantação do programa de melhoria contínua, visando dispor de um sistema de qualidade de moldes da ISSO 9000 ou QS 9000. O cliente-computador

deverá dispor de meios para avaliar a qualidade e as melhorias que estão sendo obtidas.

- Pontualidade: o fornecedor deverá possuir uma cultura de pontualidade nas suas entregas. Caso contrário o relacionamento jamais poderá ser do tipo comakership. A não pontualidade quebrará a cadeia cliente-fornecedor, com efeitos devastadores nas imagens de ambos, já que o cliente-comprador não irá por sua vez cumprir os prazos.
- Inovação: o fornecedor inovativo cria uma alavancagem muito importante no cliente-comprador, embora o mais comum seja a necessidade de atender a solicitação de inovações.
- Flexibilidade: é a capacidade que tanto o cliente quanto o fornecedor devem ter para rapidamente adaptarem-se às alterações e solicitações do mercado. No relacionamento cliente-fornecedor, este deve ter agilidade para as adaptações tão rápidas quanto às do seu cliente. Em caso contrário estaria prejudicando-o.
- Produtividade: é a relação output sobre o input ou valor dos produtos/ serviços sobre o custo de insumos. Tanto o cliente quanto o fornecedor devem estar preparados para, de forma contínua implantar programas de melhoria da produtividade, visando, por exemplo, reduções dos prazos de entrega.
- Instalações: o cliente deve avaliar a instalações produtivas do fornecedor quanto às condições mínimas de fabricar produtos de qualidade. Outros aspectos a serem avaliados são lay-out, movimentação interna de materiais, condições de armazenagem de matérias-primas e produtos acabados, limpeza e gestão visual.
- Capacitação: Gerencial e Financeira verifica se o fornecedor dispõe de estrutura organizacional definida, com a cadeia decisória estruturada possibilitando a identificação dos responsáveis pelas decisões. Checar também se a capacidade financeira da empresa é saudável, se dispõe de capacidade de giro para atender os pedidos que eventualmente lhe seriam colocados.

7. Formas de Aquisições

A aquisição de um bem cujo processo de consecução possa ser classificado como um empreendimento deve seguir os procedimentos definidos pela empresa em seus manuais de projeto ou empreendimento, na parte referente a suprimentos (procurement) que tem um significado bem amplo, que inclui todas as atividades necessárias para identificar, selecionar, negociar, comprar, acompanhar, transportar, inspecionar, dispor internamente, resgatar os insumos necessários à fabricação de um bem ou à prestação de um serviço.

A identificação de insumos e fornecedores é feita por meios de prospecção de mercado, consulta à banco de dados, catálogos específicos, páginas amarelas, guias de compras, entidades de classe, centros de pesquisa avançadas, Internet, home pages, visitas a feiras e exposições.

Na Concorrência Pública, o objeto e as condições do fornecimento são divulgados por meio dos órgãos de imprensa com penetração regional, nacional ou internacional. A empresa licitante coloca a disposição dos interessados o edital, onde são detalhados os pré-requisitos legais, financeiros e técnicos a serem atendidos pelos proponentes. Em geral os editais especificam que as propostas devem ser divididas em três envelopes, sendo um com a demonstração do atendimento dos pré-requisitos legais, o segundo com a proposta técnica e o terceiro, e último, com a proposta financeira. Qualquer fornecedor pode participar concorrência, desde que atenda às exigências do edital. Os valores dos contratos tendem a ser mais elevado do que nas outras formas de licitação pública. O processo de julgamento e adjudicação segue, em linhas gerais, um roteiro. Primeiro, em sessão pública, em local e hora especificados no edital, com a presença de todos os proponentes participantes, são abertos os envelopes da documentação legal. Aqueles que não atenderem aos pré-requisitos especificados já são eliminados da etapa seguinte. Em seguida as propostas técnicas são abertas e rubricadas por todos os participantes concorrentes. A comissão de julgamento da empresa licitante terá um prazo para avaliar as propostas técnicas. Nessa fase alguns dos proponentes poderão ser desclassificados. Ao proponente que obtiver a

melhor nota na proposta técnica será dada à oportunidade de negociação de preço podendo ser a ele adjudicado o fornecimento.

A tomada de preço quando o objeto e dimensão do fornecimento não comportam uma concorrência pública, nacional ou internacional. A tomada de preço tem basicamente as mesmas características de uma concorrência públicas. O processo de julgamento e adjudicação é basicamente o mesmo dos dois casos anteriores.

O acompanhamento (follow up) é sempre necessário, principalmente quando a compra é mais complexa. Não se pode esperar o vencimento da data de entrega para saber se o fornecedor cumpriu ou não, os prazos e condições. Torna-se necessário acompanhar as várias fases do fornecimento, devidamente especificadas no contrato, para que ações corretivas possam ser tomadas a tempo.

É de responsabilidade de compras todas as atividades envolvidas, tendo em vista a aquisição de vários produtos simultaneamente, requer um planejamento detalhado, constituindo muitas vezes, em vantagem competitiva para a empresa.

A formalização do acordo de aquisição de um bem patrimonial, devido às suas caracterização peculiares – complexidades, especificidade, prazos, penalidades por inadimplências – é feita por meio de um contrato. As formas e tipos de contratos são regulados por legislação específica e devem refletir todos esses tópicos.

Em face da natureza diversa dos fornecimentos, existem vários tipos de contratos já consagrados. Desde que não contrariem a legislação vigente qualquer acordo entre comprador e fornecedor pode fazer parte do contrato. Os tipos mais comuns são pedido de compra, contrato em aberto, por cotas de fornecimento ou entrega, fornecimento ou entrega, de fornecimento em conta corrente, de fornecimento de serviços e de intenção de compra.

Contrato por cota de fornecimento ou entrega é aquele em que o cliente obriga-se a adquirir uma certa quantidade fixa de um certo produto, por unidade de tempo, isto é, tem uma cota mínima de digamos, 100 unidades por mês. É um procedimento típico de situações de mercado comprador, onde a oferta é insuficiente para atender a demanda.

O contrato de fornecimento em conta corrente é situação típica de compras de pequenos valores, pouca quantidade e alta frequência. No fim de um certo

período, por exemplo, um mês, o fornecedor reúne todas as vendas efetuadas no período e emite uma única fatura, englobando toda a compra.

