

A GESTÃO DE COMPRAS E SEU IMPACTO NA PRODUTIVIDADE

Allan Bruno Massarioli Puertas¹

Resumo

Em meio a um mercado competitivo e inflacionário, as organizações precisam, mais do que nunca, controlar e reduzir seus custos. Nesse contexto, a gestão de suprimentos tem um grande impacto nas finanças empresariais, uma vez que as aquisições não planejadas são mais onerosas. Neste artigo será apresentado um panorama geral do setor de suprimentos, seu contexto na história e seus impactos no processo produtivo, além da apresentação de ferramentas e metodologias para tornar esse setor mais dinâmico e organizado, trazendo informações que ajudam as empresas a evitar compras desnecessárias, controlar e otimizar estoques e proporcionar melhores negociações. Esta pesquisa abordará também, todo o processo de compras, desde o planejamento de produção, controle de estoque, necessidade de demanda, cotação em mercado, negociação e entrega do material, bem como a seleção e gestão de fornecedores qualificados tecnicamente. Finalmente será demonstrado como uma gestão eficaz interfere diretamente na produtividade e lucratividade de uma empresa.

Palavras-chaves: gestão de compras; suprimentos; produtividade; controle de estoque; fornecedores.

Abstract

In the midst of a competitive and inflationary market, organizations need, more than ever, to control and reduce their costs. In this context, supply management has a major impact on business finance, since unplanned purchases are more costly. This article will present an overview of the supply sector, its context in history and its impacts on the production process, and the presentation of tools and methodologies to make this sector more dynamic and organized, bringing information that helps companies to avoid unnecessary purchases, control and optimize stocks and provide better trading. This research will also cover the entire purchasing process, from production planning, inventory control, demand requirements, market quotation, material negotiation and delivery, as well as the selection and management of technically qualified suppliers. Finally it will be demonstrated how effective management directly interferes with the productivity and profitability of a company.

Keywords: purchasing management; supplies; productivity; inventory control; providers.

Introdução

Diante das pressões de um mundo globalizado e competitivo, fatores como inovações tecnológicas, crises econômicas, preocupações ambientais, reduções de custos, entre outras variáveis, exigem das organizações, independentemente do porte, natureza e/ ou setor de atuação, decisões estratégicas que possam agregar valores aos seus negócios, visando obter vantagens negociais. Nesse contexto, surge a preocupação com a melhoria contínua da qualidade dos processos, produtos e serviços oferecidos.

A forma mais eficaz de se obter vantagens nessa competição, é através do gerenciamento da cadeia de suprimentos e planejamento estratégico, buscando a integração de

¹Aluno do curso de Tecnologia em Logística da Fatec Bebedouro. E-mail: allan.puertas@hotmail.com

recursos humanos e físicos que possibilite o alcance de objetivos como satisfação do cliente, entregas no prazo, qualidade nos serviços e produtos e baixos custos para a empresa.

A análise da Cadeia de Suprimentos permite identificar potenciais oportunidades de melhorias na gestão e na tomada de decisões, através da coordenação do fluxo de produtos e informações. Como forma de facilitar essa coordenação, sistemas de informação estão sendo utilizados para o gerenciamento de suprimentos.

Para análise dos resultados obtidos, é de fundamental importância que sejam criados indicadores de desempenho como forma de avaliação, monitorando e guiando a empresa em direção aos seus objetivos estratégicos. Os indicadores permitem que o gestor compreenda o funcionamento organizacional, gerando informações relevantes para a tomada de decisão. O setor de compras tem por função garantir que os materiais necessários ao processo estejam disponíveis no tempo, quantidade e especificações corretos. Nesse projeto serão apresentadas ainda, as melhorias que possibilitam a otimização da operação de compras, buscando vantagens na negociação de preços, melhor eficiência, controle mais rigoroso dos gastos e melhores níveis de serviços.

Este projeto, além de sua base teórica, apresentará um estudo de caso realizado em uma empresa do setor sucroenergético, que investiu na modernização de seus processos de aquisição e obteve resultados significativos ao longo do tempo.

