

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CÍNTIA LEIKA ARAÚJO E ARAUJO

O PROCESSO DE COMPRAS DE MATERIAIS:

um estudo de caso no Sesc-MA

São Luís

2013

CÍNTIA LEIKA ARAÚJO E ARAUJO

O PROCESSO DE COMPRAS DE MATERIAIS:

um estudo de caso no Sesc-MA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal do Maranhão,
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^a Ms. Giselly Danniela de
Albuquerque Cavalcanti Ferreira

São Luís

2013

CÍNTIA LEIKA ARAÚJO E ARAUJO

O PROCESSO DE COMPRAS DE MATERIAIS:

um estudo de caso no Sesc-MA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal do Maranhão,
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ms. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador
Universidade Federal do Maranhão

A Deus pelas bençãos, e aos meus pais,
fontes de apoio em toda a minha vida

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela vida, por todas as bênçãos derramadas sobre mim, pela proteção e pela força que me deste para lutar pelos meus objetivos e enfrentar as dificuldades que já surgiram.

Agradeço aos meus pais, pelos princípios ensinados, pelo infinito amor que sempre dedicaram a mim e o incentivo que a mim foi dado, desde pequena, a sempre seguir no caminho dos livros.

A Israel Ferraz, namorado, amigo, companheiro de todos os momentos, por ser esse grande incentivador nas horas de desânimos e grande presente que faz minha vida mais feliz.

Agradeço também as amigas Maria Heleonora, Sâmia Pricila e Yanne Galvão pela amizade, por suas opiniões valiosas e ajuda dada no decorrer desta pesquisa, e por serem para mim, um grande exemplo de ser humano a ser seguido.

Aos amigos e professores da UFMA, pelos quatro anos marcados por conquistas, superações e alegrias vivenciadas nesta universidade.

À Prof. Giselly Daniela, pelo importante senso crítico, primordial na construção de cada etapa desta pesquisa e pelas orientações e dicas dadas neste trabalho.

Ao Sesc, por permitir a realização da pesquisa de campo, e demais colaboradores que sempre se mostraram solícitos ao esclarecer as dúvidas e os meus questionamentos ao longo do trabalho.

*“O essencial é saber ver
Saber ver sem estar a pensar
Saber ver quando se vê,
E nem pensar quando se vê
Nem ver quando se pensa.”*

Fernando Pessoa

RESUMO

O processo de compras de materiais é um componente fundamental para o bom desempenho da empresa frente às exigências dos clientes, pois é um propulsor para o sucesso organizacional. No entanto, para que se atinja esse objetivo, é necessário que a área busque continuamente alinhar-se com os objetivos estratégicos definidos pela organização. Teóricos afirmam que o órgão de compras deverá ter uma estrutura adequada e integrada com os demais departamentos da empresa, além disso, precisa de profissionais capacitados e aptos na execução das suas funções. Atualmente as organizações que desejam manter-se competitivas estão elevando a área de compras, de um nível meramente operacional para um patamar estratégico, tendo como resultado a redução dos custos, a melhor seleção das fontes de suprimentos, o planejamento de demanda adequado com as necessidades, a excelência na prestação de serviços e produção, entre outras vantagens. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo analisar os aspectos e as características do processo de compras de materiais das empresas. Para tanto, foi realizada a pesquisa bibliográfica sobre os principais tópicos referentes às etapas e a função da aquisição, bem como: descrição das etapas do processo e fatores que contribuem para sua melhoria, assim como as características presentes na dinâmica de fornecimento e no perfil profissional do comprador. A metodologia utilizada para o estudo de caso foi através de pesquisa bibliográfica e de campo em uma empresa que atua no ramo social do Maranhão.

Palavras-chaves: Compras. Clientes. Fornecimento.

ABSTRACT

Purchase process of materials is a key to a company performance, specially forward to demands of customers and became essential to organizational success. However, for this purpose, is necessary that this sector is aligned with the strategic objectives set by the organization. Theorists claim that the purchase process should have an adequate and integrated structure with other company departments. Moreover, it needs qualified and capable professionals to execute their functions. Currently, organizations that want to remain competitive are remodeling the purchasing department from an operational level to strategic level, aiming costs reductions, best selection of supply, planning appropriate to the demands needs, excellence on delivery service and in production, among other advantages. Thus, this study aims to examine the aspects and characteristics of the materials purchasing process of companies. Therefore, a bibliographical research was performed about the main topics related to the stages of acquisition and function of materials, and the process steps and factors that contribute to its improvement. In addition, was analyzed the features present in the dynamics of supply and the professional profile of the purchaser. The methodology used for the study was through a literature review and field research on the SESC-MA company, which engaged in social, educational and leisure area.

Keywords: Purchase. Client. Supply

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	–	Evolução da função compras: compra reativa e proativa.....	18
Figura 1	–	Divisão das Áreas da Gestão de Materiais.....	23
Figura 2	–	Processo de Compras Simplificado.....	27
Figura 3	–	Fluxo aquisitivo.....	28
Quadro 2	–	Perfil do comprador: estágios de desenvolvimento.....	34
Quadro 3	–	Princípios do relacionamento entre clientes e fornecedores..	38
Mapa 1	–	Localização do Sesc Administração e Deodoro.....	43
Figura 4	–	Logomarca do Sesc.....	44
Figura 5	–	Requisição de Compras de Materiais e Serviços.....	50