Contrato de fornecimento de serviços ocorre quando o contratado fornecerá serviços, das mais variadas naturezas. Ao comprador cabe a análise da capacidade técnica dos profissionais que estarão envolvidos na execução dos serviços.

Inventário físico consiste na contagem física dos itens de estoque. Caso haja diferenças entre o inventário físico e o registro do controle de estoques, devem ser feitos os ajustes conforme recomendações contábeis e tributárias.

O inventário físico é geralmente efetuado de dois modos: periódicos ou rotativo.

Ele é chamado de periódico quando em determinados períodos – normalmente no encerramento dos exercícios fiscais, ou duas vezes por ano – faz-se a contagem física de todos os itens do estoque.

O inventário é rotativo quando permanentemente se contam os itens em estoque. Nesse caso faz-se um programa de trabalho de tal forma que todos os itens sejam contados pelo menos uma vez dentro do período fiscal.

Nível de serviço de atendimento é o indicador que quão eficaz foi o estoque para atender às solicitações dos usuários. Assim, quanto mais requisições forem atendidas, nas quantidades e especificações solicitadas, tanto maior será o nível de serviço.

O comprador também está relacionado diretamente as negociações de preços com os fornecedores. Essa negociação determinará o preço final do produto e a competitividade da empresa.

O fenômeno da globalização, como não poderia deixar de ser, tem trazido grande impacto na forma como as compras são efetuadas. Hoje se fala em mercado global e, conseqüentemente em compras globalizadas, por isso a comunicação eletrônica com os fornecedores hoje se faz tão necessária.

8. Estoque

A eficiência dos sistemas de estocagem do almoxarifado dependem da escolha adequada do sistema, que deverá ser adaptado às condições específicas da armazenagem e da organização. Os problemas e as características desses sistemas estão relacionados com a natureza do material movimentado e armazenado.

O sinal de demanda é a forma sob a qual a informação chega à área de compras para desencadear o processo de aquisição de bem material ou patrimonial.

No caso de bens patrimoniais a ordem pode vir de um estudo de viabilidade ou necessidade de expansão, ou de um estudo de mercado.

Giro de estoques mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque se renovou ou girou.

Uma análise detalhada dos estoques é uma exigência que se faz a todo administrador de materiais. Não somente em decorrência dos volumes de capital envolvidos, mas, principalmente pela vantagem competitiva que a empresa pode obter dispondo de rapidez e precisão no atendimento.

Na definição da política de estoques a ser seguida pela empresa, a escolha de modelos de estoque adequado é muito importante não só para o pronto atendimento ao cliente como também a minimização de custos. Vários modelos já foram consagrados ao longo dos anos, como sendo um dos mais conhecidos o denominado de duas gavetas, que nada mais é que o do ponto de reposição ou do lote padrão. Tudo se passa como se os materiais fossem estocados em duas gavetas. Inicia-se consumindo os itens da primeira gaveta que se esgotem. Tão logo se passasse a consumir os itens da segunda gaveta, emitia-se um novo pedido de reposição. A quantidade de itens disponíveis na segunda gaveta nada mais é que uma espécie de estoque de segurança do item.

Para itens de baixo valor unitário e que sejam classificados como da faixa C, na curva ABC de estoques, sugere-se a utilização do modelo de intervalo padrão, onde a cada período pré-determinado, se emite novo pedido de reposição de estoques.

A administração de materiais tem como objetivo básico, suprir os diversos setores da empresa com os materiais de que necessitam com a qualidade requerida.

na quantidade correta, no instante adequado e no local apropriado ao mínimo custo.

Objetivos Específicos

- Minimizar o investimento em estoques.
- Prever necessidades e disponibilidades de materiais, assim como as condições de mercado.
- Manter contato permanente com fornecedores, tanto atuais como em potencial, verificando preços, qualidade e outros fatores que tenham influência no material e nas condições de fornecimento.
- Pesquisar continuamente novos materiais, novas técnicas administrativas, novos equipamentos e novos fornecedores.
- Padronizar materiais, embalagens e fornecedores.
- Controlar disponibilidades de materiais e situação dos pedidos, tanto em relação a fornecedores como em relação à produção da empresa.
- Obter segurança de fornecimento.
- Obter preços mínimos de compra.

Qualidade:

- A qualidade do material é definida em função de quem o utiliza.
- Diz-se que a qualidade é a adequação ao uso.
- Conjunto de normas ISO 9000 define conceitos de qualidade para as empresas.
- Um material tem suas "qualidades" definidas pela sua **ESPECIFICAÇÃO**, que é algo que torna o material inconfundível, ou seja, "específico".
- Descrição, nome, nomenclatura e designação são termos que não devem ser confundidos com especificação.

A Administração de Materiais é uma função administrativa semelhante a outras funções de administração de recursos, composta, basicamente, das atividades de **compras, estocagem, e movimentação**.

Em algumas organizações as atividades de compras estão em um setor, as de estocagem em outro e as de movimentação em outro. A localização no organograma depende do tipo de empresa.

Classificação dos Materiais:

A classificação tem a finalidade de separar um conjunto de itens em classes.

É importante distinguir-se bem a diferença entre identificação e classificação.

A identificação busca uma identidade do material, ou seja, busca torná-lo único. Um item só pode estar associado a um único código de identificação, ao passo que pode estar associado a várias classes simultaneamente.

É recomendável que o sistema de classificação permita que um mesmo item possa ser classificado em quantas classes forem necessárias. Assim, o produto álcool pode ser classificado por função tanto como solvente como combustível. A seguir se encontram exemplos dos diversos tipos de classificação que podem ser feitas com os itens de uma empresa.

A administração dos recursos materiais engloba a seqüência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno, acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado, e finalmente, em sua distribuição ao consumidor final.

Os recursos tecnológicos da empresa devem ser Planejados, Desenvolvidos, Controlados e ter Ações sobre eles tomadas de acordo com informações geradas interna ou externamente à empresa. Só se saem do ciclo depois de atingidos os objetivos.