1. Principais aspectos descritivos em gestão de compras

1.1 Planejamento e controle da produção

Segundo Correa et al. (2001, p. 37), “planejar é entender como consideração conjunta da situação presente e da visão do futuro, influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro”.

Já Martins e Laugeni (2005, p. 226) definem planejamento de forma macro, como “processo lógico que descreve as atividades necessárias para ir do ponto no qual nos encontramos até o objetivo definido”.

Entretanto, ambos enfatizam aspectos importantes para um bom processo de planejamento, como clareza nos objetivos definidos, um conhecimento fiel da realidade presente e a importância de um sistema que traduza adequadamente essas visões.

Atualmente, as empresas têm como principal objetivo minimizar custos e melhorar a eficiência no atendimento ao cliente. Um fator determinante para que esses objetivos se concretizem é o Supply Chain Management (SCM). Cecatto (2003) define que o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos consiste em aprimorar e desenvolver todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de produtos e serviços associados, desde a obtenção de matérias-primas até a chegada do produto ao usuário final, bem como os fluxos de informação relacionados e a geração de valor para todos os componentes da cadeia.

1.2 Conceito de estoque

Para Correa et al. (2001, p. 49), “estoques são acúmulos de recursos materiais em fases específicas de processos de transformação”. Estes estoques podem ser utilizados de forma positiva ou acarretar algo negativo à organização. Os autores supracitados subdividem estoques em:

- Matéria-prima – entre fornecedor e processo de transformação;
- Material Semi-acabado – entre processos de transformação para se obter o produto acabado;
- Produtos Acabados.

Tubino (2000), apresenta as seis principais funções do estoque. São elas:

- Garantir a independência entre as etapas produtivas;
- Permitir uma produção constante;
- Possibilitar o uso de lotes econômicos;
- Reduzir o lead time produtivo;
- Fator de segurança;
- Obtenção em vantagens de preços.

Segundo Shingo (1996, p. 38), “[...], a presença de estoque tem o efeito de abrandar ou resolver uma série de problemas de produção. Na verdade, pode-se argumentar que ele tem um efeito narcotizante”. Ele ainda complementa afirmando que “[...], estoque é considerado um mal absoluto que deve ser totalmente eliminado”.

1.3 MRP

Slack et al. (1999, p.326) definem MRP de duas formas diferentes, porém relacionadas, “elas auxiliam as empresas a planejar e controlar suas necessidades de recursos com o apoio de sistemas de informação computadorizados. O MRP tanto pode significar o planejamento de necessidades de materiais como o planejamento dos recursos de manufatura”.

“A sigla MRP vem do idioma inglês, originalmente material requirement planning” (TUBINO, 2000 p.129).

“O MRP surgiu da necessidade de se planejar o atendimento da demanda dependente, isto é, que decorre da demanda independente” (MARTINS e LAUGENI, 2005, p. 354), que de acordo com Slack (1999), são aquelas fora do controle da empresa.

Slack et al. (1999, p.327), ainda afirmam que, “Oliver Wight, que, juntamente com Joseph Orlicky, é considerado o pai do MRP moderno, descreveu o planejamento dos recursos de manufatura como um “plano global” para a empresa”.

Com essa concepção, de acordo com os mesmos autores o MRP precisava evoluir pelo fato de que, [...] até os anos 60, as empresas sempre tiveram que executar cálculos manualmente, de modo a garantir que teriam disponíveis os materiais certos nos momentos necessários. Entretanto, com o advento dos computadores e a ampliação do seu uso nas empresas a partir dos anos 60, surgiu a oportunidade de se executarem esses cálculos detalhados e demorados, com o auxílio de um computador, de forma rápida e relativamente fácil.

Durante os anos 80 e 90, o sistema e o conceito do planejamento das necessidades de materiais expandiram e foram integrados a outras partes da empresa (SLACK et al., 1999, p.327).