LISTA DE SIGLAS

CNC	–	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
COC	–	Coordenação de Orçamento e Custo
COINF	–	Coordenação de Infraestrutura
COSSUP	–	Coordenação Setorial de Suprimentos
DAF	–	Direção Administrativa Financeira
DPS	–	Direção de Programas Sociais
DR	–	Direção Regional
EDI	–	Electronic Data Interchange
GCS	–	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
MRP	–	Materials Requirements Planning
PAF	–	Pedido ao Fornecedor
RCMS	–	Requisição de Compras de Materiais e Serviços
SCM	–	Supply Chain Management
SESC-MA	–	Serviço Social do Comércio do Maranhão
SGM	–	Sistema Gestor de Materiais
SI	–	Sistemas de Informação
TI	–	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Justificativa	13
1.2	Problema da pesquisa	14
1.3	Objetivos	14
1.3.1	Objetivo geral.....	14
1.3.2	Objetivos específicos.....	14
1.4	Metodologia	15
2	LOGÍSTICA	17
2.1	Evolução do conceito logístico	17
2.1.1	Gerenciamento da cadeia de suprimentos.....	19
3	COMPRAS	23
3.1	Conceituando compras	23
3.2	Características do processo de compras	25
3.3	Fluxo aquisitivo	27
3.3.1	Qualificação e cadastro de fornecedores.....	28
3.3.2	Informação da necessidade.....	29
3.3.3	Processamento da aquisição.....	30
3.3.4	Diligenciamento.....	31
3.3.5	Recebimento do produto.....	32
3.4	Compras nas empresas	32
3.4.1	A área de compras.....	32
3.4.2	Perfil do profissional da área de compras.....	34
3.4.3	Relacionamento entre comprador e fornecedor.....	36
3.5	Tecnologia da informação aplicada a compras de materiais	39
4	ESTUDO DE CASO: A INSTITUIÇÃO Sesc-MA	43
4.1	Apresentação da empresa	43
4.2	O setor de compras	46
4.3	O processo de compras no Sesc-MA	48
4.3.1	Fluxo aquisitivo da empresa.....	48
5	CONCLUSÃO	57
	REFERÊNCIAS	59

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	62
APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA.....	64
ANEXO A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	65
ANEXO B – FLUXOGRAMA DE COMPRA COM DISPENSA DE LICITAÇÃO.....	66
ANEXO C – FLUXOGRAMA DE COMPRA COM LICITAÇÃO.....	67
ANEXO D – DECLARAÇÃO DA EMPRESA.....	68

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, fatores como: mudanças na economia mundial, aumento de fusões e terceirizações, alianças entre organizações, contribuíram significativamente para uma mudança de postura nas empresas como forma de adequação a esse novo contexto. (WOOD JÚNIOR, 2004).

Dessa forma, têm surgido várias ideias que visam o aperfeiçoamento dos processos internos e externos das empresas, no que tange a geração de matérias-primas ao cliente final, rede de relacionamento de fornecedores e integração interna da organização, entre outros, fazendo com que a função compras deixe de ter um enfoque operacional, para adquirir um patamar estratégico. (WOOD JÚNIOR, 2004).

Segundo Gonçalves (2007) a área de compras envolve o processo de planejamento da aquisição, realização de licitação, julgamento das propostas de fornecimento, bem como a contratação das fontes de suprimentos de materiais e serviços da empresa.

Além disso, segundo esse mesmo autor, para se obter a máxima eficiência na produção e na prestação de serviços é necessária a presença de insumos e materiais no momento certo, na quantidade exata e na qualidade esperada. Daí a relevância da função compras como uma ferramenta valiosa no contexto da administração. (GONÇALVES, 2007).

Apesar da sua importância, a produção teórica voltada especificamente para a função compras das empresas, ainda é escassa. Por isso, este trabalho tem como objetivo principal analisar os aspectos e características do processo de compras de materiais na empresa Sesc-MA, bem como conhecer a organização, as formas de aquisição de materiais e o relacionamento entre o setor de compras e demais departamentos, utilizando-se como instrumento de pesquisa a aplicação de questionário e entrevista com alguns colaboradores, visando comparar o referencial teórico e a aplicação prática na empresa.

Portanto, este trabalho está estruturado em quatro capítulos que explanam as particularidades da área de compras no que tange às características e às atividades envolvidas, baseando-se nas principais contribuições de autores dessa temática.

No primeiro capítulo, é feita a apresentação do trabalho através da introdução, justificativa e os objetivos. Neste, também é apresentada a metodologia mostrando a abordagem utilizada e o método de coleta de dados.

No segundo capítulo, é feita a introdução do tema a partir da evolução do conceito de logística analisando sobre o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

No terceiro capítulo, conceitua-se a função compras e suas principais características, demonstra também o fluxo aquisitivo, área de compras nas empresas e tecnologia da informação na aquisição.

No quarto capítulo, após a fundamentação teórica, apresenta-se a empresa, a análise dos dados da pesquisa de campo e a explanação dos resultados obtidos. No quinto capítulo, são feitas as considerações finais do presente trabalho.

1.1 Justificativa

As organizações estão sujeitas a um alto nível de exigências, tanto internas (colaboradores), quanto externas (mercado e consumidores), assim, é importante que haja o aprimoramento contínuo de seus processos, visto que, existe um crescimento na demanda dos materiais que são necessários para que a organização realize suas atividades. Assim, é fundamental o gerenciamento eficaz no momento da aquisição dos materiais para que o produto e/ou serviço estejam adequados às necessidades do cliente final. (LIMA, 2004).

Compras é um departamento essencial para a empresa e também é primordial para um perfeito gerenciamento da área de materiais. Tem como objetivo principal, manter o suprimento de bens e serviços em nível adequado às necessidades da produção e demais atividades administrativas. Seu gerenciamento tem início na pesquisa dos potenciais fornecedores que atendam as qualificações, prazos e especificações definidos pela empresa. (DIAS, 2009; GONÇALVES, 2007).

É importante a compreensão da função compras, o perfil dos profissionais e a organização dessa área, assim como o relacionamento deste setor com o mercado fornecedor, pois estes aspectos influenciam diretamente nas etapas do fluxo aquisitivo de materiais.

O estudo deste tema também se justifica, pois delinea a base para encontrar os meios que possibilitem o aperfeiçoamento dos processos internos e o maior controle do fluxo de informações entre os departamentos e o mercado

fornecedor. Nessa perspectiva, irá gerar maior eficiência na execução das atividades e eficácia na produção e prestação dos serviços.

Nesta pesquisa foram escolhidas duas unidades regionais do Serviço Social do Comércio do Maranhão (Sesc-Ma) para a análise do estudo de caso. Essa instituição planeja e executa uma infinidade de projetos ao longo do ano e todas essas ações passam pelo Setor de Compras, portanto, verificou-se que este departamento é uma área estratégica na execução dessas atividades, sendo assim, é fundamental analisar detalhadamente os principais aspectos envolvidos na compra de materiais, como meio de aperfeiçoamento do processo de obtenção e atividades desenvolvidas, para que assim, consiga atender de forma eficiente e eficaz as necessidades de materiais dos demais setores.

1.2 Problema da pesquisa

De que forma o processo de compras de materiais influencia na execução das atividades e projetos da empresa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os aspectos e as características do processo de compras de materiais das empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conhecer a organização do Setor de Compras do Sesc-MA;
- Conhecer as formas de aquisição de materiais;
- Verificar como ocorre o relacionamento do setor de compras com os fornecedores e demais departamentos da organização.