EMPRESA

1. Historico e Descrições da Empresa

A Companhia Paranaense de Gás - COMPAGAS é uma empresa de que foi constituída com base na Lei Estadual n. º10.856, de 06.07.94, é uma sociedade de economia mista de capital fechado, que tem por objeto social a exploração do serviço público de fornecimento de gás canalizado, com exclusividade de distribuição, no Estado do Paraná e demais atividades correlatas afins, de forma a suprir as necessidades de demanda dos consumidores dos segmentos industriais, comerciais, residenciais, institucionais, de transporte e outros que requisitem a prestação do serviço, observadas as disposições legais.

Apesar da grave crise cambial que provocou uma acentuada desvalorização de nossa moeda, a Compagas continuou investindo firmemente no Paraná. Durante o ano de 2002, além da execução de novos ramais para atendimento de consumidores industriais, comerciais e postos de gás veicular nas proximidades da rede existente, nossa Companhia iniciou a implementação de uma Rede de Distribuição de Gás Residencial/Comercial em Curitiba.

Além deste projeto residencial/comercial, também foram efetuadas diversas obras de construção de ramais para o suprimento de consumidores localizados nas proximidades da rede existente, totalizando mais 17 km de ramais construídos durante o ano de 2002, possibilitando a ligação de 26 novos clientes.

Uma das prioridades da Compagas é o seu programa de educação ambiental, composto de teatro, palestras e apoio às ações da comunidade na área de abrangência das redes, além de levar a informação sobre o gás natural e o meio ambiente a escolas e comunidade, a Compagas foi parceira de entidades em ações importantes como: Festival Internacional de Bonecos, Maratona Ecológica de Curitiba, Passeio Ciclístico, além de outras ações para incentivar a preservação do Meio Ambiente. Além destes eventos previamente à execução das obras da rede de distribuição residencial/comercial foi realizada farta distribuição de material informativo sobre a empresa, o gás natural, o meio ambiente e as medidas de segurança a todas os residentes.

Todos os anos são exercícios simulados para avaliar os procedimentos das equipes em situações de emergência e, ainda, foi realizado pelo 3º ano consecutivo. o curso sobre segurança em instalações de gás, destinado aos usuários e órgãos públicos.

No início de 2002 foram realizados concursos públicos para 07 cargos visando o preenchimento de novas vagas na companhia. A empresa ampliou seu quadro de 55 para 72 colaboradores, visando prover as diversas áreas da empresa com o pessoal necessário para fazer frente ao aumento das atividades.

O ano de 2002 foi histórico para a distribuição de gás canalizado no Paraná, pois nosso Estado passou a ser a terceira Unidade da Federação a ter todos os segmentos supridos com gás natural, depois apenas de São Paulo e do Rio de Janeiro, estados que possuem um serviço centenário de distribuição de gás canalizado.

A Compagas encerrou o ano de 2002 fornecendo gás natural para 85 clientes, 52% a mais que em 2001, com fornecimento total de 210 milhões de m³, correspondendo a uma média diária de 575 mil m³. O faturamento bruto de 2002 foi de 105 milhões, com crescimento de 78 % em relação a 2001, apesar da conjuntura econômica e taxa de câmbio desfavoráveis para a captação de novos clientes.

Para dar suporte ao seu crescimento e maior confiabilidade nos processos de faturamento, a COMPAGAS estará implementando, a partir de 2003, um Sistema de Gestão Empresarial (ERP) e um Sistema de Gestão Comercial (Billing).

Além de concluir as obras relativas ao projeto de distribuição de gás residencial/comercial, bem como continuar a ampliação da rede básica existente para atendimento de novos clientes situados em seu raio de abrangência, a COMPAGAS deverá implementar dois importantes projetos de distribuição de Gás: suprir os restaurantes situados no bairro gastronômico de Santa Felicidade em Curitiba; e suprir as indústrias situadas no município de Ponta Grossa.

O gás natural devido às suas vantagens tecnológicas (melhor rendimento, facilidades operacionais, etc.), De segurança e ambientais, vem assumindo participações crescentes na matriz energética mundial, passando a ser a segunda fonte energética de maior utilização no mundo.

O gás natural foi disponibilizado pela Compagas aos paranaenses em março

de 2000, tendo atingido naquele ano, uma participação de 0,9% da matriz energética paranaense, em seu plano de negócios, a Compagas estipulou como meta para 2005, dependendo das condições de oferta, uma participação do gás natural em 6% da matriz energética.

Durante o ano de 2001, a Compagas realizou obras de diversos ramais que somam mais de 68 clientes nos municípios de Curitiba, Balsa Nova, Ponta Grossa, São José dos Pinhais, Araucária e Campo Largo.

A matriz da Compagas está localizada em Curitiba, onde esta controla as Bases Operacionais das cidades acima citadas.

2. Missão Visão e Valores

MISSÃO

Atender às expectativas dos clientes prestando serviços de distribuição de gás e atividades correlatas de forma segura e rentável, melhorando o meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas.

VISÃO

Atingir a excelência na distribuição de gás nos mercados economicamente viáveis, objetivando uma participação de 6% na matriz energética do Estado do Paraná até 2005.

VALORES

Os "VALORES COMPAGAS" são o resultado da reflexão dos próprios colaboradores sobre o que consideram importante e essencial, e sobre o que os incentiva e os leva ao sucesso.

Os "VALORES COMPAGAS" proporcionam aos nossos colaboradores os conceitos básicos para pensar e agir proativamente. Eles formam a base da nossa cultura, e indicam o esforço esperado de cada um em direção à melhoria contínua.

VALORES COMPAGAS

Nossa prioridade é a satisfação dos clientes - o que conseguiremos atendendo suas necessidades com a excelência dos nossos serviços: rapidez, segurança e qualidade.

São considerados nossos clientes todos os que, de alguma forma, demandam nossos serviços.

Buscamos sempre e de forma conjunta à satisfação dos nossos colaboradores, através do seu desenvolvimento profissional e crescimento pessoal.

Asseguramos a preservação da COMPAGAS no desenvolvimento contínuo dos nossos colaboradores, que perseguem a rentabilidade definida.

Agimos sempre com ética, honestidade e responsabilidade na condução de nossas vidas e na gestão dos negócios da empresa.

