



Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicada
MBA em Gerencia de Sistemas Logísticos

Compras para atender Projetos de Novas Plantas de Cimento

Aluno: Lidiane Lansarin
Orientador: Prof. Darli Rodrigues Vieira

Monografia apresentada como
requisito parcial para obtenção do
MBA em Gerencia de Sistemas
Logísticos da Universidade Federal
do Paraná.

Curitiba
2009

SUMÁRIO

1	FUNDAMENTOS GERAIS.....	4
2	ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE COMPRAS.....	5
2.1	O SETOR DE COMPRAS.....	13
2.2	PLANEJAMENTO NA EQUIPE DE COMPRAS.....	15
2.3	REFORMULAÇÃO E INFORMATIZAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS.....	19
2.4	AVALIAÇÃO E ESCOLHA DE FORNECEDORES.....	20
2.5	O PROCESSO DE COMPRAS E A LOGÍSTICA INTEGRADA.....	22
2.5.1	O processo de compras.....	23
2.6	DEFINIÇÕES DAS ESTRATÉGIAS.....	25
3	COMPRAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	27
3.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS E A FUNÇÃO COMPRAS.....	29
3.1.1	Conhecimento de mercado.....	30
3.1.2	Solicitação da proposta.....	30
3.1.3	Qualificação de fornecedores.....	31
3.1.4	Administração e adesão de contratos.....	31
3.1.5	Encerramento de contratos.....	32
3.2	RISCOS NAS AQUISIÇÕES.....	34
3.3	PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES NO PROJETO.....	37
3.3.1	Responsabilidades.....	39
3.3.2	Normas para as aquisições.....	39
3.3.3	Informações necessárias na aquisição.....	40
3.4	ETAPAS DEFINITIVAS NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO.....	41
4	A PRÁTICA DE COMPRAS PARA PROJETOS NA INDÚSTRIA DE CIMENTOS.....	43
5	SUGESTÃO DE MELHORIAS PARA O PROCESSO DE COMPRAS PARA PROJETOS.....	44
6	CONCLUSÃO GERAL.....	45
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

COMPRAS PARA ATENDER PROJETOS DE NOVAS PLANTAS DE CIMENTO

1 FUNDAMENTOS GERAIS

A compra é uma atividade fundamental em qualquer empresa. É preciso saber o que comprar, quanto e quando comprar, sem se esquecer, claro, de buscar as melhores condições de negociação para a empresa. Planejar esta atividade é fundamental, porque de um bom planejamento virão, por exemplo, uma menor necessidade de capital de giro e uma margem de lucro maior. O planejamento terá que levar em conta o tempo de giro das mercadorias, e o estoque ideal para que não ocorra falta de matérias-primas ou mercadorias de venda, o que obrigaria a compras emergências, quase sempre desvantajosas para o comprador e para a organização.

Estoque em excesso significa capital de giro imobilizado e, portanto, custo maior para o empresário. Mas a falta de estoques de matérias-primas, insumos ou de mercadorias para venda quebra a confiança dos clientes. Analisando com maior profundidade as atividades de compras, observa-se de fato sua importância na organização. Na verdade, elas interferem diretamente na produção, nas vendas e, conseqüentemente, nas demais áreas funcionais do negócio. Qualidade, quantidade, preço e prazo dos produtos fabricados em uma indústria dependem muito das condições em que foram adquiridas as matérias-primas e insumos. No comércio, as compras de mercadorias realizadas em melhores condições proporcionam vendas mais rápidas e, possivelmente, com melhor margem de lucro. Assim, a importância dessas atividades para empresas industriais, comerciais e prestadoras de serviços leva a reflexão, avaliação e análise como se está comprando em uma empresa.

2 ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE COMPRAS

Baily et al. (2000), conceitua que a atividade de compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.

Devido ao processo de globalização, expandiu-se muito a comercialização entre países, pois Baily et al (2000) destaca que ainda existem alguns compradores com resistência em explorar novos mercados, sendo que esses tendem sempre a buscar o mercado interno, sem analisar a viabilidade de importação.

A Organização de Compras de Material desempenha importante papel dentro da Empresa, sendo responsável pelas atividades de compras de materiais produtivos, improdutivos, diretos, indiretos e serviços, como também pela qualidade e desenvolvimento de fornecedores.

Para Martins(2001, p.61):

...assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros.

A Organização atua também na nacionalização de materiais importados e no desenvolvimento de componentes para atender a novos projetos e modificações de produtos. Para isso, procura promover a máxima sinergia entre a empresa e seus fornecedores.

A Organização de Compras investe no relacionamento buscando parceiros que ofereçam qualidade, preços competitivos boas soluções de logística, desenvolvimento e capacitação de seus fornecedores. Uma empresa globalizada acredita que para manter-se competitiva diante de um mercado cada vez mais exigente, precisa contar com o envolvimento e comprometimento dos fornecedores exigindo um alto padrão de qualidade, submetendo-os a rígidas avaliações técnicas e auditorias periódicas do sistema da qualidade garantindo com isto a perfeita integridade de seus produtos e aceitação plena do consumidor.

Também tendo em vista sempre contar com o que há de mais moderno em tecnologia para agilizar e facilitar o dia-a-dia de trabalho.

A Organização de Compras adota na maioria das empresas uma base eletrônica para a negociação e aquisição de materiais, inclusive utilizando uma plataforma mundial para compra de materiais produtivos ou não.

Qualquer atividade industrial necessita de matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços que possa operar. No ciclo de um processo de fabricação, antes de se dar início à primeira operação, os materiais e insumos gerais devem estar disponíveis, mantendo-se, com certo grau de certeza, a continuidade de seu abastecimento a fim de atender as necessidades ao longo do período. Logo, a quantidade dos materiais e a sua qualidade devem ser compatíveis com o processo produtivo.

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

Em princípio os objetivos básicos de uma Seção de Compras seriam:

- Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;
- Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos;
- Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento.

Independente do porte da empresa os princípios básicos da organização de compras constituem-se de normas fundamentais assim considerar:

- Autoridade para compra;
- Registro de compras;
- Registro de preços;

- Registro de estoques e consumo;
- Registro de fornecedores;
- Arquivos e especificações;
- Arquivos de catálogos;

Completando a organização, pode-se incluir como atividades típicas da seção de compras:

- Pesquisa dos Fornecedores
- Aquisição
- Administração
- Diversos

Além das atividades típicas dentro da organização de compras, outras responsabilidades podem ser partilhadas com outros setores:

- Determinação do que fabricar ou comprar;
- Padronização e simplificação;
- Especificações e substituições de materiais;
- Testes comparativos;
- Controle de estoques;
- Seleção de equipamentos de produção
- Programas de produção dependentes da disponibilidade de materiais

Quando o volume de compras alcança uma quantidade apreciável é necessário saber se todas as compras da organização devem ser feitas em um ponto centralizado, ou estabelecer-se em seções em compras separadas para cada fábrica ou divisão operacional.

A área de Compras vem a cada ano sofrendo alterações em sua estrutura. Sendo em sua sistemática introduzida características como:

Sistema de compras a três cotações: tem por finalidade partir de um número mínimo de cotações para encorajar novos competidores.

Sistema de preço objetivo: o conhecimento prévio do preço justo, além de ajudar nas decisões do comprador, proporciona uma verificação dupla no sistema de cotações. Duas ou mais aprovações: no mínimo duas pessoas estão envolvidas em cada decisão da escolha do fornecedor. Isto estabelece uma defesa dos interesses da empresa pela garantia de um melhor julgamento.

Documentação escrita: a documentação escrita anexa ao pedido, além de possibilitar, no ato da segunda assinatura, o exame de cada fase de negociação, permite a revisão e estará sempre disponível junto ao processo de compra para esclarecer qualquer dúvida posterior.

Apesar do processo de compra estratégica ser um processo longo e exigir equipes dedicadas e especializadas, ele traz resultados expressivos nas compras, com economias em torno de 10% a 15% do valor de compras analisado, além de produtos e serviços adquiridos de melhor qualidade. Para que as empresas se mantenham competitivas, e sobrevivam às mudanças cada vez mais rápidas dos mercados, é fundamental e imperativo que adotem métodos e processos estratégicos de compras condizentes com a realidade de cada uma.

Um comprador 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 e as entradas de mercadorias correspondentes ao pedido colocado.

Esses registros devem ser mantidos atualizados a fim de que possam ser consultados a qualquer momento.

É muito importante para um comprador conhecer ou fazer uso da análise preço-custo e ter algum conhecimento básico de sistemas de custos, ou seja, conhecer como é montada a estrutura do preço de venda.

É bom esclarecer uma posição muito importante; por preço entende-se o valor que o fornecedor exige ao vender seu produto. Por custo entende-se o quanto ele gasta para fabricar esse mesmo produto. Podemos afirmar que custo pode significar a soma de esforços que são aplicados para se produzir alguma coisa.

Como o termo custo é bastante vago e é aplicado de maneira bastante diversa, passou-se a usá-lo também em expressões mais específicas: custo de reposição, custo estimado, custo variável etc. Podemos classificá-lo também de várias maneiras ou de vários tipos como salário, aluguel, depreciação; pode-se classificá-lo também por função, produção, distribuição, venda etc. Somente conhecendo-se o custo de fabricação poderíamos determinar o lucro real de um produto, incluindo-se nesse cálculo o valor dos estoques.