1.4 Metodologia

Utilizando os critérios de classificação de pesquisa estabelecidos por Vergara (2007), na qual a qualifica em dois aspectos:

- a) Quanto aos fins: é descritiva, pois tem o intuito de explicar os aspectos e as características presentes na compra de materiais, bem como, descrever o fluxo aquisitivo da empresa;
- b) Quanto aos meios: trata-se de pesquisa tanto bibliográfica e documental quanto de campo.

Classifica-se como bibliográfica e documental, pois foi feita através de livros, revistas, artigos, trabalhos científicos, meios eletrônicos e documentos internos da empresa não disponíveis ao público em geral. Também é de campo, pois foi realizado um levantamento de informações por meio de um estudo de caso, diretamente no local da pesquisa. Assim, Fonte (2004, p. 3) ressalta que a pesquisa por levantamento “[...] é aquela que busca informação diretamente, com um grupo de interesse, a respeito dos dados que se deseja obter, utilizando questionários, formulários ou entrevistas”. Já o estudo de caso é considerado por Vergara (2007) como um estudo aprofundado em uma ou poucas unidades.

O Universo desta pesquisa foi a empresa Sesc-MA, sendo que o campo de observação escolhido foi a Unidade Deodoro e Administração desse regional. A amostra foi formada pela participação de membros da empresa, os quais tinham alguma representatividade no campo de observação, sendo um colaborador da Coordenação de Infraestrutura (COINF), ou Setor de Compras, como é conhecido esse departamento na empresa, um do Setor de licitação e um técnico responsável pela execução de projetos sociais. Serão utilizados nomes fictícios nesta pesquisa, entrevistado **A**, **B** e **C** respectivamente, como forma de preservar o anonimato da entrevista.

A presente pesquisa teve os seguintes procedimentos para a obtenção dos dados necessários para avaliar os resultados:

- a) Revisão de literatura e pesquisa bibliográfica- fase em que se buscou a fundamentação teórica e metodológica do objeto de estudo através de leituras, fichamentos, e de publicações que abordam a temática: livros, dissertações, revistas, internet e outros meios;

- b) Pesquisa empírica - direcionada ao *locus* da pesquisa por meio da coleta da informação da aplicação do questionário aberto e fechado, além da entrevista;
- c) Análise documental - a pesquisa documental ocorreu através de documentos da empresa, tais como: manuais de compras, regimento interno, organograma , cartilhas, livros, e outros;
- d) Análise e interpretação de dados coletados- corresponde à sistematização das observações e dados coletados indicando os principais resultados da realidade observada.

Para a obtenção dos dados e informações sobre o tema aplicou-se questionário (APÊNDICE A) incluindo perguntas abertas e fechadas ao **entrevistado A** (Setor de Compras), onde se elencou um rol de quesitos e pautas sobre o tema proposto. Além disso, aplicou-se uma entrevista focalizada (APÊNDICE B), no intuito de aprofundar o estudo deste tema. A entrevista foi feita com um profissional de licitação (**entrevistado B**) e um colaborador responsável pela execução de projetos sociais (**entrevistado C**), ambas realizadas no dia 20 de outubro às 8h e às 14h, respectivamente. Cada entrevista durou 30 minutos e os entrevistados responderam a todos os questionamentos de forma concisa e completa.

Vergara (2007), explica que na entrevista focalizada apenas um assunto deve ser trabalhado, devendo o entrevistador manter-se atento para que o entrevistado não navegue por múltiplas áreas além do tema proposto. Dado o caráter subjetivo destas abordagens, a técnica utilizada para análise dos dados obtidos foi a qualitativa, pois não aplicou-se instrumentos estatísticos ao interpretá-los. Neves (1996) explica, que nas pesquisas qualitativas é comum que o pesquisador busque compreender os fenômenos, de acordo com a perspectiva dos participantes da circunstância estudada e, a partir daí exponha sua interpretação. Os estudos de pesquisa qualitativa se diferenciam, quanto ao método, à forma e aos objetivos. Elas possuem um conjunto de características essenciais para a sua identificação, Godoy (apud NEVES, 1996, p.1):

- 1 - Ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- 2 - O caráter descritivo;
- 3 - O significado que as pessoas dão as coisas e a sua vida como preocupação do investigador;
- 4 - Enfoque indutivo.

2 LOGÍSTICA

2.1 Evolução do conceito logístico

Segundo Ballou (apud POZZO, 2007, p. 21):

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Verifica-se que este conceito possui uma abordagem sistêmica, que segundo Fleury e La Valle (1994 apud RIBEIRO, 2003), significa o tratamento da logística como um conjunto formado por partes interligadas, trabalhando de forma coordenada, visando atingir uma finalidade comum.

Em termos históricos, vários são os fatores que desencadearam o surgimento da abordagem logística nas organizações. Francischini (2004), explica que na era da Revolução Industrial, no século XVII, as empresas eram organizadas em torno de quatro atividades: suprimentos de capital, pessoal e materiais, produção e conversão, venda e distribuição. Suas atividades logísticas estavam voltadas essencialmente para a produção de bens e serviços, pouco se preocupavam com as questões inerentes ao processo de aquisição.

Já no século XX, na década de 50, as ideias e métodos da logística passaram a fazer parte de estudos acadêmicos e as universidades começaram a realizar cursos nessa área. Nas empresas, a administração fragmentava suas atividades-chaves entre vários setores. Nessa fase, por exemplo, o processamento de pedidos era controlado por vendas e a função de compras estava a cargo do departamento de finanças. (POZZO, 2007).

A partir dessa época, ocorreu a ampliação do conceito logístico, tal como é observado hoje. Ballou (2009) aponta quatro condições favoráveis: (1) alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores; (2) pressão por custos nas indústrias; (3) avanços na tecnologia de computadores; e, (4) influências do trato com a logística militar.

Nessa fase, as atividades logísticas que outrora estavam dispersas, passam a se integrar nas empresas, dando origem à logística integrada, conceito esse que significa o agrupamento das áreas relacionadas à entrada, ao

processamento e à saída de produtos da organização (RIBEIRO 2003). Assim, a logística é considerada perfeita quando há a integração da administração de materiais em sua totalidade, desde a compra, até a sua distribuição, com o objetivo de satisfazer o cliente final. (POZO, 2007).