Toda nossa atividade é desenvolvida aplicando tecnologia apropriada, com segurança, respeito ao meio ambiente e à qualidade de vida da comunidade.

A constatação da importância dessa obra que relata as principais funções da Administração de Materiais e especificamente da função Compras relaciona uns roteiros atuais, práticos e objetivos, que acompanha as mudanças governamentais, no controle das operações, colaborando para que todos os objetivos da empresa sejam concluídos com sucesso.

Atualmente, muitas das atividades são realizadas no Departamento de Compras é feito sem o apoio de ferramentas computacionais sendo na maioria das vezes laboriosas, ineficientes e sujeitas a erros.

O objetivo deste trabalho é de prover a análise do Departamento de Compras da Compagas que é uma empresa de economia mista de capital fechado, e que necessita de um programa específico para as suas necessidades, para isso foram feitas análises das situações encontradas corriqueiramente no ambiente empresarial

e procurar aplicar soluções que facilitariam e agilizariam o processo de compras da empresa.

Para realizarmos tal análise necessitaremos de um bom conhecimento de todo o processo de compra atual da empresa e a solução ser implantada.

A análise deste processo atual servirá para extrair relações úteis do método aplicado atualmente, suas extensões e detalhes buscando como objetiva agilidade no processo no que se relaciona a informações, agilidade de aprovação e etc. O principal desejo é conhecer as suas fases e as possíveis modificações, suas causas e ainda as projeções que possam ser feitas diante do posicionamento mercadológico e sua estratégia de melhoramento e/ou sucesso do novo sistema.

PROPOSTA

1. Normas e Procedimentos

Toda e qualquer compra ou contratação deve ser feita por meio de solicitação de compras ou requisição de compras, e qualquer unidade organizacional ou mesmo um colaborador poderá manifestar sua necessidade de comprar um item para uso benefício da empresa, desde que a solicitação já venha previamente autorizada pela gerência de área e em algumas situações pela diretoria.

A solicitação de compras deve ser enviada à área de compras por meio de e-mail, ou via solicitação de compra e deve ser entregue ao departamento que providenciará seguindo procedimentos estabelecidos, a compra de material.

A partir da lista de materiais (Bill of material), que é obtida a partir da estrutura analítica do produto, e em função de uma demanda dada, o computador calcula as necessidades de materiais que serão utilizados e verifica se há estoques disponíveis para o atendimento. Se não há material em estoque na quantidade necessária, ele emite uma solicitação de compra – para os itens que serão comprados.

Início do processo de compra

Uma compra poderá ser originada de várias formas:

- Item que atingiu o ponto de ressuprimento;
- Item que atingiu a data do calendário de compras;
- Item de estoque base retirado do estoque;
- Itens necessários para um projeto novo;
- Item encomendado por cliente não existente em estoque;
- Item para manutenção não existente em estoque;
- Qualquer item necessário no momento não existente em estoque (acidentes, enchentes, erros de controle,...).

A necessidade de comprar deverá ser retratada em um documento (*) denominado Solicitação de Compra (ou Requisição de Compra, Pedido de Compra,).

(*) Por documento entenda-se a possibilidade, também, de se ter um documento eletrônico, através de sistemas informatizados,

Solicitação de compra (outros nomes: pedido de compra, requisição de compra,...) É o documento que deve ser encaminhado ao setor responsável pelas compras. Deve conter:

- Pelo menos uma assinatura ou visto de alguém com autoridade para dar início ao processo de compra;
- Identificação dos materiais que devem ser comprados (código, descrição e/ou especificação);
- Quantidade a ser comprada e respectiva unidade de medida;
- Prazo de entrega (ou data em que o material deve ser entregue ou data em que vai ser utilizado);
- Local de entrega;
- Aplicação (ordem de serviço, setor,...).;
- Código de custo e/ou orçamentário;
- Identificação dos fornecedores sempre que for possível.
- Valor estimado, quando possível;
- Histórico das últimas compras.

O agrupamento de itens semelhantes, que é a atividade de agrupar os itens provenientes de várias solicitações e que podem ser comprados do mesmo fornecedor, facilitando o processo de compra. Nem sempre é aplicável. O agrupamento pode ser feito diariamente ou em qualquer outro período. Itens urgentes devem ter tratamento separado. Aqui já é viável identificar o processo de compra (colocar um código de identificação) nas organizações com controle de processo de compra.

É o procedimento de determinar quais fornecedores serão consultados. Costuma-se exigir pelo menos três fornecedores. Alguns sistemas de informação fazem a indicação automaticamente. Muitos fornecedores trazem demora ao processo de compra. Catálogos especializados, anúncios em revistas e jornais e outros meios contribuem para encontrar fornecedores possíveis.

O cadastro de fornecedores deve prover as informações dos fornecedores credenciados a fornecer os itens constantes do processo de compra.

Consultar o mercado fornecedor para a obtenção de propostas. Pode ser

totalmente informal (por exemplo, via telefone) e pode ser formal (fax, correspondência, edital em jornais, Internet,...). Nas empresas públicas o processo de seleção de fornecedores é denominado tecnicamente de licitação. Deve-se estipular um prazo limite para o envio das propostas.

É importante buscar um padrão no modo de apresentação dos dados que os fornecedores devem enviar nas propostas, para facilitar a tomada de decisão:

- Descontos/juros/multas em função da forma de pagamento e eventuais atrasos:
- Preço FOB, CIF,...
- Impostos
- Tipo e custo do transporte
- Embalagem
- Reajustes de preços
- Data de validade da proposta
- Variações permitidas na quantidade (aplicável em certos casos)
- ...

Na análise das propostas haverá a Verificação de qual ou quais propostas serão aceitas. As propostas devem ser equalizadas para fins de análise.

Na escolha do fornecedor ou dos fornecedores. Não é necessário que o mesmo fornecedor forneça todos os itens, porém deve-se levar em conta o fato de que haverá uma simplificação de procedimentos (acompanhamento, recebimento, pagamento,...) Se for escolhido um único fornecedor para todos os itens. É possível, também, negociar preços de itens com o fornecedor que tem a melhor proposta global, sem ferir a ética do processo de compra.

Emissão da ordem de compra (ou autorização de compra,...).