Slack et al.(1999), apresentam, didaticamente, como funciona o cálculo de necessidade de materiais através do exemplo de uma festa que você pretende planejar para daqui a 2 semanas na sua residência. Seriam convidadas 40 pessoas, que possuem distintos gostos como de cerveja, refrigerante ou vinho, além de sanduíche e aperitivos – que você também está disposto a servir. Antes de realizar as compras, certamente serão verificados os estoques já existentes para que não sejam adquiridos produtos desnecessários; por outro lado, se alguns pratos são gerados através de uma receita, é necessário se multiplicar os ingredientes pelo equivalente número de pessoas, utilizando a mesma estratégia de se analisar anteriormente o que já se possui, a fim de não ocorrer falta ou excessos.

Além de calcular o quanto é necessário de cada item, talvez queira considerar a possibilidade de preparar e congelar parte da comida na semana anterior, enquanto o resto será preparado no dia anterior ou no próprio dia da festa. Portanto, deverá decidir quando

cada item será necessário, de modo que possa comprar no momento correto. Ao planejar sua festa, você estará tomando uma série de decisões inter-relacionadas sobre o volume (quantidade) e o momento em que os materiais serão necessários.

Empresas de manufatura podem fabricar e vender centenas de diferentes variações de produtos finais, para centena de clientes regulares, assim como para centenas de clientes que só compram ocasionalmente. Muitos desses clientes podem variar sua demanda pelos produtos. As implicações disso são similares às de preparar 75 festas numa semana, 40 na próxima, 53 na seguinte, todas para diferentes grupos de convidados com diferentes necessidades, que mudam constantemente de ideia sobre o que querem comer e beber (SLACK et al.,1999, p.327).

Correa et al. (2001), também utilizam um exemplo similar para apresentar didaticamente este conceito. Para ele, além da quantidade, é enfatizado que se possua no tempo correto anteriormente a ação, o planejamento desta, a fim de se otimizar o tempo total empregado.

Para ambos os casos, tornam-se evidente inicialmente, que é necessário um estudo sobre a demanda a ser avaliada para a obtenção do produto final – no exemplo detalhado, o número de participantes da festa.

1.4 Processo de compras

A atividade de compras em uma empresa fornece apoio fundamental ao sucesso do sistema logístico, é ela que supre o processo produtivo, com todas as necessidades de materiais, além de contribuir com uma parcela significativa na redução de custos da empresa, por meio de negociações de preços, na busca de materiais alternativos e do desenvolvimento de fornecedores. De acordo com Ballou (2001) as atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros. Já que grande parte do dinheiro de vendas é pago a fornecedores por materiais comprados, reduções pequenas na aquisição dos materiais podem gerar melhorias consideráveis nos lucros.

Dessa forma, pode-se dizer que a gestão de compras é de vital importância para o sucesso da empresa. A área de Compras deve assegurar a disponibilidade dos materiais na quantidade, qualidade e prazo certos, além do menor custo possível, sendo as especificações dos produtos/serviços ditadas pelos requisitantes.

Os prazos devem ser acompanhados através do *follow up* dos pedidos junto aos fornecedores. Arnold (1999) apud Cassel e Silva (2009) propõe uma divisão para o procedimento de compras, que consistem em: Receber e analisar as requisições de compras: etapa que compreende o recebimento dos documentos e a montagem do processo de compra: selecionar fornecedores, solicitar cotações, aprovar cotação, emitir a ordem de compra. Quando o fornecedor aceita a ordem de compra, essa se torna um contrato legal para a entrega das mercadorias; o comprador deve ainda receber, conferir e aceitar das mercadorias.

1.5 Gestão de fornecedores

A seleção de fornecedores é necessária, pois, sem ela, a empresa corre o risco de contratar fornecedores incapazes de atender a demanda por determinado material, ou por não estarem preparados para tal, ou por não oferecerem produtos com a qualidade exigida pela empresa. O processo de gerenciamento de fornecedores é composto de 03 estágios: seleção, avaliação de desempenho e melhoria contínua. A seleção do fornecedor é o processo de escolha de um fornecedor que satisfaça aos requerimentos de negócios. É responsabilidade do

departamento de compras coletar e analisar as informações sobre fornecedores em perspectiva para permitir a seleção daquele que melhor atenda às exigências identificadas do negócio. Os requisitos para aprovar um fornecedor dependerão da criticidade dos produtos/materiais ou serviços que a Empresa irá adquirir do mesmo. O acompanhamento do desempenho dos fornecedores também é função de compras e se faz necessária para a gestão eficiente da aquisição de materiais para a empresa.