A parte relacionada à obtenção (entrada) está incluída no macro ambiente da Logística de Suprimentos. Ballou (2009) explica que há um debate a respeito da inclusão ou não da administração de materiais dentro das atividades logísticas, no entanto, ele analisa que algumas atividades realizadas pelos compradores e gerentes impactam diretamente no fluxo de bens, serviços e informações, refletindo diretamente no desempenho do canal logístico.

Dessa forma, a área responsável pela aquisição de suprimentos deve assumir um papel mais estratégico nas empresas. Segundo Baily et al., (2000 apud LIMA, 2004, p. 20), em organizações com a função de compras bem desenvolvida, as atividades dos compradores concentram-se no estabelecimento e no desenvolvimento de relacionamentos apropriados com fornecedores. No quadro 1 é possível visualizar a mudança de papéis no processo de compras, demonstrando uma comparação entre o papel reativo e proativo da função:

Quadro 1- Evolução da função compras: compra reativa e proativa

Compra Reativa(até os anos 80)	Compra proativa (depois dos anos 80)
Área de compras é um centro de custo	Área de compras deve adicionar valor
Área de compras recebe especificações	Área de compras e fornecedores contribuem para as especificações
Área de compras subordina-se a finanças ou à produção	Área de compras é importante função gerencial, subordina-se a presidência.
Compradores respondem às condições de mercado	Área de compras contribui para o desenvolvimento de mercados
Os problemas são de responsabilidade do fornecedor	Os problemas são responsabilidade compartilhada
Preço é variável chave	O custo total e o valor são variáveis-chaves
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica que pode ser no longo prazo
Sistema independente de fornecedores	Sistema integrado aos sistemas dos fornecedores
As especificações são feitas por designers ou usuários	Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
Negociações ganha-perde	Negociações ganha-ganha
Muitos fornecedores significam mais segurança	Muitos fornecedores significam perda de oportunidade
Estoques excessivos significam mais segurança	Estoques em excesso significam desperdícios
Informação é poder	A informação é valiosa se compartilhada.

Fonte: Baily et al. (2000 apud LIMA 2004, p.20)

No quadro acima, estão elencadas as principais diferenças entre a compra reativa, característica que, segundo o autor, vigorou até os anos 80 e a compra proativa, após esta década. Para Bowersox (2009, p. 27-28),

[...] os mecanismos propulsores do renascimento logístico nos anos 80 foram: mudanças nas regulamentações, aumento da comercialização do microcomputador, a revolução da informação, disseminação dos movimentos de qualidade e desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas.

Essas mudanças refletiram em uma evolução significativa na área de compras, o que antes era uma atividade meramente de apoio, tornou-se um grande diferencial competitivo das organizações. Depois dos anos 80, a função de compras começou a buscar meios de agregar valor aos bens e serviços, o fornecedor, por exemplo, não é mais considerado um competidor como em outrora, hoje ele visto como parceiro, tendo funções e responsabilidades compartilhadas. (BAILY et al., 2000 apud LIMA, 2004, p. 20)

2.1.1 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

O *Supply Chain Management* (SCM) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS) parte do conceito teórico da administração sistêmica e tem como objetivo a criação de uma cadeia interdependente de empresas onde estas formam uma rede de colaboração mútua.

Os pesquisadores afirmam que o GCS surgiu como uma evolução do conceito de logística integrada. Enquanto esta representa uma integração interna das atividades, o GCS representa sua automação externa, pois engloba a coordenação dos fluxos de materiais e informações aos fornecedores e clientes finais. (SHAPIRO, 2001 apud GARCIA, 2008, p. 16).

O *Supply Chain Management* é considerado pelos estudiosos como uma filosofia integrativa que gerencia o fluxo total dos canais de distribuição desde os fornecedores até o último usuário. (COOPER et al., 1997; JONES; RILEY apud ALMEIDA, 2006).

Um dos fatores que desencadeou o surgimento da cadeia de suprimentos foi o aumento da competitividade entre as corporações, pois se criou um ambiente mais hostil, levando à necessidade da criação de redes colaborativas entre as

empresas (CHRISTOPHER, 2009). Vale ressaltar também que Christopher (2009, p. 5) define cadeia de suprimentos como:

[...] uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informação dos fornecedores para o cliente final.

A estrutura da cadeia é composta por vários estágios, na qual fazem parte os clientes, varejistas, distribuidores, fabricantes e fornecedores de materiais (CHOPRA; MEINDL, 2003, p. 5). Sendo assim, na visão do autor, ela pode ser definida como:

A cadeia de suprimento engloba todos os estágios, direta e indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Dentro de cada organização, como por exemplo, de uma fábrica, a cadeia de suprimento inclui todas as funções envolvidas no pedido do cliente, como desenvolvimento de novos produtos, marketing, operações, distribuição, finanças e o serviço de atendimento ao cliente, entre outras. (CHOPRA; MEINDL, 2010, p.3).

O objetivo principal da cadeia de suprimentos é gerar valor aos bens requisitados pelo usuário final. Para Ching (2009), SCM refere-se a todo empenho envolvido nas atividades organizacionais que visa criar valor na forma de produtos e serviços para o consumidor. Chopra e Meindl (2003) dizem, que o valor gerado por uma cadeia de suprimentos é a diferença entre o valor do produto para o consumidor e o esforço feito pela cadeia para atender as necessidades desses clientes.

Ching (2009, p. 68, grifo do autor) afirma, que para se obter sucesso no *Supply Chain* é importante obedecer a quatro fatores:

- Capacidade de resposta às demandas dos clientes;
- Qualidade de produtos e serviços;
- Velocidade, qualidade e *timing* da inovação nos produtos;
- Efetividade dos custos de produção e entrega e utilização de capital.