Em um sistema de economia negociada o controle de preços pode ser executado em centros de custo, visando ao estabelecimento de técnicas de gerenciamento que permitem manter um adequado controle sobre o preço de produtos comprados, já que o lucro da empresa é altamente influenciado pelos mesmos. Torna-se, portanto, essencial que as compras mais representativas em termos de volume de dinheiro sejam adequadamente controladas.

O conceito de economia negociada, comum a qualquer sistema de compras, não deve ser confundido com a responsabilidade primária de compras, que é conduzir adequadamente as negociações para a empresa. É fundamental que se estabeleçam condições ideais de compra e os termos de comparação válidos para sua avaliação. Podemos então definir economia negociada como: melhorar os preços ou as condições de compra.

Para analisar a economia realizada em compras, devem-se seguir os seguintes tópicos:

- Negociação pura que resulte em redução do preço que vem sendo pago.
- Nova fonte fornecedora capaz de entregar o mesmo material por melhor preço.
- Aumento da quantidade resultante de pedidos repetitivos, como redução do preço.
- Sistema de pedidos em aberto por tempo de seis meses a um ano de duração.
- Dilatação dos prazos de pagamento sem acréscimos de juros.
- Variação de materiais e marcas diferentes e de tipos similares.
- Negociação das condições de entrega.

Pode-se considerar que determinado produto tem preço justo e correto quando o comprador estabelece uma adequada relação entre qualidade, quantidade, atendimento e utilidade.

As condições que definem o preço podem ser:

- Qualidade;
- Quantidade;
- Atendimento;
- Utilidade;

- Entrega;
- Capacidade
- Competitiva;
- Integridade do fornecedor;
- Termos de aceitação do pedido;
- Política da empresa.

Em toda negociação de compra esses parâmetros estão inclusos. A ênfase em algum desses elementos se dará de conformidade com a compra negociada. Deve-se levar em consideração que nem sempre, ao se conseguir o melhor preço, se realizou a melhor negociação.

Prever as necessidades de uma empresa consiste em calcular o que virá a ser necessário durante determinado período, que seja para assegurar o funcionamento da linha de produção quer o funcionamento de toda a empresa. No caso das empresas que trabalham com programação, estes prazos foram gerados de um programa de produção, e este, resultante de uma previsão de vendas.

Sendo o planejamento das necessidades uma consequência da política de vendas da empresa, ele deverá ser uma função de seção específica do Planejamento e Controle da Produção, que, após todas as verificações e análises, terá definido as quantidades a comprar e a que prazos esses materiais deverão estar disponíveis dentro da empresa.

Determinar as quantidades a serem compradas, assim como os prazos de entrega é uma função da produção, ou da equipe de vendas. Essas informações são coletadas e analisadas periodicamente, junto aos demais departamentos produtivos a seguinte maneira:

O departamento de vendas fornece uma previsão de vendas que pode ser traduzida em programa de produção; logo, também em uma programação de compras.

O departamento de produção apresenta suas necessidades em quantidades e prazos previstos de utilização do material.

O departamento financeiro, aliado a uma previsão de demanda da produção, requer alterações de prazos, em função de um fluxo de caixa.

Mesmo não sendo de responsabilidade da seção de compras a definição dos prazos necessários para que os materiais estejam na fábrica, é de sua competência o esforço máximo para consegui-lo. Nos casos em que se verifica uma impossibilidade no cumprimento dos prazos, seja por atraso da entrega seja por não conseguir fornecedor que consiga atender, o departamento que vai utilizar deverá ser informado imediatamente, para que sejam tomadas medidas corretivas.

Um dos objetivos de uma boa compra é conseguir as melhores condições de pagamento. Atualmente existe uma tendência de padronização, que dificulta a ação do comprador, exigindo maior habilidade na tentativa de obter maiores e melhores prazos. É bom lembrar que este fator é realmente de bastante valia para a empresa; também é bom levar em consideração o custo financeiro e que todos os benefícios das condições obtidas podem ser perdidos, casos as entregas não sejam realizadas dentro dos prazos determinados.

Toda negociação de compra e venda de algum produto ou serviço baseia-se na negociação de preços e logicamente de descontos. Sem considerarmos descontos de característica ilícita, os descontos podem ser obtidos através de negociação de quantidades, prazos de pagamentos.

Os descontos de pagamentos à vista já estão integrados totalmente em qualquer negociação, por todos os fornecedores de produtos industriais ou não. O que se precisa levar em consideração é o diferencial em percentual do preço à vista e do preço faturado em um número determinado de dias. Podem ocorrer situações em que existem vantagens substanciais para o pagamento a vista, e do mesmo modo as vantagens podem ser para o pagamento parcelado. Quando o oferecimento de desconto está simplesmente vinculado à alteração das condições de pagamento, como regra simples de análise, deve-se verificar se o percentual oferecido de desconto é maior que as taxas de juros.

Os descontos para quantidades são aqueles em que são conseguidos reduções de preços em função de um aumento da quantidade comprada. Esses tipos de descontos normalmente são de difícil análise, porque está envolvido nesse caso todo o dimensionamento de estoque da empresa. Se o comprador aceitar um desconto em função de um aumento das quantidades adquiridas, pode correr o risco muito grande de, de uma hora para outra, ver os estoques da

empresa demasiadamente elevados. O que acontece na realidade é que os compradores, já recebem as quantidades efetivas que devem ser adquiridas dos departamentos da empresa, e quando existe uma grande oportunidade de descontos substanciais ou até mesmo dilatações do prazo de pagamento, em função de um aumento de quantidade, o departamento solicitante é consultado da possibilidade de fechar negócio ou não. Como regra geral deve-se sempre comparar o volume total de descontos com todos com todos os custos de estocagem da empresa para após isso verificar se o negócio é compensador.¹

Desta forma, o processo de planejamento tem como premissa estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los. Seria um misto entre a eficácia e a eficiência. A eficácia é o mais importante, pois não adiantaria fazer correto a coisa errada. Precisa-se determinar os objetivos específicos e mensuráveis, com prazos finais realistas e alcançáveis.

¹ <http://www.ufpb.org.com.br/éticaemcompras>. Visitado em 09.05.2009.

2.1 O SETOR DE COMPRAS

Se as compras de uma empresa representam uma retirada do capital, deverão elas ser equilibradas com os programas de vendas, deduzindo-se daí ser conveniente que o comprador conheça perfeitamente a praça e, portanto, as suas disponibilidades de materiais e de matérias-primas, para que possa efetuar compras exatas e oportunas, isto é, procurar adquirir em ocasião propícia as mercadorias pelos menores preços possíveis e nas melhores condições, sem grande empate de capital, mas cuidando para que não haja escassez.

Para se estabelecer o custo comercial sobre cujo valor se estabelece o preço de venda, ou para a venda de um determinado produto, rateiam-se todas as despesas de mão-de-obra, taxas, depreciações, administração, impostos, etc., e mais o custo médio das matérias-primas e dos materiais de que se compõe o produto acabado.

Desta forma, tudo o que se comprar por preço abaixo da média, representará lucro para a empresa.

É, de boa política o comprador manter-se a par dos preços básicos dos materiais e das matérias-primas pelos quais tenha sido calculado o preço de venda dos produtos da sua empresa. Isto o orientará para que possa fazer aquisições por preços iguais ou inferiores àqueles que compuseram o custo total do produto.

Baily et al. (2000) apresenta o perfil ideal do comprador moderno da seguinte forma: Vê a função como geradora potencial de lucro; acredita que deve contribuir para os planos alongo prazo como parceiro em igualdade de condições. Possui MBA; forte base financeira e tecnológica; assume que a área de compras é vital para o bem-estar da empresa, que necessita de contribuição criativa para os planos e as políticas corporativas. Aspira assumir uma diretoria; ansioso para eliminar as deficiências da administração de recursos humanos e proporcionar melhores condições de trabalho. Possui metas bem definidas para atingir objetivos, com o uso de melhor planejamento, criatividade e colaboração de outros executivos da empresa.

Assim sendo frisa-se a necessidade em ter profissionais qualificados atualizados em novas tendências e necessidades, capazes de desenvolver

conceitos e técnicas que proporcionem grande impacto sobre as compras tais como:

- EDI
- Just-in-time
- Manufatura e suprimentos enxutos
- Logística integrada
- Administração de qualidade total
- Conceitos de fluxo de valor

Baily et al (2000) cita ainda além dessas práticas, para que haja eficiência no setor de compras, é necessário ter uma função de compras bem planejada e desenvolvida onde as cadeias de suprimentos sejam mais racionalizadas, com os fornecedores trabalhando mais próximos aos compradores a fim de desenvolverem métodos e produtos adequados, de forma a reduzir desperdícios e acompanhar as atividades dos concorrentes, elaborando novas idéias e criando novos produtos tendo como premissa atingir o consumidor suprindo suas necessidades e surpreendendo quanto as suas expectativas.