Percebe-se, portanto, que em um ambiente globalizado, faz-se necessária a parceria entre a empresa e seus diversos fornecedores. As alianças estratégicas com fornecedores estabelecem parcerias sólidas e necessárias em épocas de aquecimento na produção e maior demanda de suprimentos, assim a troca de informações e a resolução dos diversos problemas que possam surgir são resolvidos com maior rapidez, agilizando todo o processo produtivo.

2 Aplicação dos conceitos em uma empresa

Nesse item será abordado o passo a passo para um sistema de Gestão de Suprimentos robusto e eficaz, com a aplicação das ferramentas citadas acima.

Para o desenvolvimento do projeto, usou-se como base o processo de uma organização voltada ao desenvolvimento de máquinas e ferramentas.

2.1 Seleção e avaliação de fornecedores

É importante para a organização sistematizar o processo de seleção e avaliação de seus fornecedores.

Na empresa estudada a avaliação inicial ou homologação aplica-se a todos os fornecedores críticos de produtos ou serviços. Essa homologação pode se dar por meio de envio de certificados e documentações, por parte do fornecedor, além do preenchimento de formulário avaliativo como pode se dar por meio de auditoria em loco. O não atendimento aos requisitos legais pode desclassificar o fornecedor até regularização das não conformidades e entrega de toda a documentação.

Após a qualificação do fornecedor o contrato firmado entre as partes e o serviço iniciado servindo todas as exigências descritas.

2.1.1 Classificação dos fornecedores

Os fornecedores são divididos em classes e grupos, sendo que a “classe” define seu grau de atendimento aos requisitos de qualidade e “grupo” define o segmento e criticidade do fornecimento.

- Grupo I – Fornecedores de Matéria Prima;
- Grupo II – Fornecedores de produtos e serviços indiretos, que afetam significativamente no produto final;
- Grupo III – Fornecedores de serviços de industrialização externa;
- Grupo IV – Fornecedores de produtos e/ ou serviços que não influenciam diretamente no produto final.
- Classe A – Fornecedores certificados na NBR ISO 9001;
- Classe B – Fornecedores que não possui NBR ISO 9001, mas atendem aos critérios de qualidade estabelecidos e possui evidencia de documentação necessária;
- Classe C – Fornecedores que atendem parcialmente os critérios de qualidade exigidos. Para esse caso exige-se plano de ação eficaz para realização da homologação;
- Classe D – Empresas não qualificadas para fornecimento (não atendem aos requisitos mínimos).

2.1.2 Avaliação de fornecedores

A avaliação de fornecedores é realizada semestralmente por meio de formulário específico. Para essa avaliação leva-se em consideração qualidade do produto entregue, pontualidade na entrega e evidências de documentação necessária, sendo que os fornecedores devem atender 95% das especificações para permanecerem como fornecedor classe A, conforme tabela abaixo.

Tabela 01
Avaliação de fornecedores

Classe A – 95% a 100% – Aprovado
Classe B – 85% a 94% - Aprovado, passível de plano de ação
Classe C – 50% a 84% – Necessário Plano de Ação para aprovação
Classe D – Abaixo de 50% – Desclassificado para fornecimento até regularização.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017

Sempre que o fornecedor deixar de atender algum dos critérios pré-estabelecidos, será penalizado com um relatório de não conformidade e será desmeritizado conforme tabela abaixo, sendo necessária apresentação de plano de ação e acompanhamento de seu desempenho no próximo período. Se no período seguinte o fornecedor recupera seu índice de qualidade, volta para a posição anterior ou mesmo superior à que tinha. Se não houver melhoria mantém - se na classe atual estando passível de nova desclassificação.

Tabela 02
Critério para pontuação de RNC's.

Nº de RNC	Pontuação
0	100%
1 – 3	90%
≥ 4	50%

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017

2.1.3 Pontualidade de entrega

Sempre que o atraso do fornecedor afetar o processo produtivo da Empresa, de forma a gerar prejuízo, o mesmo será repassado proporcionalmente ao fornecedor. Considerando o custo/ hora da empresa equivalente a R\$50,00, para cada R\$1.000,00 de perdas, 1% será repassado ao fornecedor e emitido uma RNC.