A informação também tem papel primordial no desempenho da cadeia, pois todas as partes envolvidas deverão estar cientes dos prazos a cumprir com os fornecedores, bem como da quantidade de materiais utilizados na operação para evitar paradas de suprimentos, e também a capacidade de produção para o dia, sendo assim, importante na tomada de decisões (CHOPRA; MEINDL, 2003). Ainda nessa perspectiva, o autor resalta que há vários fluxos de informação presentes na cadeia, tais como:

- a) **Informações sobre os fornecedores** - prazos de entrega de matérias-primas, produtos requisitados, preços, locais de entrega, além de incluir informações sobre situações de pedidos livremente acordadas entre as partes;
- b) **Informações da manufatura** - quantidades, prazos, local, custos e quais produtos deverão ser produzidos;
- c) **Informações da distribuição e varejo** - o que deverá ser transportado, para onde, de que forma, custo, quantidade e local que será armazenado;
- d) **Informações da demanda** - quem está comprando, qual preço, em que quantidade. As informações de demanda incluem as previsões da demanda e distribuição. (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Para que a cadeia de suprimentos seja bem sucedida, exige-se uma série de tomada de decisões a respeito do fluxo de informações, de produtos e do monetário. Essas decisões se dividem em diversas fases dependendo da frequência de cada decisão e do período de cada fase:

- a) **Estratégia ou projeto da cadeia de suprimentos** - refere-se à decisão de como estruturar a cadeia de suprimento. Determina qual será a configuração da cadeia e que processos cada estágio deverá desempenhar. Nesta fase, todas as decisões são de longo prazo, pois se trata do planejamento estratégico da cadeia, ou seja, define-se quem serão seus membros e qual será a razão de ser daquela cadeia;
- b) **Planejamento da Cadeia de Suprimentos** - nessa fase as empresas definem um conjunto de políticas operacionais de curto prazo. Estão incluídos nesse planejamento, as decisões sobre quais mercados deverão ser supridos, e quais os locais para a construção dos estoques, a terceirização da fabricação, as políticas de reestabelecimento entre outras alternativas. O planejamento estabelece limites e parâmetros de funcionamento da cadeia de suprimentos;
- c) **Operação da cadeia de suprimentos** - é onde acontece o processo de execução na cadeia de suprimentos e tudo que já foi estabelecido nas etapas anteriores. O período de tempo é relativo às semanas e aos dias, pois nessa fase as empresas tomam decisões sobre os pedidos

individuais de clientes, as empresas distribuem os pedidos individuais para o estoque ou produção, estabelecem o prazo de atendimento dos pedidos, organiza a distribuição dos pedidos. Surgem também as formas de comunicação e a cultura da cadeia a partir da interação dos integrantes. (CHOPRA; MEINDL, 2003).

É importante ressaltar que algumas organizações em razão de possuírem estruturas mais formais ou estarem no início das suas atividades, apresentam níveis diferentes de integração logística, o que impossibilita a constituição de uma cadeia, explica Silva (2002 apud RIBEIRO, 2003, p. 18):

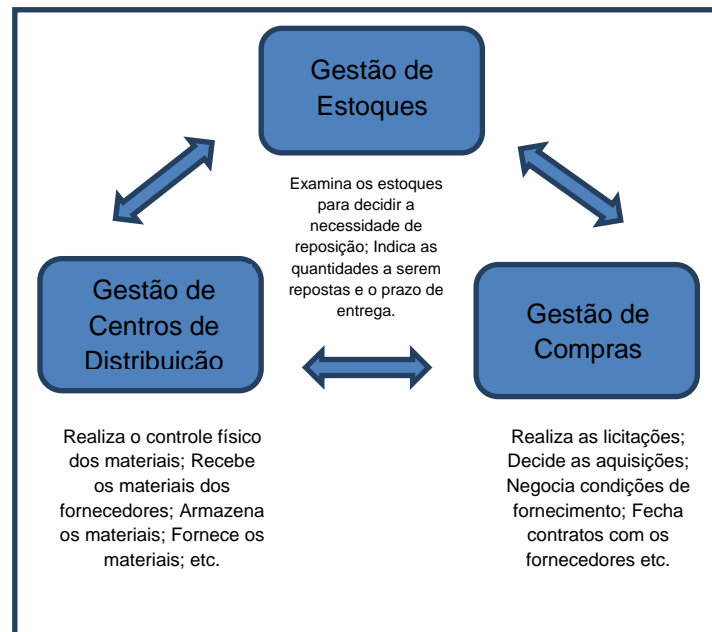
Nem todas as organizações podem operar segundo o conceito de Supply Chain; algumas por questões puramente formais ou legais, é o caso da administração direta e das empresas públicas ou de economia mista, todas vinculadas à legislação que regula as licitações públicas), outras por suas características operacionais ou de mercado. Assim a prática da logística pode ser exercida em diferentes perspectivas, segundo o foco dominante de cada uma delas.

3 COMPRAS

3.1 Conceituando compras

O processo de compras está inserido dentro do contexto de gestão de materiais (ou suprimentos). A administração de materiais envolve todos os fluxos de materiais na empresa, compreendendo: a programação, a compra, a recepção, o armazenamento, a movimentação de materiais, o transporte interno e o consumo de materiais, Chiavenato (apud PASCHOAL, 2009, p. 26). Na figura abaixo, observa-se o universo do qual faz parte a função de compras:

Figura1 - Divisão das Áreas da Gestão de Materiais



Fonte: Gonçalves (2007, p. 9)

A partir da leitura do gráfico observa-se que a gestão de materiais é uma área complexa que envolve todo o fluxo de materiais e serviços dentro e fora da empresa, sendo que, compras é a parte responsável pela entrada de bens, negociação das melhores fontes de fornecimento, entre outras atividades. (GONÇALVES, 2007).

Segundo Dias (2009), a aquisição é uma atividade do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir e planejar quantitativamente as necessidades materiais e de serviços da organização, objetivando satisfazê-la no

momento certo e com as quantidades corretas, além de ser responsável por acompanhar e armazenar o material recebido. Já na visão de Slack et al. (1997, p. 417) a função compras é definida como:

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.

Antes a área de compras era considerada o departamento responsável por gerenciar os custos da aquisição, no entanto, hoje ela é vista como um centro de lucros, que quando bem gerenciados poderão proporcionar estimáveis economias, vantagens e lucratividade para a empresa. Uma organização bem administrada deve saber produzir, comercializar e, principalmente, comprar bem. (CHIAVENATO, 2005 apud OLIVEIRA FILHO, 2008, p. 15).

Com a implantação de uma abordagem mais estratégica no processo de compras de materiais, as empresas buscam aproximar-se uma das outras, no intuito de identificar os interesses comuns entre ambas. Esse enfoque implica a necessidade de agregar maiores esforços nas atividades de negociação, no relacionamento a longo prazo e no desenvolvimento de fornecedores. (BAILY et al., 2000 apud OLIVEIRA FILHO, 2008).