A ordem de compra, após a aceitação pelo fornecedor, é um contrato formal entre cliente e fornecedor. As condições contratuais em geral são expressas no próprio impresso destinado a esse fim (pode-se usar o verso do impresso para complementar as condições contratuais). Em compras especiais pode-se redigir um contrato à parte.

O sistema de controle de ordens de compra contém informações adicionais que não interessam ao fornecedor e, portanto, não precisam estar na ordem de compra

(por exemplo: quem requisitou o item, data de envio ao fornecedor,...).

O documento entregue ao fornecedor também contém informações que não precisam estar no sistema de controle (por exemplo: os dados pré-impressos no documento, tais como o logotipo da empresa, o nome do documento etc.).

A autorização de compra contém, basicamente:

- Código de identificação da ordem de compra
- Data da ordem de compra
- Identificação do fornecedor
- Endereço do fornecedor
- Nº do item (quando houver vários itens)
- Identificação dos itens (código, descrição/especificação).
- Quantidade e respectiva unidade de medida
- Preço e forma de pagamento
- Impostos
- Data de entrega / prazo de entrega
- Multas, reajustes,...
- Embalagem
- Meio de transporte / frete / seguro
- Local de entrega
- Parcelas (quando houver entregas parceladas)
- Tolerâncias de quantidade
- Aceite do fornecedor
- Condições contratuais (geralmente no verso)
- Assinaturas

O envio da ordem de compra ao fornecedor ou notificá-lo poderá por meio. Fax e e-mail são bons meios de comunicação. Telefone também pode ser usado, para alguns casos.

A aceitação formal pelo fornecedor é importante para que haja efetivamente um valor de contrato entre as partes.

Periodicamente verificar se prazos estão sendo cumpridos. O recebimento

normalmente tem dois aspectos:

- O contábil, em que há uma verificação da documentação formal (tal como a nota fiscal) e se existe conformidade com a ordem de compra (quantidade, preço,...);
- E o físico, em que são verificadas as especificações, são elaborados os testes (quando houver), são feitas as verificações visuais (quebras, rompimento de embalagem, corrosão,...).

Evidentemente quem recebe necessita dos dados correspondentes à ordem de compra (por exemplo, uma cópia da mesma).

A entrada em estoque é uma transação que completa o recebimento físico do material, tornando-o disponível para utilização. Em conjunto com o pagamento ao fornecedor esta transação completa o ciclo de compra.

Paralelamente à entrada em estoque, tem-se a transação de inclusão da conta a pagar ao fornecedor no sistema financeiro (controle de contas a pagar). Que fará o pagamento que é a transação que completa, em conjunto com a entrada do material em estoque, o ciclo de compra.

As atividades acima mostram a seqüência habitual da operação de um sistema de compras. Compras de alto valor podem exigir procedimentos mais complexos, enquanto compras de baixo valor podem ser feitas de maneira mais simples.

Muitos materiais não possuem controle de estoques, algumas vezes os pagamentos são feitos à vista. Em muitos casos se faz necessário a existência de contratos de fornecimento com um fornecedor, dispensando cotações e até procedimentos de inspeção do material recebido.

O relacionamento com fornecedores pode ser feito através de uma abordagem tradicional ou através de uma abordagem mais evoluída.

Na abordagem tradicional tem-se:

- Prioridade dos preços
- Fornecedores são avaliados basicamente por seus preços, garantia da entrega e garantia da qualidade.
- Recebimento em geral implica em inspeção de todos os lotes
- Lema: "Buscamos o fornecedor de menor preço".

Em uma abordagem evoluída tem-se:

- Prioridade à qualidade
- Relacionamento em longo prazo
- Programas conjuntos de melhoria da qualidade
- Feedback do mercado é informado rapidamente ao fornecedor
- As compras são feitas por sistemas e não por componentes
- Os fornecedores são envolvidos no planejamento estratégico
- Há uma redução na quantidade de fornecedores
- Total confiança recíproca
- Os fornecimentos passam a ser sincronizados (JIT)
- Há sistema de garantia da qualidade

Não se pode aplicar a abordagem evoluída para todos os casos, como também não se pode ignorar a possibilidade de adotá-la. A empresa compradora necessita definir políticas de compra que orientem os órgãos compradores sobre qual abordagem adotar em cada caso.

O sistema a ser implantado para o controle de estoque e almoxarifado será o sistema de reposição periódica

Para determinados itens de estoque, é recomendado a utilização do sistema denominado ou intervalo padrão. No sistema de reposição periódica, depois de decorrido um intervalo de tempo preestabelecido, por exemplo, três meses, um novo pedido de compra para um certo item de estoque é emitido. Para determinar o quanto deve ser comprado no dia da emissão do pedido, verifica-se a quantidade ainda disponível em estoque, comprando-se o que falta para atingir um estoque máximo, também previamente determinado.

Quantidade a ser pedida = Estoque máximo – Estoque atual

Sistema do Ponto de Pedido ou lote padrão é o mais popular método utilizado em fábricas e consiste em disparar o processo de compra quando o estoque de um certo item atinge um nível previamente determinado.

Ponto de Pedido = Consumo médio X tempo de atendimento

Contrato de fornecimento, o processo de compra deve ser iniciado em função de uma necessidade de para a execução de alguma atividade da empresa. Assim quando se faz necessário, o próprio sistema de computador emite e envia uma ordem de compra via EDI. Esse sistema está ganhando muita importância entre nós

Softwares de planejamento e controle serve também para acompanhar o processo de compra.

- Fases pelas quais um projeto pode passar
- Preparação das especificações
- Identificação dos proponentes fornecedores
- Preparação das cartas-convite
- Entrega da solicitação de fornecimento acompanhada de todas as informações necessárias e suficientes para os proponentes elaborarem suas propostas
- Recebimento das propostas
- Análise e julgamento
- Negociações
- Emissão de pedido de compra ou contrato de fornecimento
- Acompanhamento do fornecimento (follow-up)
- Recebimento
- Aprovação ou contestação
- Solicitação de pagamento ao fornecedor

Estas fases podem e devem ser simplificadas em função da natureza do produto a ser comprado, do número de fornecedores disponíveis no mercado e da urgência da compra.