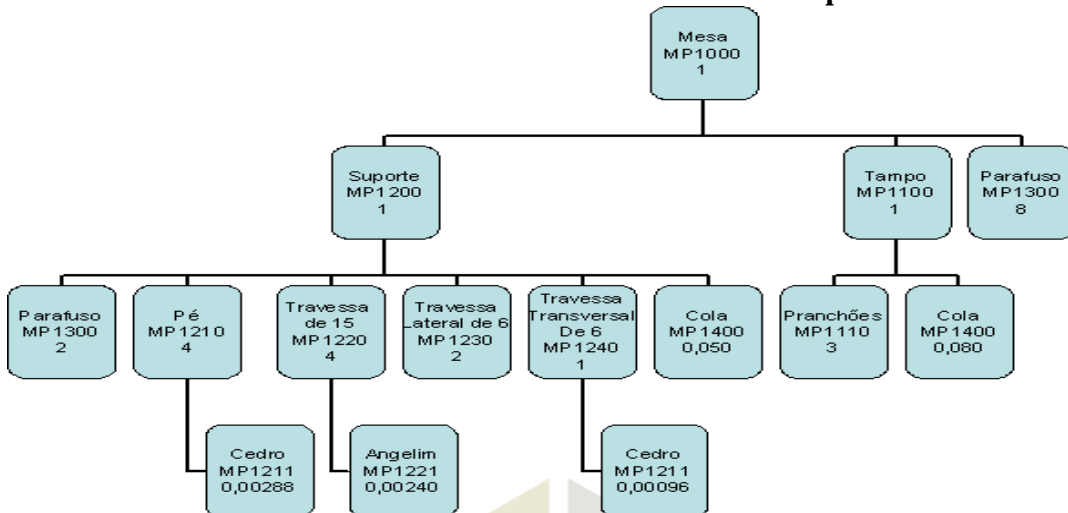
2.2 Gestão de suprimentos

A identificação da necessidade de aquisição se dá por meio do sistema MRP por três entradas:

1 – PCP – Por meio da programação da produção, é gerado a necessidade aquisição, uma vez que o sistema cruza informações de matérias utilizados no processo x disponível em estoque e inicia a compra, se houver necessidade, conforme modelo abaixo.

Figura 01

Estrutura de uma mesa como produto final



Fonte: Martins e Launegi (2005, p.363)

2 – Estoque – Materiais de alta rotatividade devem possuir estoque mínimo, definido por seu lead time. Nesses casos, o gestor deve verificar diariamente esses estoques e supri-los, sempre que necessário.

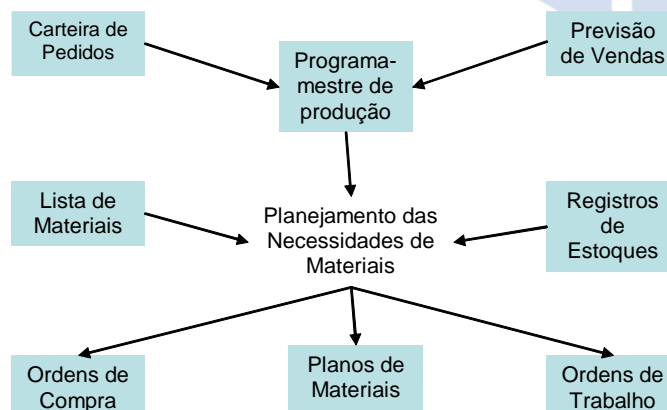
3 – Solicitações de materiais diversos, não críticos para o processo. Esses devem ser imputados no sistema por meio do solicitante e aprovado pelo gestor da área solicitante antes de ser acionado para o setor de compras.

As entradas e saídas são mostradas na figura abaixo, apresentando as necessidades para se obter o planejamento das necessidades de materiais.