Assim sendo, as vantagens da centralização da atividade de compras vão estar dependentes da habilidade com que o executivo responsável pelo trabalho, usa sua eficiência no poder de compra da empresa. Isso inclui a consolidação das exigências, o desenvolvimento de fontes, a racionalização dos estoques, a simplificação dos procedimentos, o trabalho com fornecedores para eliminar custos desnecessários em vantagem mútua e o trabalho com colegas para assegurar um fluxo de informações eficaz, que possibilitará o atendimento dos objetivos da organização.

Recomenda-se que os compradores, sempre que houver oscilação dos preços dos materiais e das matérias-primas diretamente ligados à produção, dêem conhecimento disto aos responsáveis pelos preços de venda, a fim de que possam estudar se tais flutuações influem ou não no preço de custo dos seus produtos. Isto permitirá que se tomem, a tempo, as medidas cabíveis.

2.2 PLANEJAMENTO NA EQUIPE DE COMPRAS

Além de outras qualidades essenciais, um comprador deverá possuir a de saber prever para prover.

Mesmo que a empresa possua perfeitamente um sistema de compras periódicas, ou trabalhe de forma racionalmente planejada, tendo como base os índices dos estoques mínimos, os quais automaticamente indicarão a necessidade de novas aquisições, é certo que o comprador deverá estar sempre alerta com referência aos fatores eventuais que possam provocar alterações no mercado de oferta e procura, tais como movimentos políticos ou econômicos, inflação, oscilação monetária, etc., que normalmente dão origem a especulações no mercado. (MALINVERNI, 2004)

O comprador deverá possuir uma grande capacidade de adaptação, para obter o necessário êxito em suas aquisições. Nem sempre o negócio é a clássica forma de compra e venda. Numa indústria, por exemplo, o diretor de produção é o elemento que sabe com maior precisão do que necessita, porém o comprador deverá interpretar fielmente tais necessidades e conhecer a origem dos pedidos, familiarizando-se da forma mais perfeita com os problemas de aquisição e procurando interpretar corretamente os pedidos, para que as soluções obtidas tenham sempre a aprovação daqueles que a solicitaram, isto é, corresponderam plenamente aos fins que as ditaram.

Para um melhor entendimento, os negociadores podem ser agrupados em quatro estilos comportamentais básicos: catalisador, apoiador, controlador e analítico. Não existe um estilo melhor que o outro; todos são bons, e o importante é que o negociador identifique o seu estilo e tente fazer o mesmo com a pessoa com quem vai negociar. Uma das chaves do êxito do processo de negociação é saber apresentar as nossas idéias de forma que cause mais impacto ao outro negociador.

A capacidade de considerar as necessidades alheias é pelo menos tão importante quanto considerar as nossas; é fundamental na negociação levar isso em consideração, pois é ela que fará com que a outra parte se predisponha a dialogar. É necessário também usar os quatro elementos fundamentais da confiança: credibilidade, coerência, aceitação e sinceridade.

Os cuidados e as estratégias básicas para o êxito de uma negociação são os seguintes:

Começar sempre a negociação fornecendo e solicitando informações, fatos; deixe para depois os tópicos que envolvam opiniões, julgamentos e valores.

Procurar vestir a pele do outro negociador, isto ajudará a compreender melhor a argumentação e as idéias dele.

Nunca esqueça que um bom negócio só é bom quando o é para ambas as partes, logo, também as idéias só serão aceitas se forem boas para ambas as partes.

Procurar sempre fazer perguntas que demandam respostas além do simples sim ou não.

A dimensão confiança é importantíssima no processo de negociação, procure ter atitudes geradoras de confiança em relação ao outro negociador.

Evitar fazer colocações definitivas ou radicais.

Nunca encurralar ou pressionar o outro negociador. Sempre deixar uma saída honrosa; não obstrua todas.

Toda pessoa tem um estilo de negociação e determinado tipo de necessidade e motivação; ao negociar, é bom lembrar essas diferenças.

Saber ouvir e procurar não atropelar verbalmente o outro negociador.

Procurar sempre olhar os aspectos positivos do outro negociador; observe suas forças, evita concentrar-se em suas características negativas de comportamento, em suas fraquezas, porque ele pode perceber.

A negociação é, freqüentemente, um assunto altamente técnico, mas é, ao mesmo tempo, um assunto extremamente humano. Porque o elemento essencial em uma negociação é o ajuste entre indivíduos, o processo envolve personalidades, motivações humanas, força e fraqueza humanas e uma grande dose de psicologia. Em várias conferências feitas para grupos de interessados nas compras, têm sublinhado essas regras gerais, para que se faça o elemento humano trabalhar em seu próprio benefício:

Fazer com que a negociação seja feita em seus próprios terrenos, de acordo com seus próprios arranjos. Há uma vantagem psicológica em fazer com que a outra parte venha para a discussão. Isso faz com que pareça que se esteja no controle e que já tenha ganho uma concessão. Preparar um local cheio de

dignidade, confortável, bem iluminado e livre de qualquer interferência para as reuniões. Ponha o líder da própria equipe de negociações à cabeceira da mesa e tente manter separados os membros da outra equipe.

Deixe o fornecedor falar a maior parte do tempo – pelo menos no início. Deixe-o apresentar as razões para suas exigências, em primeiro lugar. Controlar-se adequadamente, é provável que ele se enrede em concessões que jamais pensou fazer.

Quando chegar a vez de falar, não tocar em fatos e dados. Nunca deixar escapar informações vitais no meio de uma discussão. A falta de informações ou a falta de confiança colocam o fornecedor em uma forte desvantagem psicológica.

Tentar evitar reações emocionais em face dos argumentos do fornecedor, ou de adotar um enfoque emocional ao apresentar os próprios. Caso contrário, mascarará as finalidades reais da negociação e, possivelmente, porá em perigo a própria posição. Um homem que permite que o orgulho e a ira governem suas relações para com os outros geralmente termina concedendo há esses muito mais do que tencionava.

Se o fornecedor tiver que recuar em um dado ponto, permita que ele o faça com dignidade. Se descobrir algo errado em uma estimativa de custos, por exemplo, não acusar a parte contrária de truques, deve-se sugerir uma revisão.

Evitar um desfecho prematuro, em última instância, de chegar a um desfecho – essa é a idéia motivadora da negociação. Porém, se forçar o fornecedor para uma posição em que ele sinta que deva dizer, "Aqui estão as minhas condições, aceite-as ou rejeite-as", isso poderá fazer com que se encerre a discussão neste ponto. Depois de um ultimato dessa espécie seria difícil para ele fazer concessões posteriores. Portanto, antes que se faça uma concessão final, esteja absolutamente seguro que ela é absolutamente segura que ela é absolutamente definitiva.

Satisfazer as necessidades emocionais das pessoas com os quais se está negociando. A maioria dos fornecedores sente prazer em vender e persuadir, porém, eles são um tanto inseguros. Dar aos fornecedores uma oportunidade de persuadir, em vez de tentar bloqueá-los bruscamente, e eles estarão mais dispostos a fazer concessões para assegurar sua encomenda. Dar-lhes a

impressão que, apesar de suas negociações com eles, respeita-lhes a posição e considera-os como membros integrantes de grupo total. (HEINRITZ, 1998)

As negociações não são como comumente acusadas, a técnica do departamento de compras para diminuir os lucros dos fornecedores. Tampouco é uma ciência oculta, cujos praticantes sejam exclusivamente dotados de dons especiais. Mais é o processo básico pelo qual a concorrência é fomentada nas compras e vendas. É uma responsabilidade especial do agente de compras negociar o melhor acordo possível para o alcance dos objetivos da empresa, do mesmo modo que é uma responsabilidade especial de um representante de vendas negociar para alcançar os objetivos de sua empresa.

Iniciando uma análise da atividade de compras, verifica-se se seus objetivos estão sendo alcançados, seguindo os seguintes critérios: conferindo se as compras estão sendo realizadas em quantidade adequadas para a produção e comercialização durante um determinado período; nas especificações certas em relação à marca, peso, tamanho, preço e prazos de entrega e de pagamento; com qualidade adequada à produção e comercialização.

Estes são os requisitos principais das compras com qualidade e sabedoria. Se a empresa não está conseguindo alcançá-los, provavelmente alguns problemas devem estar ocorrendo, tais como; perda de vendas pela má qualidade, preços elevados ou especificações incorretas dos produtos comercializados; comprometimento da situação financeira da empresa, em decorrência de compras excessivas; perda de clientes, em conseqüência da falta de produtos em estoque.

Outro aspecto das compras, que deve ser analisado periodicamente, é que tipos de produtos ou mercadorias estão sendo comprados. Nas empresas industriais é uma análise fácil de fazer, pois o que define os tipos de matérias-primas e insumos a serem adquiridos é a linha de produtos fabricados pela empresa. Nas firmas prestadoras de serviços também é fácil avaliar o que está sendo comprado, pois os produtos são definidos em função dos tipos de serviços prestados pela empresa. É muito importante refletir sobre esses aspectos, pois dependendo das modalidades de compras que utiliza, a empresa pode ter um bom lucro ou sérios prejuízos. (HEINRITZ, 1998)

2.3 REFORMULAÇÃO E INFORMATIZAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS

Uma variedade de forças, dentro da globalização, está mudando o modo como as empresas compram seus insumos e serviços. O gestor de materiais tem urgência em buscar oportunidades e monitorar essas forças porque estão realmente reformulando o modo como empresas compram produtos e serviços. São algumas dessas forças no modo de comprar: "[...] globalização, como não poderia deixar de ser, tem trazido grande impacto na forma como as compras são efetuadas."

