

ANÁLISE DA EFICÁCIA DO PROCESSO DE COMPRAS

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE PROCESS OF SHOPPING

Fabiana de Sousa Lima

Bacharel em Administração com Habilitação em Negócios/Faculdade Santo Agostinho
Teresina, Piauí, Brasil

Nayara Kelly da Silva Paz

Bacharel em Administração com Habilitação em Negócios/Faculdade Santo Agostinho
Teresina, Piauí, Brasil

Priscianne Verônica Medrado Costa

Bacharel em Administração com Habilitação em Negócios/Faculdade Santo Agostinho
Teresina, Piauí, Brasil

Maria Auxiliadora Pereira da Cruz*

Mestra em Administração/Universidade Federal da Paraíba
Professora do Centro de Ensino Unificado de Teresina
E-mail: madoracruz@gmail.com
Teresina, Piauí, Brasil

*Endereço: Maria Auxiliadora Pereira da Cruz

Centro de Ensino Unificado de Teresina, Coordenação do Curso de Administração, Av. dos Expedicionários,
790 - São João, Teresina, PI - Brasil, CEP: 64046-700.

Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho

Artigo recebido em 20/11/2011. Última versão recebida em 11/12/2011. Aprovado em 12/12/2011.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double BlindReview (avaliação cega por dois avaliadores da área).



RESUMO

Administração de materiais tem como função estudar a maneira como a administração pode otimizar os recursos de suprimentos, o estoque e a distribuição dos produtos, os serviços com que a organização se apresenta no mercado por meio de planejamento, a organização e o controle efetivo de suas atividades, flexibilizando o fluxo dos produtos. Hoje a função de compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, parte integrante da cadeia de suprimentos. O principal objetivo deste estudo foi analisar a eficácia do processo de compras das grandes empresas privadas de Teresina-PI, mais especificamente da empresa Norsa Refrigerantes Ltda. Para atingir este propósito foram analisados os critérios utilizados para a efetuação de uma compra, descrevendo as etapas utilizadas no ato da mesma, identificando os princípios fundamentais que devem ser utilizados na organização do setor de compras. Nesta pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e de campo, bem como a técnica de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevista, conversas informais e pesquisa documental e analisados através da técnica de análise de conteúdos. Os resultados deste estudo demonstraram a importância da função de compras como potencial forte de competitividade, pois o gerenciamento eficaz desta atividade é fundamental para empresas que desejam um bom posicionamento no mercado.

Palavras-chave: Administração de compras. Eficácia.

ABSTRACT

The materials management has the function to study the way as the administration can optimize the supplies resources, the storage and distribution of the products, services that the organization offers in its market through the planning, the organization and the effective control of its activities, making more flexible the flow of the products. Nowadays, the function of purchases is seen as party of the process of logistic in the companies, or either, integrant part of the supplies chain. The main reason of this study was to analyze the effectiveness of the process of purchases in the large private companies of Teresina – Piauí - Brazil, more specifically a company called *Norsa Refrigerantes Ltda.*, which is a dealer of the Coca Cola Company. To reach this point, were analyzed all the steps of a purchase, describing every stages, identifying the basic principles that must be used in the organization related to the purchase section. In this qualitative research and having an explorative and descriptive character, were used the techniques of bibliographical research and field research, as well as the technique of study case. The information had been collected through process of interview, informal conversation and documentary research and analyzed through the technique of analysis of the contents. The results of this study had demonstrated the importance of the function of purchases as source of competitiveness, therefore the efficient management of this activity is a fundamental for the companies who desire a good position within the market.

Keywords: Management of purchases. Effectiveness.

1 INTRODUÇÃO

Administração de materiais compreende o agrupamento de materiais de várias origens e a coordenação dessa atividade com a demanda de produtos ou serviços da empresa, incluindo a maioria ou a totalidade das atividades realizadas pelos departamentos: compras, recebimento, planejamento e controle da produção, expedição, tráfego e estoques.

A administração de compras significa coordenar a movimentação de suprimentos com as exigências de operação. Seu objetivo deve ser prover o material certo, no local de operação adequado, no instante correto e em condições utilizáveis ao custo mínimo.

Esta pesquisa teve como objeto de estudo a análise da eficácia do processo de compras das grandes empresas privadas de Teresina-PI, mais especificamente da empresa Norsa Refrigerantes Ltda. Para atingir este propósito foram descritas as etapas que devem ser utilizadas no ato da compra; Identificado e analisado os critérios utilizados pela empresa pesquisada para a efetuação de uma compra, bem como, os princípios fundamentais que devem ser utilizados na organização do setor de compras.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade das grandes empresas de determinar o que, o quanto e quando comprar; estudar fornecedores e verificar sua capacidade técnica; acompanhar ativamente o período que decorre entre o pedido e a entrega, e também, o encerramento do processo após o recebimento de materiais, bem como, controlar a quantidade e a qualidade destes materiais.