Primeiramente a unidade organizacional que necessita o material envia ao setor ou departamento de compras um documento interno solicitando a compra – este documento recebe o nome de Solicitação de Compras

O setor de compras analisa a solicitação de compras quanto aos limites de autoridades do solicitante e limites de valores de compras aí efetua as cotações com pelo menos três fornecedores ou se for de valor muito alto encaminha para licitação.

Recebe as propostas analisa-as e julgam quais as melhores e negocia com o fornecedor preços e condições de pagamento. Passadas todas as etapas ele emite o pedido de compras faz o follow up do fornecimento. O departamento também é responsável por inspecionar e receber a mercadoria e por fim solicitar o pagamento ao fornecedor

É importante que se tome muito cuidado com os fornecedores, pois, fornecedores não são todos iguais e devem ser tratados de acordo com suas características. Existem monopólios, cartéis, fabricantes, OEM, revendedores, representantes, distribuidores, franqueados, aqueles que determinam lotes mínimos de venda ou de fabricação, que possuem preços padronizados ou livres, com e sem assistência pré ou pós-venda, com porte muito superior ou muito inferior ao de nossa empresa, etc.

Para isso se faz necessário à qualificação dos mesmos, principalmente para materiais importantes, tanto em valor adquirido, como em termos estratégicos, é recomendável determinar quais são os seus potenciais fornecedores. Para isso, por item ou por grupo de itens, deve-se elaborar um roteiro de avaliação prévia, a partir do qual serão qualificados os fornecedores do item ou do grupo de itens. Os fornecedores qualificados deverão ser cadastrados e deverá ser elaborada uma tabela que relacione os itens e os correspondentes fornecedores qualificados para participar das licitações por ocasião da compra do item. Esta tabela geralmente, nos sistemas informatizados, consta de uma coluna com o código de identificação do material e de outra com o código de identificação do fornecedor.

Um exemplo de roteiro de avaliação prévia de fornecedores:

1. Matéria prima

- Existem especificações detalhadas?
- As compras são feitas sob especificação?
- Há inspeção de recebimento?
- Há instalações adequadas para recebimento?
- Há pessoal habilitado para recebimento?
- É feitos recebimento com certificado de garantia?
- A estocagem é adequada?

- Existe sistema de controle informatizado?

2. Ferramental & instrumentação

- Há ferramental adequado?
- Existe laboratório de aferição?
- Possui ferramentaria própria?
- Ferramental recebido de terceiros tem certificado de aferição?
- Há pessoal qualificado?
- O ferramental é estocado convenientemente?
- Há controle do ferramental?

3. Capacitação técnica

- Possui tecnologia própria?
- Possui licença de fabricação?
- Recebe assistência técnica externa?
- Tem centro de pesquisa e desenvolvimento?
- Pessoal é qualificado?
- Tem setor de assistência técnica a clientes?
- Equipamentos e processos são modernos?
- Há capacidade produtiva?
- Instalações são adequadas?
- Tem experiência anterior no produto?
- Há sistema de projeto informatizado?
- Possui manutenção capacitada?
- Há sistema de controle da manutenção?

4. Controle de qualidade

- Existe controle de processo?
- Há procedimentos escritos?
- Há sistema informatizado?
- Há controle de desenhos e especificações?
- Há identificação de lotes de produção?
- São fornecidos certificados de garantia?

- Os índices de rejeição são bons?
- Há pessoal especializado na inspeção?
- Há laboratório adequado?
- Há controle estatístico?
- Há inspeção final por amostragem?
- Há inspeção final peça a peça?

5. Organização

- Há certificação ISO 9000?
- Possui planejamento estratégico?
- Tem estrutura de gerência de qualidade?
- Possui manual de organização?
- Há normas escritas?
- Possui área de custos?
- Documentação de patentes, licenças etc. OK?
- Possui sistemas informatizados?
- Usa terceirização qualificada?
- Tem programas de treinamento?

6. Outros

- Possui transporte próprio?
- Situação financeira é boa?
- Faz parte de conglomerados?
- Tem programas de expansão?
- Localização é próxima?
- Há boas referências de outros clientes?

O processo de escolher o fornecedor por ocasião da compra do item é denominado de comparativo de preços para até determinado valor acima deste usa-se licitação. Alguns o denominam de cotação. A seleção do fornecedor que deverá suprir o item (ou serviço) deve ser cuidadosa. Alguns critérios gerais devem ser utilizados, pelo menos para a maioria dos itens: utilizar fontes múltiplas (nunca depender só de um fornecedor), determinar uma quantidade mínima de cotações

(normalmente três), exigir pelo menos duas assinaturas para aprovação, atentar para o preço objetivo, trabalhar sempre com documentos legais (em forma escrita ou equivalente), exigir sempre qualidade e não somente preço, comparar cotações como um todo (preço, garantia, prazo de entrega, condições de pagamento, embalagem, transporte, etc.).

Como há um custo, nem sempre baixo, para se efetuar o processo de licitação, é razoável padronizar fornecedores para alguns itens, dispensando-se assim os procedimentos de cotação e escolha do fornecedor para cada compra. Para se evitar que o fornecedor se aproveite dessa situação, aumentando indevidamente seus preços, é necessário o monitoramento contínuo dos preços. É interessante, também, examinar periodicamente alternativas de outros fornecedores padronizados, pois o mercado é dinâmico e constantemente surgem melhores condições.

Observe-se, também, que um fornecedor não é um inimigo contra o qual devem ser apontadas todas as nossas armas. Modernamente deve-se vê-lo como um parceiro. Um trabalho conjunto onde exista confiança mútua tende a ser proveitoso para ambos os lados.

Escolhido o fornecedor dentre as cotações obtidas, pode-se partir para outra etapa do processo de compra: a negociação. Nesta etapa deve-se obter condições de fornecimento mais vantajosas do que as constantes na cotação inicial. Uma boa negociação pode levar a vantagens de ambos os lados. As pessoas envolvidas na negociação devem ser habilitadas para negociar. Algumas recomendações: não se deixar levar por aspectos pessoais, apenas profissionais; conhecer aspectos tecnológicos do material (a tecnologia moderna é cada vez mais complexa, muitas vezes existem dificuldades de especificação completa,...); Procurar a minimização da relação custo/benefício e não somente do custo; ter cuidados com "dump", cartéis, fornecedor único, não satisfação das especificações; não ter como objetivo aniquilar o fornecedor.