Cada vez mais, o processo de Electronic Data Interchange (EDI) é usado para conectar compradores e vendedores através de seus sistemas de computadores.

O uso de EDI permite transmissão direta de pedidos e dados, grande redução de tempo, custos administrativos e de papel. O EDI tem sido a opção preferida para fazer negócios, tanto para pequenas como para grandes organizações. "Uma das formas de compras que mais cresce atualmente é o EDI (electronic data interchange), tecnologia para transmissão de dados eletronicamente." (MARTINS, 2001, p.09)

A Internet continua sendo crescentemente utilizada como uma ferramenta de pesquisa de novos fornecedores, conseguindo conhecer informações de novos produtos e colocando pedidos, difundindo a utilização do e-mail como um veículo de transação comercial ou o e-commerce. Basta estar ligado a um provedor e tem-se toda a rede ao alcance, vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Todo o mundo pode ser acessado e a comunicação bilateral estabelecida, acabando inclusive com os problemas de fuso horário. (MALINVERNI, 2004)

O comprador vai melhorar suas habilidades em utilizar o conceito de qualidade, com sentimento de proprietário, exigindo a melhor performance possível por parte do fornecedor. Produto ou serviço comprado tem de apresentar qualidade e isso é dado como certo, não é mais a fábrica que vai ficar fazendo controle e checando especificações e performance do suprimento.

A capacidade de produzir em lotes menores e produtivamente tem sido outra constante. O comprador continuará sendo desafiado a lidar com contratação, prazo de entrega e enxugamento de inventários, necessários para lidar com sistemas de produção flexíveis.

2.4 AVALIAÇÃO E ESCOLHA DE FORNECEDORES

Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões preestabelecidos como adequados. O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, como menores preços e competitivos e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta. Desses diversos parâmetros analisados e quantificados é que se deve fazer a escolha dos fornecedores adequados para se manter no cadastro de compras. (FISHER; DANNY, 1999)

Normalmente em empresas de grande porte a aprovação de um novo fornecedor não é responsabilidade da área de compras; o comprador funciona com interface entre o provável fornecedor e a empresa, ou seja, coleta dados e informações cadastrais, visita das instalações, recebe amostra do produto a ser fornecido. Esses parâmetros de avaliação e aprovação seriam:

- Quanto ao preço;
- Quanto à qualidade;
- Quanto às condições de pagamento;
- Quanto às condições de embalagem e transporte.

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

- Cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos;

- Manutenção dos padrões de qualidade estabelecidos;
- Política de preços determinada;
- Assistência técnica.

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

Um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprador e fornecedores é a confiança mútua. Quanto mais aberta e clara a negociação, maiores são as chances de boa compra. As informações de ambas as partes devem circular abertamente a fim de evitar que distorções eventualmente detectadas sejam corrigidas por meio de um diálogo construtivo. Da mesma forma que o comprador quer estar seguro de receber os produtos pelo melhor preço e da melhor qualidade no prazo determinado, o fornecedor quer ter garantia de clientes fiéis e satisfeitos.

Retribuição justa pelo trabalho, otimização da produção e dos custos, pesquisa de novas alternativas, seriedade no relacionamento, competitividade, contratos corretos etc., quando tratados conjuntamente, só podem resultar em benefícios recíprocos. Existe sempre em qualquer empresa um potencial de economia, e o objetivo do departamento de compras deve ser reduzir os custos, garantindo a qualidade dos produtos.

Todos os fornecedores, independente do seu porte, devem ser considerados a fonte mais próxima de economias, pois é bem mais fácil criar condições para obter custos inferiores no abastecimento do que inventar substituições de materiais ou eliminar componentes, o que empobreceria o produto final.

2.5 O PROCESSO DE COMPRAS E A LOGÍSTICA INTEGRADA

A crescente terceirização de atividades das empresas tem acarretado um aumento na importância e complexidade das áreas e processos de compras, ocasionada pelo aumento do volume financeiro e quantidade de produtos comprados e pelas diferentes características desses produtos.

O processo passou a ter de suportar desde a compra de um material de escritório, como uma caneta, por exemplo, indo até a terceirização de toda uma atividade da cadeia de valores. As áreas de compras, para adquirir produtos e serviços tão diferentes, devem utilizar estratégias distintas. Assim, o processo de compras tornou-se um processo de Compras Estratégicas.

Este processo está fortemente interligado com a logística integrada e com o gerenciamento da cadeia de suprimentos, e é parte importante para bom desempenho de ambas nas empresas.

A gestão da cadeia de suprimentos envolve a relação da empresa com várias camadas de fornecedores e clientes e a integração de vários processos e funções dentro da empresa, sendo compras, do inglês **procurement**, um dos principais componentes. Dentre as atividades executadas no processo de compras, temos:

- Desenvolvimento de planos estratégicos com os fornecedores para o suporte do fluxo da manufatura e para o desenvolvimento de novos produtos;
- Categorização dos fornecedores levando em conta várias dimensões, tais como criticidade e contribuição para a organização;
- Gerenciamento dos fornecedores em bases globais, i.e., olhando os fornecedores no mundo; entre outros.
- A denominação do processo de compras, ou **procurement**, utilizada na descrição dos processos da gestão da cadeia de suprimentos, foi ampliada para a denominação Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedor, ou inglês **Supplier Relationship Management (SRM)**, que é uma imagem espalhada do Gerenciamento do Relacionamento com Cliente, da sigla em inglês **CRM**.

2.5.1 O processo de compras

A logística integrada é vista como a competência que liga a empresa com os seus fornecedores e clientes e têm como parte integrante as atividades de compras, distribuição física e suporte à manufatura. O foco de atuação da área de compras, na logística integrada, não se limita somente à compra propriamente dita, mas abrange também toda a logística de entrada dos produtos comprados na empresa. O papel da área de compras é garantir que o conjunto de materiais e serviços necessários à empresa esteja disponível na quantidade, local e hora corretos.

Assim, o desenvolvimento do processo e da área de compras é condição fundamental para que o gerenciamento da cadeia de suprimentos e a logística integrada tenham um desempenho adequado às necessidades das empresas que as integram.

O processo de Compra Estratégica pode ser, genericamente, dividido em quatro etapas: análise dos gastos da empresa na compra de bens e serviços; conhecimento do mercado fornecedor e dos fornecedores; definição das estratégias de compra; e contratação e acompanhamento do contrato (Figura 1).

A primeira etapa do processo de compra estratégica é o completo e detalhado conhecimento de todos os bens e serviços que a empresa adquiriu no passado, normalmente num período que pode variar de 12 a 24 meses, e quais ela irá adquirir no futuro. Esse levantamento deverá estar alinhado com as diretrizes estratégicas definidas pela empresa.

As variáveis que deverão ser levantadas em cada compra são: bem ou serviço comprado, fabricante, fornecedor, preço unitário, quantidade, data do pedido ao fornecedor, data de entrega do produto, data de pagamento, usuário solicitante, condições de fornecimento e contratos, entre outras.

Somente as informações do passado não são suficientes para definir as estratégias de compras de uma empresa. A divisão das compras futuras é tão ou mais importante que as compras passadas. Esta visão futura deverá estar alinhada com os planejamentos operacionais, táticos e estratégicos da organização. Para esta visão futura, as seguintes variáveis deverão ser levantadas:

- Investimentos – Quais investimentos em prédios, instalações, maquinário, veículos, processos e outros estão previstos, e em que datas;
- Produtos – Quais são os produtos que serão produzidos, suas características, volumes e prazos; e
- Despesas – Qual é a previsão de despesa operacional e gasto com pessoal para os próximos anos.

Para determinar quais indústrias fornecedoras serão levantadas, esta etapa usa como insumo as compras de bens e serviços que a empresa fez no passado e quais ela fará no futuro.

O levantamento das informações da indústria tem várias razões para ser realizado. Um exemplo seria uma melhor eficiência do processo de compras, obtido pelo conhecimento do mercado fornecedor. Esse conhecimento é muito útil para: Modelagem de Custo – Construção de um modelo para melhor entender a lógica para trás da formação de preço do fornecedor; Negociação – Quanto mais bem preparado o negociador, maior a probabilidade de sucesso em qualquer negociação; Assegurar a continuidade do suprimento – Conhecer a dinâmica do mercado frente às condições de oferta de demanda, que em alguns casos podem tomar crítica a manutenção do fluxo de suprimentos; Alternativas de suprimentos – Quando maior o conhecimento do mercado, melhor é a identificação das fontes de suprimento; entre outros.

Embora exista uma grande quantidade de dados a serem coletados, analisados, interpretados e disseminados, a tarefa de levantamento dos dados da indústria não necessita ser um trabalho oneroso e, para isto, ela pode ser separada em três tipos de grupos distintos de conhecimento que, indo do geral para o específico, são: Macroeconômico – Índices de preços gerais e específicos da indústria, ociosidade, investimento agregados, etc; Específicos da indústria – Principais compradores da indústria, principais fornecedores, volume de vendas, principais itens de custos, dependência da indústria em relação ao órgão fiscalizador, desempenho global da indústria em termos de crescimento e margem, etc; Específicos do fornecedor – Quais empresas atuam nessa indústria, qual é o volume de vendas de cada uma das empresas e quais são os líderes desta indústria, entre outros.