Os resultados deste estudo evidenciaram que a função de compras é um segmento essencial do departamento de materiais que tem por finalidade suprir as necessidades de aquisição de materiais ou serviços, priorizando o planejamento deste processo com fornecedores mais confiáveis e em menor número; adquirir produtos com excelente qualidade e menor preço, evitando abarrotamento do seu estoque e a geração de altos custos.

Constatou-se, também, que a empresa Norsa refrigerantes LTDA planeja com eficácia seu processo de aquisição de materiais, pois o seu setor de compras procura suprir as necessidades de aquisição de materiais, sempre focando na diminuição dos desperdícios, no momento em que, ao negociar com fornecedores, prioriza a compra de produtos com boa qualidade e com menores preços.

2 ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS

Comprar é uma arte, talvez das mais antigas, motivo pelo qual o padrão atual exige que o comprador possua qualificações, demonstrando conhecimentos dos procedimentos a serem adotados, das características dos materiais, bem como da arte de negociar, essenciais na prática das transações.

A Administração de compras atua de acordo com os princípios da empresa. Corresponde a um processo de mudança planejada com a finalidade de rever atitudes, visando a melhor adaptação aos novos mercados, tecnologias e desafios decorrentes do ritmo das mudanças do ambiente empresarial.

Ainda hoje se foca a produtividade interna de uma empresa como principal fonte de ganhos econômicos. Mesmo organizações que levaram à exaustão seus processos produtivos e administrativos ainda permanecem com grande atenção nessas áreas. No entanto, existem sérias razões para integrar a função de compras na concepção da competitividade.

As teorias de administração de compras defendidas por Dias (1990, p. 259), afirmam que:

O setor de compras tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo, com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Segundo Viana (2002, p.172), as etapas que englobam o ato da compra se constituem em:

Determinar o que, o quanto e quando comprar, estudar fornecedores e verificar sua capacidade técnica, acompanhar ativamente o período que decorre entre o pedido e a entrega.

Este autor afirma ainda que os princípios fundamentais considerados na organização do setor de compras são: a autoridade para a compra, o registro de compras, os preços e os fornecedores.

A visão de concentrar as compras em poucos fornecedores, buscando sua otimização em termos de preços e serviços, deve ser expandida para a concepção de efetiva estratégia de suprimentos como importante alavanca para comprar com eficácia.

Fornecedores e clientes devem buscar mais do que somente boas negociações econômicas para ambos. Os fornecedores podem trazer para si reais vantagens e diferenciação, como:

- a) flexibilização da produção;
- b) oportunidades de controle e gestão de estoques;
- c) redução do tempo de distribuição dos produtos.

A direção de compras deve ter um ponto de vista realista em relação às possibilidades de se obter uma ou mais vantagens.

Na fase de definição da estratégia, deve-se considerar a evolução dos recursos e organização interna da empresa, visando tornar a parceria com o mercado provedor realmente mais eficaz.

3 FORNECEDORES

Fornecedores são entidades que fornecem materiais ou serviços. Podem ser terceiros, aos quais se aplica normalmente o termo “fornecedor”, mas também podem ser filiais, empresas do mesmo grupo ou mesmo um setor interno de produção ou reparação de itens.

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.

Para materiais importantes, tanto em valor adquirido como em termos estratégicos, recomenda-se 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 são cadastrados para participar das licitações por ocasião da compra do item considerando a elaboração de uma tabela que os relacionem aos itens priorizados.

4 METODOLOGIA

Nesta pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica e de campo, bem como a técnica de estudo de caso.

Esta pesquisa foi realizada no contexto das grandes empresas privadas de Teresina-PI, mais especificamente na empresa Norsa Refrigerantes Ltda., no setor de compras, tendo como participantes os colaboradores deste setor e os gestores da empresa em referência.

Os dados foram coletados por meio de entrevista, conversas informais e pesquisa documental, bem como, analisados através da técnica de análise de conteúdos.

5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Presente no país há 62 anos, a Coca-Cola é líder no mercado brasileiro de refrigerantes. O sistema no Brasil é integrado pela Divisão Brasil da *The Coca-Cola Company* – que abrange a Coca-Cola Indústrias Ltda. (CCIL) e a Recofarma Indústria do Amazonas Ltda. – e por 39 fábricas engarrafadoras localizadas em diferentes pontos do país, operadas por 16 grupos empresariais independentes, que atuam em regime de franquia; a Norsa Refrigerantes Ltda. é um desses grupos que possui uma franquia em Teresina – PI, desde 1971.