A negociação pode ser feita, também, independentemente de um processo de licitação prévio. Órgãos públicos são regidos por dispositivos legais e normalmente são obrigados a efetuar licitações. É necessário, todavia, estabelecer critérios que não firam princípios éticos. A sociedade jamais progredirá de fato se não houver respeito a princípios.

Após o fornecimento é preciso medir o desempenho do fornecedor. Levar em conta: qualidade, cumprimento de prazos, preços, índice de defeitos, assistência técnica, embalagem, transporte, entrega total ou não, etc.

Licitação é o nome genérico de se efetuar procedimentos de compra em que vários fornecedores oferecem suas condições de venda. É um termo que tem definição precisa na legislação que rege as compras de órgãos públicos. Em empresas particulares outros termos podem ser usados: coleta de preços, cotação, concorrência,...

Como princípio básico de compras é importante sempre adotar algum tipo de procedimento que nos leve a escolher os fornecedores mais adequados à nossa organização, seja ela pública ou privada.

Deve-se ter em conta que procedimentos de compra complexos são caros, elevando o que nós denominamos custo de compra. Em contrapartida, procedimentos excessivamente simples levam a riscos de não se ter o fornecimento adequado.

Como orientação geral, quanto mais importante é o material a ser comprado mais formal deve ser o processo de compra. O conceito de material importante, deve-se observar, não é somente em relação ao valor da compra, mas também em relação à influência que um material pode ter na nossa organização, mesmo que tenha valor baixo.

Compras através de processos informais são extremamente rápidas e podem até nos levar a preços unitários baixos. São, todavia, carregadas de riscos (fraudes, incertezas, não conformidade com especificações,...).

Compras através de processos formais encarecem o processo de compra, porém nos leva a uma maior segurança de atendimento a especificações e prazos de entrega, como também podem minimizar fraudes.

Dado que a ordem de compra é um contrato entre o fornecedor e o comprador, a mesma deve contemplar as condições de compra estabelecidas, tais como:

- Entregas parceladas e respectivas datas;
- Quantidades e respectivas tolerâncias;
- Prazos limites de entrega;

- Frete;
- Seguro;
- Embalagem;
- Condições de pagamento;
- Condições de reajuste;
- Impostos;
- Local e horário de entrega;
- ...

Padrões são um meio de assegurar qualidade e, como regra geral, reduzir custos. A empresa deve ter uma preocupação contínua em padronização de materiais.

A padronização deve ser entendida em vários aspectos. Um deles é o de reduzir a variedade de materiais que utilizado na empresa. A redução da variedade de materiais nos leva a uma simplificação do controle de estoques, a uma diminuição do espaço destinado à estocagem e a uma diminuição do custo de estocagem.

O setor de compra deve estar atento às modificações de preços que ocorrem em um mercado altamente competitivo. Quanto maior é o valor com que o item participa nas compras da empresa, maior deve ser a preocupação com as variações de preço.

Regras tradicionais: comprar mais com preços que vão crescer e comprar o indispensável com preços que vão decrescer.

Ao se efetuar compras de vulto deve-se ter uma previsão do preço do material através de índices de variação de preços para poder avaliar adequadamente as propostas.

É necessário, também, equalizar os preços das propostas, ou seja, preços de um fornecedor à vista não podem ser comparados diretamente com preços de outro fornecedor a prazo. A análise de preços deve ser feita ou levando-se todas as propostas ao valor presente ou todas ao valor futuro.

Atentar para detalhes como frete e seguro (CIF / FOB), embalagens, descontos, índices de reajuste e multas.

Observar, nos preços muito baixos, sinais de perigo: fornecedor falindo.

utilização de meios ilegais pelo fornecedor (por exemplo, o contrabando), históricos de problemas com o fornecedor,...

Será necessário a aplicação de um programa de Administração de Materiais. um sistema que possibilite:

- padronização das atividades de administração de materiais da empresa. e que possa ser adaptado às necessidades específicas de sua empresa. tais como gerar dados que permitam a integração com outros sistemas (ex: contas a pagar, contabilidade, custos etc.).
- que possuam cadastros de materiais – contendo todas as informações importantes de um material, como descrição (completa e resumida), unidades de medida (comercial e interna), grupo, subgrupo, tipos de inspeção. precauções (manuseio, conservação e armazenagem), fabricante e referências aprovadas, folha de especificação, localização, embalagem. desenho, modelo, finalidade, códigos dos equipamentos onde é utilizadas. informações adicionais ao comprador, entre outras. Podem ser cadastrados também materiais que não são mantidos em estoque (mas possuem compra repetitiva) ou materiais de terceiros (empréstimo ou consignação). Onde o acesso a um item cadastrado possa ser feito através das seguintes formas: código do material, código antigo (se houver), nome do material, código do equipamento, fabricante e/ou referência e número de desenho.
- cadastro de fornecedores - contendo informações sobre os fornecedores e a avaliação sobre seus fornecimentos anteriores. Estes dados são utilizados na seleção de fornecedores para cotações de preço e pedidos de compra.
- cadastro de tabelas – com o objetivo padronizar alguns tipos de informações. Abreviaturas, Aprovadores, Áreas, Bancos, Centros de Custo. Códigos Fiscais, Compradores, Contas Contábeis, Códigos de Divergências no Recebimento, Endereços (entrega, envio de nota fiscal, envio de oferta. e cobrança), Grupos e Subgrupo de Materiais, Índices Monetários, Inspeções de Qualidade, Periodicidade de Compras, Precauções (Alerta, Conservação e Manuseio), Setores de Compras, Unidades de Medidas entre outras.