No caso específico dos integrantes da indústria, devem-se determinar quais serão os fornecedores analisados para levantar informações mais específicas como a capacidade de produção, linha de produtos, tecnologias e processos empregados, informações financeiras e de crédito.

Risco ou Exposição	Alto	Produtos Críticos <ul style="list-style-type: none"> - Reduzir ou eliminar o risco 	Produtos Estratégicos <ul style="list-style-type: none"> - Alianças estratégicas - Sociedades - Suprimento Global - Desenvolvimento de fornecedores
	Baixo	Produtos Táticos <ul style="list-style-type: none"> - Simplificar processo de aquisição - Reduzir as transações - Gestão do estoque pelo fornecedor 	Produtos Alavancadas <ul style="list-style-type: none"> - Consolidação de volumes - Consórcios / Alavancagem - Redução do custo de transação - Padronização - Suprimento Global
		Baixo Alto	Custo/Valor

Figura1: Estratégia de compras

Fonte: XAVIER Carlos Magno da Silva: **Gerenciamento de aquisições em projetos**. Rio de Janeiro:FGV, 3. ed. 2008.

2.6 DEFINIÇÕES DAS ESTRATÉGIAS

A definição das estratégias é o objetivo desta etapa do processo de compra estratégica.

Para classificar os bens ou serviços comprados, pode-se cruzar as variáveis valor da compra e risco ou exposição que um problema na compra pode acarretar para a empresa que irá utilizar esses bens ou serviços. Genericamente, podemos ter quatro grandes grupos de itens, que podem ser visualizados na figura 2, com suas respectivas estratégias.

Na figura 2, os bens ou serviços classificados como táticos são itens rotineiros, commodities, que podem ser comprados facilmente, como itens de papelaria, manutenção e administrativos.

Os bens ou serviços classificados como alavancados são itens de alto valor de compra para empresa, mas são genéricos, sem nenhuma especificidade. Exemplos são serviços de segurança, reprografia e limpeza.

Os bens ou serviços críticos são aqueles que, apesar do baixo valor, podem ter alto risco quando há falha no fornecimento. Exemplos as peças de reposição fornecida por um ou poucos fornecedores e com tempo de ressuprimento longo, além dos serviços muito especializados.

Os bens ou serviços estratégicos são aqueles que provêm vantagens competitivas para a empresa que os compra. Exemplo são a logística no varejo e componentes para as montadoras, entre outros.

3 COMPRAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A reengenharia de processos fez com que as abordagens interfuncionais superassem as antigas visões funcionais dentro da organização. Esta abordagem fez com que a área de Compras tivesse foco no processo interfuncional e não apenas na função isolada de compras (BAILY ET AL. (2000))

Segundo Baily et al (2000), em períodos de inflação elevada, as empresas que possuíam bem desenvolvidos os departamentos de compras despediam seus esforços ao controle do aumento dos preços enquanto as atividades de suprimentos e compras eram consideradas pelo autor como precários à época.

Atualmente, devido à conscientização da alta direção, as atenções se voltaram às atividades de compras com foco nas negociações. O autor trás uma análise da qual relata que nos períodos onde a inflação era alta, os setores de compras enfrentavam grandes problemas de escassez seguidos de pagamentos com preços futuros ao passo que hoje, o desenvolvimento de estratégias adequadas, tem possibilitado o setor de compras a trabalhar algumas vezes com a escassez, porém, adotando planos alternativos que os mantêm preparados para manter os negócios.

O gerenciamento das aquisições em um projeto inicia com a decisão de contratar ou não um produto ou serviço necessário para o atendimento do escopo do projeto. Podemos contratar *deliverables* (por exemplo, um treinamento), o que é chamado de terceirização (*outsourcing*), ou os recursos (por exemplo, um consultor, sala de aula ou recursos audiovisuais) necessários para a geração da entrega.

Após decidir o que contratar, deve-se especificar o produto ou serviço de forma que os potenciais fornecedores tenham condições de entender a nossa necessidade e apresentar as suas propostas. As especificações são inseridas na declaração do trabalho (*statement of work* — SOW).

Para divulgar essa especificação é necessário elaborarmos uma solicitação de proposta (*request for proposal* — RFP) ou de cotação (*request for quotation* — RFQ). Dependendo do caso, iremos divulgar também a minuta do instrumento

contratual e os critérios para a avaliação das propostas, que podem ser obrigatórios ou facultativos.

Após o recebimento das respostas dos potenciais fornecedores, far-se-á o julgamento das propostas, aplicando os critérios de avaliação estabelecidos. Primeiro aplicamos os obrigatórios, eliminando as que não atendem às necessidades do projeto. Depois classificamos as propostas de acordo com os critérios facultativos.

Com a classificação estabelecida, partimos para negociar termos e condições contratuais. Essa negociação pode ser somente com o fornecedor mais bem classificado (por exemplo, no caso da administração pública sujeita à Lei n- 8.666/93) ou com os melhores classificados.

A negociação deve permitir ao cliente uma boa administração do contrato e protegê-lo dos riscos envolvidos na contratação. As questões relativas ao gerenciamento do escopo, tempo, custo, risco, comunicação, recursos humanos e qualidade, relacionados ao contrato, devem estar refletidas em cláusulas bem elaboradas e de fácil entendimento.

A administração do contrato será um reflexo da qualidade do instrumento contratual. Um contrato mal elaborado irá redundar em conflitos entre cliente e fornecedor. O cliente deve gerenciar o contrato como se fosse um subprojeto, acompanhando seus resultados e avaliando o desempenho do fornecedor.

Após a entrega de todos os produtos e serviços ou em caso de término antecipado, é necessário realizar o encerramento formal do contrato. Deve então ser feita uma checagem para saber se todos os pagamentos foram realizados pelo cliente e, em contrapartida, averiguar e conferir se as entregas foram concluídas pelo fornecedor com a aceitação do cliente. O encerramento do contrato deve ser formalizado, por exemplo, por meio de um termo de aceite emitido pelo fornecedor. (XAVIER, 2008)

Embora um contrato geralmente procure conter todos os pontos e transferir para o fornecedor os riscos inerentes ao mesmo, é sempre bom que exista uma margem de negociação e de tolerância durante o fornecimento do produto ou serviço contratado. Na maioria das vezes, é muito mais produtivo negociar com o fornecedor do que aplicar as penas contratuais previstas no contrato, que podem

vir a ser danosas para o projeto, pois podem significar, por exemplo, atrasos no cronograma ou aumento nos custos.

3.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E A FUNÇÃO COMPRAS

No contexto do gerenciamento de projetos, contratos constituem instrumentos que permitem, sob o ponto de vista legal, concretizar um acordo entre cliente e fornecedor. Mais do que a formalização em si de instrumentos contratuais, o objetivo do gerenciamento de aquisições é propiciar a construção e a manutenção de relações comerciais sólidas e equilibradas entre cliente e fornecedor, de forma que o projeto possa ser finalizado a contento.

Assim sendo, no gerenciamento de aquisições, as empresas que assumem o papel de clientes caracterizam-se como orientadas por processos (process-driven), ao passo que aquelas que atuam como fornecedores são empresas orientadas por projetos (project-driven).

Uma das bases do planejamento de um projeto é o escopo que, segundo o PMBOK (PMI, 2004), é "a soma de produtos, serviços e resultados (entregas) a serem fornecidos na forma de projeto".

Para os pacotes a serem contratados, é necessário que a descrição do trabalho a ser realizado ou dos produtos a serem entregues seja elaborada com mais detalhes do que para aqueles que serão gerados pela equipe do projeto. Essa descrição, algumas vezes chamada de especificação, é denominada no PMBOK (PMI, 2004) declaração de trabalho (statement of work — SOW) e deve ser redigida de tal forma que permita que os fornecedores entendam o que será fornecido e possam apresentar as suas propostas.

Uma especificação é, portanto, a descrição de um produto ou serviço que será contratado a um fornecedor ou prestador de serviço. Um grande debate na área de aquisições diz respeito ao nível de detalhes que deve ter uma especificação. Uma linha argumenta que a especificação deve ser bem detalhada, deixando pouco espaço para interpretação do contratado, o que fará com que haja uma grande chance de receber o que está sendo solicitado.

Desta forma, as melhores especificações são aquelas que esboçam o que se necessita, sem se envolver em detalhes, mas sim nos resultados esperados, permitindo ao contratado apresentar a melhor solução. Na prática, a abordagem a ser seguida será governada pelas circunstâncias envolvidas. Assim, se estamos contratando em uma área dinâmica, em que a tecnologia evolua rapidamente, é de bom senso que o contratado determine a melhor solução para alcançar os objetivos desejados pelo cliente.

3.1.1 Conhecimento de mercado

Uma das técnicas conhecer o mercado é pela solicitação de informações (request for Information — RFI). Assim, para fornecedores identificados como potenciais participantes de um processo de seleção podem ser enviadas uma RFI contendo pedido de informações acerca do produto/serviço que se deseja contratar. É importante que fique claro que não se deseja uma proposta, o que indicaria a intenção de utilizá-la para a seleção do fornecedor.