Na organização estudada, para todas as aquisições devem ser realizadas no mínimo 3 cotações, de forma a garantir o menor custo benéfico e essas cotações são feitas on-line, por meio do próprio sistema, que inicia a necessidade para os fornecedores ativos e esses, por sua vez, inserem seus preços e devolvem para a empresa, que fechará com a melhor proposta (considerando preço, qualidade, prazo de entrega e condições de pagamento).

Figura 02

Desenho esquemático do Planejamento de necessidades de materiais (MRP I)



Fonte: Slack et al.,1999, p.329

2.3 Recebimento e armazenagem

É fundamental que o produto seja inspecionado na entrega e, estando conforme, seja enviado para o estoque. Caso haja alguma divergência deve ser devolvido e encaminhado um RNC ao fornecedor.

O produto aprovado no recebimento, dá entrada no estoque por meio de registro no sistema. A nota fiscal tem seu código de barras lido por meio de leitor óptico e vinculada à Ordem de Compras, o sistema informará o endereço onde o produto deverá ser alocado e alimenta informações de estoque e contas a pagar.

Os produtos devem ser alocados no endereço fornecido pelo sistema, para facilitar sua localização. Esse local deve ser limpo, organizado, livre de umidade e com acesso restrito. Para garantir a acuracidade do estoque, são realizados inventários mensais, pelo responsável pelo estoque.

2.4 Liberação de material para utilização

A partir do momento que se emite uma Ordem de serviços, o material é vinculado à mesma e baixado no estoque. A Ordem é impressa no setor de armazenamento, que faz a separação e leva o material, juntamente com a ordem, para o setor produtivo, encerrando o processo de aquisição.

2.5 Resultados

Apesar de a empresa não ter fornecido os indicadores, informou que desde que implantou essa metodologia, em 2013, obteve números expressivos em sua produtividade, sendo:

- redução de 80% no índice de refugos – a qualidade dos materiais adquiridos melhorou e o período curto em estoque evita deterioração ou danificação de materiais;
- redução em 50% no estoque – com o conceito de que estoque é dinheiro parado, a organização passou a trabalhar com estoque enxuto, o que reduziu seus custos com armazenagem, movimentação e perda de materiais;
- 100% de entregas no prazo – com a produção programada, os materiais são adquiridos com prazo hábil para chegar no prazo hábil para o início da produção;
- consequentemente, maior satisfação dos clientes.

3 Considerações finais

Após esse estudo de caso, conclui-se que além de retirar custos desnecessários com a operação de obtenção de recursos, a metodologia aplicada fornece agilidade, controle e eficiência, no processo, pois reduziu ciclos, melhorou o aproveitamento estratégico, otimizou as condições de compras e reduziu as perdas na linha de produção.

Finalmente, percebeu-se o quão importante uma Gestão eficaz no setor de suprimentos para aumento da lucratividade da empresa, reduzindo desperdícios de tempo, dinheiro e materiais e aumentando a satisfação do cliente.

Referências Bibliográficas

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Boockman, 2006.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física**. 1. ed. São Paulo, Editora Atlas, 1993.

- BRAGA, A. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Instituto Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- BURBRIDGE, M.; FREITAS, W. **Compras estratégicas: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BURGO R. N. S. et al. Supply Chain Management: uma introdução à um modelo de gestão da cadeia de suprimentos para obtenção de diferencial competitivo. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 5, n.9, 2005.
- CASSEL, G. L. e SILVA, D. D. **Gestão de compras de materiais no contexto de gestão da cadeia de suprimentos: um estudo de caso**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29., 2009, Salvador. Anais... Salvador, ABEPRO, 2009.
- CECATTO, C. **A importância do Supply Chain Management no desenvolvimento das empresas brasileiras**. Disponível em:
<http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Gest%E3o/Log%EDstica/>
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N., CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. 4. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2001.
- MARTINS, P. G. e LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MITSUTANI, C. **Compras Estratégicas: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. São Paulo, Editora Saraiva, 2014.
- POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2010.
- SHINGO, S. **Sistemas de produção com estoque zero: o sistema Shingo para melhorias contínuas**. Porto Alegre: Bookman, 1996.
- SLACK, N *et ali*. **Administração da produção**. São Paulo, Editora Atlas, 1999
- TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000