- Cadastro de estoque onde, os materiais de estoque serão classificados quanto à sua demanda (consumo regular e constante, consumo esporádico ou com demanda definida através de programas de produção), criticidade, a liquidar, ativo imobilizado e de terceiros. Para cada material, o sistema determinará o Ponto de Ressuprimento e Quantidade a Comprar levando em consideração o seu valor, previsão de consumo, saída máxima e tempo de ressuprimento. Vários destes parâmetros são calculados a cada nova aquisição, garantindo dados sempre atualizados e estoque adequado, sem faltas e sem excessos. Aponta distorções dos consumos e dos prazos de entrega. Permite a indicação de data futura para uma compra ser acionada, no caso de materiais com longa vida útil, quando se deseja retardar suas aquisições.
- módulo o controle da movimentação dos materiais de estoque, podendo os usuários solicitarem seus materiais a partir de seus terminais, de maneira remota, sem necessidade de deslocamento ao almoxarifado. Em caso de solicitação de material acima da previsão, o sistema pode bloquear (dependendo da vontade do cliente) a requisição, para evitar que seja consumido material destinado a outros usuários ou serviços. Excessos podem ser devolvidos ao almoxarifado. Ajustes de estoque em consequência de inventários, obsolescência ou erros de lançamento são permitidos, sem influir na estatística de consumo.
- tanto as requisições de compras para reposição de estoques como as de compras diretas de materiais e/ou serviços (estas emitidas remotamente pelos usuários) ficam imediatamente disponíveis para os procedimentos de compras.

As solicitações de preço podem ser geradas automaticamente pelo sistema (agrupamento de materiais e seleção de fornecedores de acordo com critérios preestabelecidos) ou manualmente pelo comprador, utilizando as informações existentes nas requisições de compra e no cadastro de fornecedores.

Um mapa de avaliação, com os valores e condições da cotação, indica o fornecedor mais econômico, auxiliando na tomada de decisões dos compradores e evitando erros de interpretação.

A área de compras necessita de informações acerca de fornecedores habituais e potenciais, que devem ser bem organizadas tanto em documentos como em arquivos de computadores. A organização dos dados em computadores deve ser realizada de modo a facilitar consultas e atualizações, daí a utilização cada vez mais freqüente de bancos de dados relacionais.

Além do cadastro tradicional (razão social, endereço, telefones, contatos etc.) Outras informações devem ficar disponíveis para consulta, tais como: quais itens cada fornecedor está habilitado a fornecer à nossa empresa, que permite elaborar uma lista dos fornecedores possíveis quando se desejar a compra de um item: últimas entregas; últimas participações em licitações; tempo médio de ressuprimento; preço objetivo (preço que julgamos razoável e que serve de parâmetro para decisão de compras) e outras mais.

Este é um trabalho de aprimoramento contínuo onde se espera que os integrantes se envolvam no processo para que num futuro próximo possa se dizer que muitas ou pelo menos a maioria das metas tenham sido atingidas. Entre elas estão

- Assegurar o nível de exatidão das informações;
- Cumprir rigorosamente os prazos internos e externos;
- Elevar a capacidade de compras;
- Eliminar os desperdícios e retrabalho;
- Garantir a compra mediante o menor preço e a melhor qualidade possível;
- Manter elevados padrões de atendimento de serviços;
- Reduzir o ciclo;
- Cumprir a Lei 8666 aplicada na empresa;

- Tratar dinamicamente pedidos, cotações, consultas, tabelas de preços, condições de pagamento, descontos, etc.
- Velocidade nas operações e responder com agilidade a todo o processo de negociação.
- Contribui para gerenciar e direcionar esforços.
- Atender a todos pedidos pendentes mantém cotações e solicitações em dia.
- Analisar as cotações dos fornecedores.
- Fornece o histórico do fornecedor, a fim de poder avaliar e qualificá-lo referente a pedidos anteriores
- Resumos e consultas que permitam visualizar resultados e perspectivas.
- Empenhar compra para que seja dada baixa no saldo do seu centro de custo
- Informar pedidos cancelados para que seja dada baixa do valor que já estava previsto para sair o orçamento.

São vários os fatores que podem contribuir para que estas normas não sejam aplicadas, algumas são absolutamente previsíveis.

Um dos principais problemas que pode ocorrer é se não houver a cooperação de todos, principalmente dos integrantes do processo e a responsabilidade de se querer executar um bom trabalho, o projeto com certeza não terá sucesso. É complicado implantar soluções que hajam muitas mudanças por que sempre há uma resistência por parte dos funcionários, principalmente os mais antigos e que estão acostumados a executar o trabalho de outra forma.

CONCLUSÃO

A normatização dos procedimentos, é um estudo de caso amplo e não trivial pois, possibilita a aplicação de conceitos sobre Sistema de Gestão de Materiais e verifica a complexidade existente na construção de um sistema, que envolve uma grande quantidade de informações referentes a diversas atividades interdependentes e complementares como as que já são desenvolvidas na empresa. e as que ainda precisam ser trabalhadas.

Como o objetivo é gerenciar as atividades do Departamento de Compras e possibilitar uma seleção dos melhores fornecedores para cotação e assim obter, o melhor preço para fornecimento de materiais e/ou serviços, com melhores prazos e formas de pagamento.

A necessidade de, na era do conhecimento, desenvolver, usar e transmitir conceitos, isto é, ter uma cultura não apenas empírica, pois resolver problemas estratégicos e táticos da área é imprescindível para obter êxito operacional. E é isto que se buscou com este trabalho, aplicar uma forma de Gestão que pudesse melhorar a execução do trabalho, determinando normas e procedimentos para que isso aconteça.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

MARTINS, Petrônio G; ALT, Paulo Renato Campos (2000) Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. São Paulo: Saraiva

[DIAS 1985] DIAS, Marco. A. P. (1985) Administração de Materiais: Uma abordagem logística. São Paulo : Atlas.

CORRÊA, H.L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. (1997). Planejamento, programação e controle da produção: MRP II / ERP: conceitos, uso e implantação. São Paulo: Atlas.

[Chen94] CHEN, Peter. Modelagem de Dados: a Abordagem Entidade-Relacionamento para Projeto Lógico. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

[Coug97] COUGO, Paulo. Modelagem Conceitual e Projeto de Banco de Dados. São Paulo: Campus, 1997.

[Heus2000] HEUSER, Carlos Alberto. Projeto de Banco de Dados. Porto Alegre: Sagra Luzato, 2000.

[siks99] SILBERCHATZ, Abraham; KORTH, Henry F.;SUDARSHAN, S. Sistema de Banco de Dados. 3ª ed. São Paulo: MAKRON Books, 1999.