Sendo que, seria necessário um esforço maior do fornecedor para a elaboração da mesma. Assim, a resposta de uma RFI pode conter alternativas de produtos e serviços para atendimento das necessidades do cliente, com a apresentação de preços estimados, muitas vezes os de tabela do fornecedor.

3.1.2 Solicitação da proposta

A solicitação de propostas envolve a elaboração dos documentos que serão enviados aos potenciais fornecedores para que eles tenham possibilidade de apresentar as suas condições técnicas e comerciais para o atendimento da necessidade do projeto. Esse processo depende da forma como a organização é estruturada. (XAVIER, 2008)

Enfático estudar a estrutura organizacional da empresa e que essa seja conhecida pela equipe do projeto, assim como os procedimentos administrativos concernentes ao processo de compras da organização. Quando a equipe do projeto não tiver autonomia para efetuar aquisições, ela deve estabelecer um fluxo de informações com os responsáveis para que sejam atendidos os requisitos

técnicos e comerciais, bem como a prioridade dos pedidos, de forma que não se tenha impactos negativos nos objetivos do projeto.

3.1.3 Qualificação de fornecedores

A equipe do projeto poderá optar pela pré-qualificação de fornecedores antes da requisição, diminuindo o leque de propostas a serem recebidas. Na hipótese de concorrência, no âmbito da administração pública, esta fase de pré-qualificação é mandatória, de acordo com a legislação que rege o processo de licitação;

Deve ser levado em consideração, além do custo do produto ou serviço, o custo do processo de aquisição. Na hipótese da administração pública, o processo de licitação não poderá sequer ser iniciado sem a destinação de verba orçamentária para a viabilização da aquisição do bem ou serviço;

Caso o projeto requisiite um produto ou serviço urgente, procedimentos diferentes poderão ser executados, como a liberação imediata da aquisição sem concluir o planejamento do projeto. Na hipótese da administração pública, a contratação sem licitação, ou seja, contratação direta por dispensa ou inexigibilidade, é uma exceção às regras que são aplicadas às compras públicas e devem ser viabilizadas de forma restritiva e excepcional.

Quando o processo precisa de informações mais detalhadas e completas, é necessário pedir uma proposta por meio de uma solicitação de proposta (request for proposal — RFP). Esse documento é bastante utilizado pelas organizações privadas, uma vez que não engessa a proposta do fornecedor. Nesse caso, além dos critérios considerados eliminatórios (pré-requisitos) é necessário estabelecer critérios classificatórios (facultativos). (XAVIER, 2008).

3.1.4 Administração e adesão de contratos

A administração de contratos tem como objetivo principal assegurar que as partes atendam aos requisitos estabelecidos no instrumento contratual. É uma etapa crítica no gerenciamento das aquisições e essencial para o sucesso do gerenciamento do projeto, uma vez que as ocorrências de falhas podem ter impactos e conseqüências de natureza técnica, financeira ou legal.

Para se obter a eficácia na administração de contratos, é necessária uma política bem delineada e que traduza a forma pela qual se deve processar essa atividade. Destacam-se como políticas necessárias para a adequada administração de contratos, segundo Garret (2001): aderência aos termos e condições do contrato; efetiva comunicação e controle; controle de mudanças; e adequada solução de reivindicações (daims) e disputas. Vejamos cada uma delas.

A política de aderência aos termos e condições do contrato consiste, basicamente, na forma de preservação e de observância daquilo que foi acordado e prometido. Dentro dessa perspectiva, as partes envolvidas em um contrato devem assegurar o perfeito entendimento dos seus termos e condições, para garantir a aplicação daquilo que foi acertado e nada mais. A princípio, nenhuma parte deve iniciar suas atividades contratuais sem que haja uma genuína intenção de observar e cumprir aquilo definido como condição integrante do ajuste. Nesse contexto, a atribuição de preservar e observar aquilo que foi acordado são papel do gerente do projeto, que deve procurar assegurar a preservação das relações entre as partes contratantes até a consecução de todos os objetivos delineados no instrumento contratual. (XAVIER, 2008)

Nos casos em que o gerente do projeto conduz também as atividades inerentes ao gerenciamento de aquisições, a possibilidade de distorções em relação ao fornecedor fica reduzida. Entretanto, nos casos em que a administração de contratos é conduzida por um setor específico da organização, por especialistas, é fundamental que o gerente de projetos, como principal interessado não só nos produtos a serem fornecidos para o projeto, mas também na preservação das relações com os fornecedores, tome as providências no sentido de que eles observem e respeitem os termos e as condições explicitados no já mencionado instrumento contratual.

3.1.5 Encerramento de contratos

A conclusão de um projeto envolve não só as atividades inerentes ao encerramento administrativo em si, mas também as providências necessárias ao encerramento de contratos, na perspectiva de entrega dos produtos e serviços gerados para o projeto. (XAVIER, 2008)

A fase de conclusão é uma das mais importantes, uma vez que é nela que se dará a "entrega final" dos produtos e serviços gerados. Tais produtos e serviços, conforme apresentarem consistência e convergência com as necessidades e requisitos do cliente do projeto, poderão conduzir à sua efetiva utilização e, portanto, caracterizarão o sucesso do projeto. Logo, a fase de encerramento do projeto deve ser conduzida de forma que os produtos e serviços constantes do escopo delineado sejam, de fato, disponibilizados para o cliente, sendo que esse momento deve ser acompanhado da necessária caracterização e oficialização da conclusão e aceitação do projeto.

Dentro desse contexto, para os projetos nos quais se faz necessária a aquisição de bens ou serviços e, portanto, o gerenciamento de contratos entre cliente e fornecedor, é também de suma importância o adequado encerramento do contrato. Assim, da mesma forma que é necessária a caracterização e formalização do recebimento dos produtos e serviços pelo cliente, também é fundamental que o contrato empregado para oficializar o acordo entre cliente e fornecedor seja formal e adequadamente encerrado, como um procedimento natural integrante do gerenciamento profissional de projetos. A conceituação do encerramento de contratos, as formas de encerramento de contratos bem como os principais procedimentos inerentes ao encerramento de contratos em projetos serão objeto de maior detalhamento.

Um contrato pode ser encerrado, basicamente, das seguintes formas: pelo término das atividades estabelecidas contratualmente (terminação); pelo acordo mútuo entre as partes (resilição); ou pela não-observância das obrigações contratualmente estabelecidas (rescisão ou resolução). Cada uma dessas expressões tem efeitos jurídicos diferenciados devendo, portanto, ser aplicadas de modo correto para que surtam o efeito legal desejado.

Essa hipótese se caracteriza pelo encerramento natural do contrato, em decorrência do término de todas as obrigações ali estabelecidas. As partes satisfeitas acertam as pendências finais e dão-se quitações mútuas para nada mais reclamarem uma da outra, seja a que título for, por si, seus herdeiros e sucessores.

Nessa oportunidade, o cliente emite a aceitação definitiva do fornecimento e paga a integralidade do preço. Assim, se o fornecedor tiver apresentado

qualquer tipo de garantia (por exemplo, uma caução bancária), a mesma retorna para o seu patrimônio ou parte dela é liberada, ficando apenas um percentual para dar cobertura à garantia que ultrapassa o prazo do contrato e se estende até o término do período de vigência ali estabelecido. A situação se caracteriza pelo desempenho satisfatório das partes, que se configura pelo fiel cumprimento de todas as condições contidas no escopo do trabalho.

3.2 RISCOS NAS AQUISIÇÕES

Muitas vezes, os riscos associados ao processo de aquisição são tão críticos para o projeto que não somente o custo será analisado durante a negociação entre as partes, mas também outros fatores, como garantias, multas e termos contratuais que garantam ou que minimizem os impactos para a sua execução.

Por melhor e mais criterioso que seja realizado o processo de aquisição, levando-se em consideração os itens críticos e selecionando os fornecedores que realmente atendam às necessidades do projeto, não se pode ter uma certeza completa de que nada acontecerá de negativo para o empreendimento durante a execução do contrato. Esse é o cenário constante do gerenciamento de risco, pois, com certeza, os problemas serão muito menores do que se não tivéssemos realizado os processos de gerenciamento de aquisições e de riscos, mas, ainda assim, poderemos enfrentar algumas adversidades.

Portanto, é importante perceber a existência de risco técnico, jurídico, financeiro ou tributário e, na hipótese de difícil comprovação, avaliar a necessidade de pré visionar um percentual para enfrentá-los. Por exemplo, pode ser prevista uma reserva de tempo e de custo, de forma que o projeto não sofra descontinuidade por ocorrência de demandas atinentes a esses aspectos, impactando no prazo e na implementação do empreendimento.

A escolha do melhor tipo de contrato a ser usado em uma aquisição está intimamente relacionada à existência ou não de uma definição do escopo para o que necessita ser contratado.