A Norsa Refrigerantes Ltda. possui contrato de fabricação com exclusividade de produção e se compromete em produzir, engarrafar e distribuir os produtos da *The Coca-Cola Company* dentro de um rigoroso padrão de qualidade, no território Teresinense.

6 RESULTADOS

Após conversas informais com os colaboradores do setor de compras, consulta documental e entrevista realizada com Cristina Brito – vinte anos de trabalho na empresa Norsa Refrigerantes Ltda. localizada em Teresina-PI e oito que desempenha a função de analista de suprimentos – apresentou-se os seguintes resultados:

O principal objetivo do setor de compras desta empresa é adquirir bens e/ou serviços, sendo que o mesmo deve comprar apenas o necessário para atender à demanda, obedecendo aos padrões de qualidade e à quantidade solicitada, procurando, dentro de uma negociação justa e honrada, os melhores preços possíveis, bem como, coordenar os materiais no sentido de torná-los disponíveis para os usuários no prazo previsto.

O processo de compras na referida empresa inicia-se com a criação de requisição de bem e/ou de serviço que cada setor necessita. Após a conferência destas requisições são criadas as solicitações para os fornecedores cadastrados e aptos para atender à demanda solicitada.

Mediante análise dos orçamentos é feita uma comparação das cotações como um todo (preço, garantia, prazo de entrega, condições de pagamento, embalagem, transporte, etc.).

A cotação é o registro de preços obtido da oferta de diversos fornecedores em relação ao material cuja compra foi solicitada, por isso a empresa exige que seja em documentação escrita, para que fique evidente cada fase da negociação, permitindo revisão e estará sempre disponível junto ao processo de compras para esclarecer qualquer dúvida posterior.

Segundo as normas da empresa, a compra só poderá ser efetuada após análise de no mínimo três orçamentos, encorajando, desta maneira, novos competidores. Após este processo são elaboradas as solicitações de compras que devem informar o que se deve comprar, a quantidade e as demais especificações que ensejem verificar posteriormente se as mercadorias entregues estão de acordo com os padrões exigidos pelos setores solicitantes.

A seleção dos fornecedores é realizada de maneira cuidadosa, considerando a pesquisa de mercado, que fornece informações acerca de fornecedores habituais e potenciais que possuem maior credibilidade junto à empresa e estão aptos para atender às suas necessidades.

A pré-seleção dos concorrentes qualificados evita o dispêndio de tempo com um grande número de fornecedores, dos quais boa parte não teria condições para fazer um bom negócio.

Dentre essas etapas inclui-se ainda como atividades típicas da seção de compras: o estudo de mercado e de materiais, a análise de custos, a investigação das fontes de fornecimento, a conferência de requisições, a análise de cotações, entrevistas com vendedores, negociação de contratos, descrição das encomendas de compras, acompanhamento dos materiais recebidos, realização de estimativas de custos e responsabilidade das relações comerciais recíprocas.

Para assumir a função de compras, a Norsa Refrigerantes Ltda., exige um profissional com capacidade de adaptar-se à cultura desta empresa e habilidades de negociar, liderar, trabalhar em equipe, desenvolver projetos, cumprir prazos, ser criativo, empreendedor, entusiasta, hábil, objetivo, coerente e possuir senso de urgência, segurança, confiança, credibilidade e ética, além de demonstrar competência no relacionamento interpessoal.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após revisão de literatura concluiu-se, com este estudo, que a função de compras é um segmento essencial do departamento de materiais e tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, por meio do planejamento do processo de aquisição de materiais

com fornecedores mais confiáveis e em menor número, visando evitar o abarrotamento do estoque e a geração altos custos, objetivando desta maneira a aquisição de produtos com excelente qualidade e menor preço.

Com base nos resultados apresentados nesta pesquisa, concluiu-se que a empresa Norsa Refrigerantes Ltda. planeja com eficácia seu processo de aquisição de materiais, é bastante organizada, sabe negociar com fornecedores, sempre comprando produtos de qualidade e com menores preços, dispõe de um setor de compras que supre as necessidades de aquisição e distribuição de materiais, e prima sempre pela excelência da qualidade dos materiais adquiridos e diminuição dos seus custos, bem como pela promoção da integração entre os setores, por meio da disseminação fluída, ágil e clara de informações, visando evitar desperdícios.

REFERÊNCIAS

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do comprador**. São Paulo: Edieta, 2000.

MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2002.