A área de compras é um diferencial, visto que é responsável por suprir a empresa com todas as necessidades materiais. Ela é também fundamental para redução dos custos de aquisição por meio de negociações de preço, pesquisa de materiais alternativos e desenvolvimento de novos fornecedores. Atualmente ela está ligada ao sistema logístico empresarial, onde ambos possuem atividades envolvidas em ações homogêneas com a mesma finalidade, obter lucratividade e vantagem competitiva. (POZO, 2007).

O autor complementa que o objetivo principal da função compras é adquirir materiais e/ou serviço na qualidade certa, quantidade exata, tempo e preço correto, sendo essa condição fundamental para vencer e dominar mercados. Em face desse objetivo, ele estabelece como metas fundamentais:

- Permitir continuidade de suprimentos para o perfeito fluxo de produção;
- Coordenar os fluxos com o mínimo de investimentos em estoques e adequado cumprimento dos programas;
- Comprar materiais e produtos aos mais baixos custos, dentro das especificações predeterminadas em qualidade, prazos e preços.

- Evitar desperdícios e obsolescência de materiais por meio de avaliação e percepção do mercado;
- Permitir à empresa uma posição competitiva, mediante negociações justas e credibilidade;
- Manter parceria com os fornecedores para crescer junto com a empresa. (POZO, 2007, p. 150).

Ressalta-se ainda, a importância de haver a previsão das necessidades de suprimentos, pois assim o departamento de compras funcionará corretamente e alcançará suas metas. Além disso, para o correto funcionamento das atividades organizacionais, o comprador deverá dispor de informações relativas às quantidades, à qualidade e aos prazos para a fábrica operar. Essas informações subsidiam o trabalho do comprador para que este execute suas atividades da forma mais eficiente possível. (DIAS, 2009).

3.2 Características do processo de compras

Apesar de todo o esforço para o aperfeiçoamento da área de compras, algumas empresas ainda mantêm processos antigos em seus modelos de negócios, na fabricação de bens, na análise de custo, na seleção das fontes de suprimentos e na aquisição de materiais e serviços. É importante que as organizações, de modo geral, reconheçam que os processos de aquisição de materiais e a manutenção de bons relacionamentos com os fornecedores são imprescindíveis para alavancar os negócios. (GONÇALVES, 2007).

As decisões do processo de compras de materiais deverão ser planejadas de acordo com as metas e estratégias traçadas pela organização e suas decisões estratégicas. (SANTOS, 2002).

Nesse contexto, Gonçalves (2007, p. 292) explica que a elaboração dessas estratégias de aquisição compreende diversas ações:

- Estratégia de Procura dos materiais destinados a atender especificamente as necessidades da empresa, através da seleção e contratação do fornecedor;
- O processamento da transação das compras;
- Registros e análise dos procedimentos normativos aplicados, que incluem a elaboração do contrato de fornecimento, administração do fornecimento, controle da performance e gerenciamento das informações.

O autor evidencia que uma estratégia bem elaborada para o processo de compras necessitará ser subsidiada através de:

- a) Uma estrutura organizacional adequada em recursos humanos e materiais;
- b) Políticas e procedimentos relacionados às melhores práticas administrativas;
- c) Auxílio da tecnologia da informação. (GONÇALVES, 2007).

No entanto, não são todas as organizações aptas a desenvolver de forma estratégica a aquisição de materiais. Assim, na visão de Dumond (1996 apud SANTOS, 2002), o papel estratégico do processo de compras é influenciado pelo estágio de maturidade da gestão praticada na organização e sua estrutura, ou seja, quanto mais desenvolvida for a organização, maior será a probabilidade dessa atividade gerar valor e vantagem competitiva para a empresa.

Para Miles (apud SANTOS, 2002, p. 21), as principais razões para o envolvimento do processo de compras na tomada de decisões estratégicas são as seguintes:

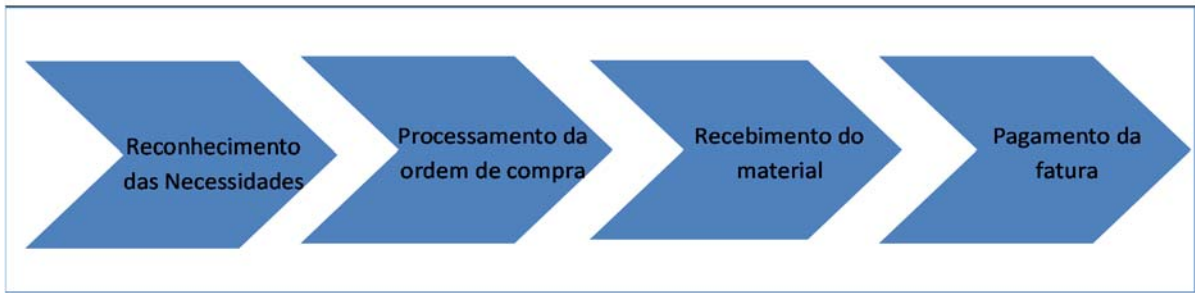
- O processo de compras é visto como a área de agregação de valor, não é mais um centro de gerenciamento de custos;
- A inovação rápida dos produtos exige que a equipe seja altamente integrada, envolva todas as funções adotando, para isso, uma abordagem de processo em vez de funcional na administração.
- Há a tendência para a visão holística que significa a integração dos fluxos de materiais de informação na ambiência interna e externa da empresa.

Gonçalves (2007, p. 291) explica, que há procedimentos utilizados em algumas empresas que propiciam um cenário desfavorável ao gerenciamento e controle das atividades de compras. Essas dificuldades estão relacionadas a fatores como:

- Distribuição geográfica dos fornecedores;
- Descentralização dos processos de compras;
- Excesso de burocracia nos processos, na qual utilizam um enorme número de documentação;
- Fragmentação dos sistemas internos;
- Ausência de um processo estruturado de seleção e avaliação dos fornecedores;
- Desconhecimento dos custos envolvidos na aquisição.