Contratos de preço fixo ou global envolvem maior grau de risco para os fornecedores e menor para os clientes, uma vez que o escopo é definido no contrato, assim como o preço, prazo e qualidade. Logo, caso o custo do fornecimento seja acima do previsto pelo fornecedor, o cliente não tem a obrigação de pagar além do estabelecido, uma vez que o preço está fixado no contrato. Também o não-cumprimento dos prazos pelo fornecedor poderá redundar na aplicação de multas contratuais, minimizando as perdas do cliente em decorrência do atraso, diminuindo conseqüentemente o recebimento de pagamentos pelo fornecedor.

Contratos de preço fixo são, portanto, os mais utilizados pelos clientes, pois o serviço ou produto será entregue baseado em um preço global já acordado. Embora assuma esse risco, o fornecedor é compensado pelo grande potencial de lucro, uma vez que pode incorporar em seu preço as margens de segurança para fazer face aos seus riscos. Esse tipo de contrato só deve ser utilizado quando o escopo estiver bem definido. (XAVIER, 2008)

Esta etapa do processo de compra estratégica tem início na escolha dos fornecedores que serão chamados a participar da negociação, passando pela montagem e envio dos pedidos de proposta, negociação contratação, e tem seu término no acompanhamento do contrato até o seu encerramento.

Deve-se ter uma atenção redobrada na montagem dos pedidos de propostas aos fornecedores. Quanto melhor e aprofundado for o conjunto de informação pedido aos fornecedores, melhores serão os resultados da compra, tanto em qualidade quanto no valor pago pelos bens e serviços adquiridos. De forma geral, estas informações podem ser agrupadas como mostrando na Tabela 1.

<p>Dados gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dados cadastrais da empresa - Contrato social - Balanços da empresa - Certificados de conformidade com órgãos públicos - Anos de experiência nos bens ofertados 	<p>Prazos e tempos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prazo de entrega - Prazo de ressuprimento - Tempo para desenvolvimento de novo Produto - Tempo de vida do produto - Prazo garantido de manutenção - Tempo mínimo e máximo para a execução de serviços - Prazo de garantia 	<p>Flexibilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mudanças no volume do produto - Tempo de setup - Tamanho de lotes de entrega - Mudanças nos níveis de serviços acordados
<p>Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preço inicial do produto - Custo do transporte - Incoterms usado - Prazos e condições de pagamento - Percentual e prazos para redução de custo - Anos de manutenção Incluso no preço inicial - Preço por serviços extras <ul style="list-style-type: none"> - Investimento 	<p>Qualidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas de qualidade - Índice de conformidade - Certificados ISSO - Relatórios e capacidade de monitoramento dos serviços prestados 	<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compatibilidade tecnológica - Capacidade de desenho de produto - Facilidades de atualização do Produto - Facilidades correntes de manufatura
<p>Pessoal</p> <p>em treinamento das equipes dos fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualificação das equipes do fornecedor 	<p>Relacionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relações de longo prazo - Abertura para comunicação 	<p>Culturais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrutura Organizacional - Missão e valores - Compatibilidade entre níveis e funções

Tabela 1: dados do contrato.

A Compra Estratégica é um processo que pode levar de poucos meses a alguns anos para ser implementado em todas as compras de uma empresa, exigindo dedicação de equipes e recursos materiais. Os resultados que em geral são bastante expressivos e têm gerado economias substanciais para empresas que os adotam.

Um dado importante é que, para a correta implementação da compra estratégica, é exigida uma equipe de alta qualificação e dedicada ao processo, pois sem isso os resultados esperados serão difíceis de serem atingidos.

Apesar do cenário positivo para esse tipo de contrato, algumas ameaças podem inviabilizar sua utilização. No quadro 8 são listadas essas ameaças e as possíveis respostas quando da contratação.

O benefício na seleção desse tipo de contrato para o projeto, além de outros que serão citados, é poder elaborar progressivamente o produto ou serviço, em paralelo à sua execução, sem onerar excessivamente o fornecedor. Porém, ameaças estão atreladas a esse tipo de contrato, devendo ser adequadamente analisadas pela equipe do projeto.

3.3 PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES NO PROJETO

O planejamento de um projeto consiste na criação de um plano de gerenciamento do projeto (PGP), que irá definir o caminho para que sejam alcançados os objetivos para os quais o projeto foi criado.

Tudo que será executado no projeto, que tenha relevância para ser planejado, deve constar do PGP, inclusive o trabalho de gerenciamento das aquisições. O esforço de planejamento deve ser adequado à necessidade de cada projeto. Assim, quanto maior e mais complexo um projeto, maior deve ser o detalhamento do planejamento e a quantidade de documentos a serem elaborados, o que deve ser estabelecido na metodologia de gerenciamento de projetos da organização.

Um dos documentos que pode fazer parte do PGP é o plano de gerenciamento das aquisições, que descreve como devem ocorrer no projeto os processos de aquisição de produtos e serviços (desde a decisão de contratar até o encerramento do contrato). Dependendo das necessidades do projeto, o plano pode ser formal ou informal, bem detalhado ou genérico.

As seguintes informações podem constar de um plano de gerenciamento de aquisições:

A quem prepara o plano e quando, ou se existe um documento mestre da organização que todos os gerentes de projeto devem seguir;

O que levar em consideração para tomar a decisão de fazer internamente um pacote de trabalho ou contratá-lo, levando em consideração o relacionamento

com a estimativa de recursos para as atividades e o desenvolvimento do cronograma;

Se a equipe do projeto contrata as suas necessidades ou se existe um departamento de compras que centraliza todas as aquisições. Se existe os tipos de decisões que a equipe do projeto poderá tomar por conta própria;

Se existem documentos/formulários-padrão (manuais e/ou em sistema específico) para especificação, pedido de compra, solicitação de proposta, minuta de contrato, avaliação de desempenho de fornecedor etc. e onde encontrá-los;

Os tipos de contratos a serem usados;

Quem gerência os contratos, se a equipe do projeto ou um setor específico na empresa;

Como serão administrados fornecedores múltiplos;

Se for preciso um orçamento de referência ao efetuar uma solicitação, quem os prepara e quando deve fazê-lo;

Como a área responsável pelas aquisições estará coordenada com os outros aspectos do projeto, como cronograma e relatórios de desempenho, ou seja, como será reportado o andamento das aquisições;

As premissas e restrições que terão impactos no planejamento das aquisições.

O planejamento do projeto é um processo contínuo, muitas vezes elaborado progressivamente (rolling wave planning), que não acaba com o início da execução. O plano precisa ser mantido atualizado para refletir a execução do projeto e as mudanças autorizadas, pois até mesmo as orientações básicas e os objetivos, que normalmente são válidos por um tempo mais longo, podem mudar durante o projeto.

O planejamento das aquisições está associado à metodologia de gerenciamento de projetos definida pela organização. Em Xavier (2005b) essa associação pode ser vista, assim como um modelo para o plano de gerenciamento das aquisições. Veremos agora um exemplo de plano

3.3.1 Responsabilidades

a) A equipe técnica do projeto fornecerá a lista dos materiais e serviços a serem adquiridos contendo todas as características quantitativas e qualitativas de cada item.

b) A equipe de planejamento fornecerá os prazos de entrega necessários de cada item e informará, quando for o caso, quais materiais são considerados críticos ao andamento da produção.

c) Os fornecedores deverão dar os respectivos procedimentos de metalização e revestimento para aprovação, antes da execução dos trabalhos e dentro dos prazos definidos nas ordens de compra.

d) Depois de aprovados, os procedimentos anteriores serão incorporados às respectivas ordens de compra.

e) Os fornecedores deverão ser previamente homologados, utilizando-se como base o procedimento de qualidade da empresa PQ-07.4.01.

O departamento de qualidade deverá informar as atividades acompanhadas no fornecedor.

g) O departamento de qualidade também deverá monitorar as inspeções de recebimento na fábrica de todos os materiais/ serviços adquiridos.

h) O desempenho dos fornecedores deverá ser avaliado periodicamente conforme critérios definidos no procedimento de qualidade da empresa PQ 07.4.2.

i) Todos os materiais adquiridos deverão atender aos requisitos técnicos da Sociedade Classificadora — DNV (esses requisitos deverão constar dos pedidos de compra).

3.3.2 Normas para as aquisições

a) A rotina para o processo de compra deverá estar em conformidade com o procedimento de qualidade da empresa.

b) As solicitações de cotação ou de propostas de fornecimento de materiais/serviços deverão ser elaboradas de forma clara e detalhada o suficiente, de maneira que os fornecedores entendam o que será fornecido, e possam apresentar as suas propostas.

c) Considerando que o projeto foi contratado a preço fixo, só deverão ser utilizados contratos de preço fixo. Eventuais exceções deverão ser submetidas à análise/aprovação da diretoria.

d) Eventuais dificuldades no processo de compras que possam afetar o cronograma da obra deverão ser comunicadas de imediato à diretoria da empresa.

e) As compras deverão ser efetuadas dentro do planejamento físico-financeiro do projeto e visando assegurar que não haja dificuldades no fluxo de caixa do projeto.

f) Todas as medições/faturamentos junto aos fornecedores deverão ser acompanhadas e aprovadas pelo gerente do projeto, antes do envio ao setor de contas a pagar.

3.3.3 Informações necessárias na aquisição

Para o planejamento das aquisições, as seguintes informações são necessárias:

Fatores ambientais — as condições do mercado, ou seja, quais produtos e serviços estão disponíveis no mercado, com quem e sob quais termos e condições;

A sistemática de aquisição da empresa — regras, procedimentos e estruturas estabelecidos para as aquisições na empresa (muitas vezes sujeitas às leis e decretos como é o caso de empresas vinculadas à administração pública);

O planejamento das demais áreas de gerenciamento do projeto;

O escopo — na estrutura analítica do projeto (EAP) estão estabelecidas as entregas do projeto e, no seu dicionário, estão as especificações dessas entregas;

O tempo — o cronograma do projeto irá influenciar ou ser influenciado pelos prazos necessários para as aquisições do projeto. Essa área é responsável também por planejar que recursos físicos serão necessários para a execução das atividades, e que foram levados em consideração para a elaboração do cronograma. Aqueles recursos (equipamentos e materiais) que não estiverem disponíveis na organização precisarão ser adquiridos;

O custo — o orçamento do projeto e o fluxo de caixa irão influenciar ou ser influenciados pelos custos das aquisições do projeto;

O risco — o plano de respostas aos riscos contém também as ações a serem desenvolvidas para mitigar, prevenir ou transferir os riscos das contratações do projeto;

Os recursos humanos — o planejamento de pessoal definirá as regras para o trabalho de pessoas no projeto, inclusive as de empresas contratadas, principalmente em relação às questões trabalhistas, segurança e saúde. Além disso, são úteis as informações da matriz de responsabilidades acerca dos papéis das partes interessadas (*stakeholders*) na geração e aceite das entregas do projeto;

A qualidade — as normas e critérios de qualidade estabelecidos para o projeto devem ser refletidos em cláusulas dos acordos com os contratados;

A comunicação — as exigências de comunicações do projeto serão repassadas para os fornecedores de forma a que, por exemplo, relatórios de desempenho do projeto reflitam também o andamento dos pacotes de trabalho adquiridos;

A integração — a definição do (s) software(s) de gerenciamento de projetos e do processo para o controle integrado de mudanças terá influência nas contratações do projeto.

3.4 ETAPAS DEFINITIVAS NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO

De acordo com o que se precisa adquirir, devem-se verificar quais dessas atividades serão realmente necessárias, acrescentando ou não outras atividades que, para o caso específico, devam ser realizadas.

Durante o prazo de execução dos serviços contratados ou da entrega dos produtos adquiridos, o contrato com o fornecedor deve ser administrado para garantir o cumprimento de suas condições contratuais. Esse processo pode pedir o acompanhamento de cronogramas, custos, qualidade dos produtos adquiridos e determinação da periodicidade de reuniões de acompanhamento.

Assim sendo, para a administração do contrato, ou seja, para fiscalizar o serviço do fornecedor para servir o coquetel, poderíamos simplesmente planejar a alocação de um membro da equipe ao pacote de trabalho "coquetel".

O planejamento do gerenciamento das aquisições deve ser refletido no plano de gerenciamento do projeto. Verifica-se que o planejamento das demais áreas de gerenciamento são informações necessárias para o planejamento das aquisições. Assim, o gerenciamento das aquisições deve ser refletido no planejamento das outras áreas, modificando a EAP e seu dicionário, cronograma e orçamento.

Assim sendo em um ambiente globalizado e cada vez mais especializado em que as empresas estão inseridas faz com que cresça, a cada dia, a necessidade de aquisição de produtos e serviços. Para que os projetos tenham qualidade, custos e prazos adequados é fundamental um bom gerenciamento das aquisições, de forma que não tenham impactos negativos para o seu desempenho. (XAVIER, 2008)

Aquisições mal conduzidas terão impactos negativos no sucesso do gerenciamento do projeto, especialmente no cumprimento de prazos e orçamentos e na qualidade dos produtos e serviços produzidos, podendo gerar a insatisfação das partes e, como consequência, medidas judiciais.

Um aspecto importante a ser levado em consideração por clientes, na decisão de adquirir produtos ou serviços para projetos, consiste no fato de que, uma vez contratada parte do escopo do projeto, o cliente e, portanto, as equipes do projeto dependerão do fornecedor para o sucesso dele. Nesse caso, como o cliente não terá controle total sob a parte do escopo contratada do fornecedor, a decisão pela aquisição encerra em si um todas as entregas previstas no contrato foram aceitas. Esse processo também envolve atividades administrativas, como a atualização de registros para refletir resultados finais e o arquivamento dessas informações para uso futuro.

Assim, o planejamento do gerenciamento das aquisições deve ser refletido no plano de gerenciamento do projeto. Verificamos que o planejamento das demais áreas de gerenciamento são informações necessárias para o planejamento das aquisições. Assim, o gerenciamento das aquisições deve ser

refletido no planejamento das outras áreas, modificando a EAP e seu dicionário, cronograma e orçamento.

4 A PRÁTICA DE COMPRAS PARA PROJETOS NA INDÚSTRIA DE CIMENTOS

A Engenharia elabora o escopo da contratação (Statement ofwork – SOW) especificando o equipamento ou serviço, conforme a necessidade do projeto. Em seguida, elabora as informações técnicas do edital de contratação, envia para Compras elaborar as informações comerciais (informações de preço, prazo de entrega, condição de pagamento, transporte, garantias, multa por atraso de entrega, etc.). O departamento de Compras em concordância com a Engenharia envia a RFP (Request for Proposal) ou a RFQ (Request for Quotation) para os fornecedores homologados ou aptos a fornecer, que são no mínimo três, conforme procedimento interno da área de Suprimentos, solicitando uma via da proposta Técnica para a Engenharia e uma via da proposta Comercial para Suprimentos. Ao receber as proposta técnicas a Engenharia avalia, equaliza tecnicamente e emite o parecer técnico para Compras que, então, equaliza comercialmente as propostas validadas, inicia as negociações e posteriormente a elaboração do contrato com cláusulas bem elaboradas e de fácil entendimento precavendo-se contra riscos técnicos, jurídicos, financeiros e tributários envolvidos na contratação.

Ao negociar, a área de Compras sempre busca desenvolver novos fornecedores que possam atender a necessidades do projeto com melhor custo, qualidade e menor prazo de entrega, ampliando sempre que possível o Vendor List da empresa.

5 SUGESTÃO DE MELHORIAS PARA O PROCESSO DE COMPRAS PARA PROJETOS

É comum o departamento de Engenharia enviar os editais (técnico e comercial) para os fornecedores sem consultar Compras, preencher as condições comerciais, solicitando um prazo menor que o que deveria para o retorno das propostas, devido ao cronograma de entrega estar atrasado, e conseqüentemente não disponibiliza o tempo necessário para a área de Compras realizar uma boa negociação.

A Engenharia deveria homologar tecnicamente os fornecedores, a única homologação que acontece é feita pela área de Compras que analisa o histórico financeiro das empresas, bem como, as informações cadastrais exigidas. A homologação técnica evitaria muitos riscos que a empresa acaba assumindo por não ter um especialista técnico para avaliar, como exemplo podemos citar fabricantes que copiam tecnologia sem licença, prestadores de serviço que não possuem histórico da indústria cimenteira e que subestimam as condições severas das obras.

Existe a falta de um planejamento detalhado do projeto, para evitar custos, evita-se a contratação de uma empresa especializada no ramo para elaborar um anteprojeto bem estudado e com todas as dúvidas dirimidas, sem isso não se consegue contratar o detalhamento do projeto, para que todos os dados sejam planejados adequadamente. Conseqüentemente também não se tem um orçamento confiável que possa balizar as negociações de Suprimentos e garantir o cumprimento da verba destinada ao projeto. O planejamento do projeto vai acontecendo juntamente com a execução da obra, ocasionando atrasos no cronograma, geralmente por indefinições que deveriam ser esclarecidas na fase de ante-projeto, compras urgentes, frete urgentes e aéreos, pleitos de empreiteiras sem frente de serviço por falta de projeto, trabalho em turnos para antecipar etapas atrasadas, retrabalhos, riscos de acidentes de trabalho pelo estresse, etc..

6 CONCLUSÃO GERAL

O objetivo desse trabalho foi mostrar a prática da área de Compras no mercado e como deve funcionar uma área de aquisições por projetos.

O estudo em questão foi o caso da Indústria Cimenteira, mostrou-se como funciona a estrutura de Compras para atender projetos de novas plantas de Cimento.

Conclui-se que a falta de um sistema de comunicação claro e objetivo entre as áreas envolvidas (Engenharia e Compras) como também a ausência de um Planejamento detalhado do Projeto são fatores que impedem uma boa prática das aquisições resultando em constantes atrasos nos cronogramas e custos acima dos limites destinados ao projeto.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAILY, Peter et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de Materiais uma abordagem Logística**. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

HEINRITZ, Stuart F. **Compras: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1988.

<http://www.ufpb.org.com.br/éticaemcompras>. Visitado em 16.06.2009.

MARTINS, Petrônio Garcia e ALT, Paulo Renato Campos, **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**, ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALINVERNI, Cláudia. **Comprando melhor**. Revista Tecnológica, São Paulo , v. 10, n. 107 , p. 50-60,, out. 2004.

XAVIER Carlos Magno da Silva: **Gerenciamento de aquisições em projetos**. Rio de Janeiro:FGV, 3. ed. 2008.