Pode-se dividir de forma simplificada o processo de aquisição em quatro etapas, conforme mostra a figura 2:

Figura 2 - Processo de Compras Simplificado



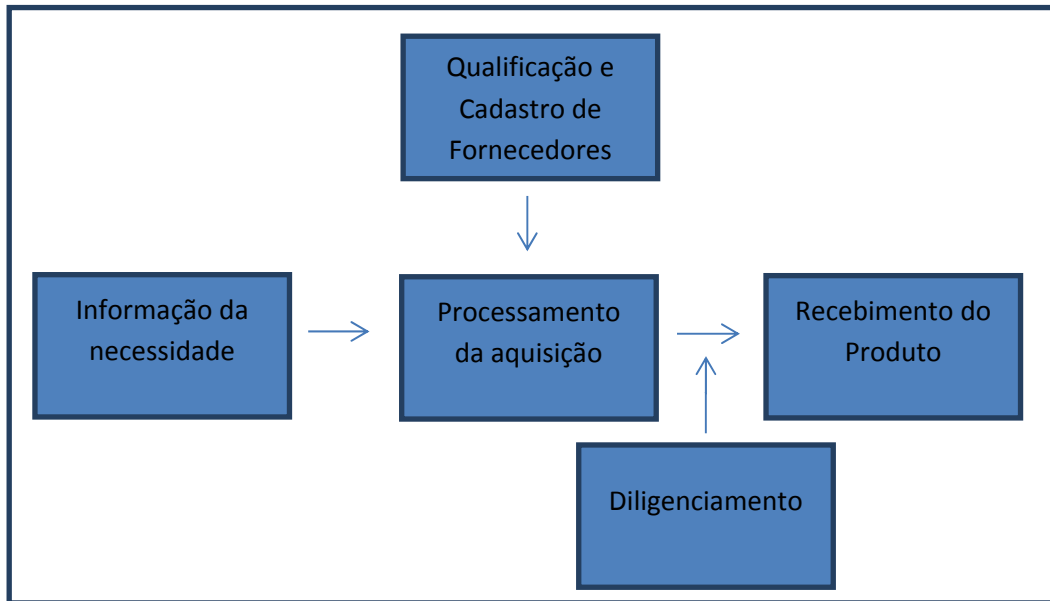
Fonte: Gonçalves (2007, p. 293)

A primeira etapa do processo, como mostra a figura 2, envolve o reconhecimento da necessidade, segue-se então para o departamento de compras, onde este receberá as cotações de preços e providenciará a contratação do fornecedor escolhido. Vale ainda citar que nos casos das licitações os contratos têm prazos com duração de um ano. Depois de recebido o material, poderá ocorrer a inspeção deste em confronto com a nota fiscal, uma vez realizadas essas etapas, envia-se a autorização de pagamento para o setor de finanças. (GONÇALVES, 2007).

3.3 Fluxo aquisitivo

Ribeiro (2003), no entanto, apresenta um fluxo mais detalhado do processo de compras de uma empresa. A partir da revisão da literatura presente na área, bem como a análise comparativa entre os autores e o fluxo aquisitivo demonstrado na pesquisa estudada, conforme a figura 3, será abordada nos tópicos posteriores cada etapa do fluxo aquisitivo:

Figura 3 - Fluxo aquisitivo



Fonte: Ribeiro (2003, p. 25)

3.3.1 Qualificação e cadastro de fornecedores

Para Gonçalves (2007), identificar os fabricantes e fornecedores de insumos, produtos e componentes, bem como, conhecer suas potencialidades são atribuições indispensáveis para um bom gerenciamento de compras.

“Qualificar um fornecedor significa identificá-lo e classificá-lo de acordo com determinados atributos”. (RIBEIRO, 2003, p. 26).

Francischine (2004), afirma que a compra nunca deve ser feita apenas pelo critério de menor preço, deve-se, no entanto obedecer a critérios qualificadores e classificadores de fornecimento.

Diante do exposto, segundo o referido autor, critérios qualificadores são requisitos exigidos com finalidade de qualificar potenciais fornecedores, geralmente eles pedem adequação da empresa candidata quanto:

- a) À conformidade da situação legal e fiscal;
- b) Que a empresa esteja com situação econômico-financeira estável;
- c) As referências de outros clientes sejam boas em relação ao serviço de fornecimento;
- d) Que tenha sistema de garantia de qualidade adequado;
- e) Estejam certificadas por empresas adequadas;

- f) À existência de serviços associados especificados;
- g) Tenha um histórico de fornecimento no mercado adequado.
(FRANCISCHINE, 2004).

Depois de qualificados, os fornecedores passam a fazer parte do cadastro da empresa. Esse registro é um documento crucial para o setor de compras, ele é o corpo central que sustenta todo o processo de aquisição, pois é por meio dele que se fará a seleção das fontes de suprimentos que atendam às quatro condições básicas de compras: preço, prazo, qualidade e condições de pagamento. (DIAS, 2009; GONÇALVES, 2007).

Gonçalves (2007), por exemplo, afirma que o cadastro tem como função selecionar as melhores fontes de fornecimento de bens e serviços. Nessa seleção poderão constar os seguintes requisitos: responsabilidade, estabilidade, habilidade de negociação e de comércio, experiência no fornecimento do insumo requisitado e desempenho no mercado, sendo que estes atributos deverão ser organizados de forma sistemática e estar sempre à disposição para facilitar a consulta de materiais.

Viana (2002 apud RIBEIRO, 2003, p. 27), explica que:

As empresas cadastradas são classificadas consoante a classe de materiais de sua linha, de conformidade com os critérios estabelecidos pelo setor de compras, objetivando o inter-relacionamento entre fornecedores e grupos de materiais, originando, em consequência, os grupos de compra, que objetivam facilitar o processo de seleção de fornecedores para a concorrência.

3.3.2 Informação da necessidade

Martins (2000 apud RIBEIRO, 2003, p. 27) estabelece que “[...] o sinal da demanda é a forma sob a qual a informação chega à área de compras para desencadear o processo de aquisição.”

Para Ribeiro (2003, p. 27) as informações das necessidades deverão conter as especificações dos produtos a serem adquiridos. Sobre este prisma, Baily et al. (2000 apud RIBEIRO, 2003, p. 27) afirma:

As especificações, são classificadas como de desempenho e de conformidade. Especificações de desempenho são aquelas que apresentam a finalidade e desempenho esperado do produto sem detalhar sua composição, cabendo aos fornecedores apresentá-la, para que a organização possa escolher a solução mais adequada. Especificações de conformidade são aquelas que apresentam detalhes de composição do produto, cabendo aos fornecedores simplesmente cumpri-las.

Em relação ao formato, Gonçalves (2007) explica, que as necessidades de reposição de material para a operação ou para uso administrativo, são representadas através da requisição de compras. Essa requisição necessita de aprovação prévia, de acordo com as regras de cada empresa, e depois de aprovada segue-se para os órgãos de compras para os procedimentos subsequentes.

3.3.3 Processamento da aquisição

Segundo Ribeiro (2003), depois de recebida a informação da necessidade, inicia-se o processo de aquisição. Nessa fase, ocorre a decisão sobre quais dos fornecedores cadastrados serão os selecionados para atender à demanda requisitada.

Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões pré-estabelecidos 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, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta. (DIAS, 2009, p. 300).

Algumas empresas utilizam meios de contratação que seguem normas elencadas em regulamentos, a exemplo, tem-se a realização de licitações (pedidos de cotação). Gonçalves (2007) diz, que no processo de licitação, depois de recebidas as cotações de preços dos fornecedores, são analisadas, e entre estas seleciona-se a melhor opção com base em critérios pré-estabelecidos, visando atender a demanda requisitada.

Na etapa de conclusão do processo de aquisição, envia-se o pedido de compra (contrato) aos fornecedores escolhidos. Baily et al. (2000 apud RIBEIRO, 2003, p. 30) afirma que "[...] após selecionar um fornecedor e definir os detalhes, o estágio seguinte é emitir o pedido. Pedido, é uma instrução sobre a aquisição de um bem ou a prestação de um serviço".

Para Dias (2009, p. 255):

O pedido de compra é um contrato formal entre a empresa e fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições em que foi feita a negociação. O comprador é responsável pelas condições e características da compra aí estabelecidas, razão pela qual o fornecedor deve estar ciente de todas as cláusulas e pré-requisitos constantes do impresso, dos procedimentos que regem o recebimento das peças ou produtos, dos

controles e das exigências de qualidade, para que o pedido possa legalmente ser considerado em vigor.

3.3.4 Diligenciamento

Segundo Viana (2002 apud RIBEIRO, 2003), diligenciar significa o ato de verificar durante o transcorrer de um determinado tempo para a entrega, o andamento das atividades do fornecedor, essas informações irão compor os arquivos de desempenho do fornecedor com vista às aquisições futuras.

Francischine (2004), diz que o serviço de compras deve manter uma documentação informativa em forma de ficha sobre o comportamento do fornecedor. De acordo com informações obtidas na análise dessa ficha, o setor de compras poderá tomar as providências citadas abaixo:

- a) Eliminar fornecedores e esclarecer com base na avaliação da ficha, as razões devidamente documentadas de tal ação;
- b) Esclarecer aos fornecedores idôneos as razões de não serem escolhidos e solicitar que reforcem a qualidade do fornecimento;
- c) Acompanhar as condições de fornecimento ao longo do tempo;
- d) Fornecer base para que o comprador reforce sua posição na negociação de um novo pedido, desta forma o comprador poderá impor condições ao fornecedor para corrigir deficiências observadas em fornecimentos anteriores.

É importante avaliar a atuação dos fornecedores em relação ao contrato de fornecimento constituído. É também necessário que essa avaliação não seja realizada apenas pelo setor de compras, tendo em vista que, a seleção e avaliação de fornecedores têm como objetivo manter, em cadastro, aqueles que tenham uma boa qualificação e que atendem aos requisitos exigidos pela empresa compradora. (GONÇALVES, 2007).

O autor menciona ainda, que existem vários processos de avaliação de fornecedores: pontuação e mensuração da regularidade nas entregas, qualidade do produto ou serviço, sistema de garantia de qualidade, planejamento da produção, entre outros aspectos. (GONÇALVES, 2007).

3.3.5 Recebimento do produto

O recebimento tem como função assegurar que o produto entregue esteja em conformidade com as especificações constantes no pedido de compras, depois de feito este procedimento, não poderão ser reclamadas eventuais faltas, desvios e problemas nos materiais. (FRANCISCHINE, 2004).

A fase do recebimento é essencial para o sucesso de todo o processo aquisitivo, pois é nesta que é realizada a inspeção do material adquirido.

A NBR ISSO 8403:1994 (apud FRASCISHINE, 2004, p. 113),

[...] define-se inspeção como um conjunto de atividades de medição, exame, ensaio, verificação de uma ou várias características do produto, e a comparação dos resultados com requisitos especificados a fim de verificar a conformidade.

O procedimento de inspeção varia de acordo com o produto que será recebido (itens críticos, não-críticos e amostras iniciais) e o tipo de fornecedor (fornecedores com alta, média ou baixa qualificação). (FRANCISCHINE, 2004, p. 114).

3.4 Compras nas empresas

3.4.1 A área de compras

Nas empresas, o setor de compras deverá estar estruturado conforme o tamanho e o volume de atividades desenvolvidas, no entanto, independente do porte da empresa, é importante que haja os seguintes princípios na sua organização: registro de compras; registro de preços; registro de estoques e consumo; registro de fornecedores; arquivos e especificações; e arquivos de catálogos. (DIAS, 2009; POZO, 2007).

Pozo (2007) ressalta, que a organização do setor de compras ou suprimentos, visa não só garantir o seu desempenho harmonioso como um sistema, mas principalmente, promover a sua interação com os demais setores da empresa e com o mercado fornecedor, entidades governamentais, públicas, privadas e demais entidades.

Gonçalves (2007, p. 245) elenca algumas das atribuições básicas da área de compras:

- Realização das licitações;
- Análise das cotações de preços e condições de fornecimento;
- Negociações para fechamento dos contratos;
- Cadastramento de fornecedores;
- Estudo do mercado fornecedor;
- Desenvolvimento de fornecedores;
- Qualificação e avaliação de fornecedores;
- Desenvolvimento de materiais;
- Análise de valor;
- Manutenção dos registros das compras realizadas;
- Registro de preços de aquisição dos diversos materiais;
- Manutenção do catálogo de materiais.

Quando a empresa é composta por várias unidades ou trabalha com um grande número de operações, a administração deve decidir se as compras deverão ser feitas em um ponto centralizado ou estabelecer-se em diferentes fábricas ou divisões operacionais. (DIAS, 2009).

Devido a grande distância territorial entre unidades e tempo exigido para processar a aquisição, além de dificuldade nos estabelecimento de diálogos, é recomendável que ocorra descentralização do órgão de compras. (DIAS, 2009).

A estrutura descentralizada tem fortes características quando a empresa possui unidades regionais distantes. A descentralização com a manutenção de departamentos ou grupos regionais de compras com autonomia operacional e administrativa promove uma maior agilização de procedimentos e rapidez no atendimento exigido pela própria unidade regional [...] entre outras vantagens como: permite uma maior autonomia funcional das unidades regionais; permite uma maior flexibilidade e sensibilidade na solução dos problemas regionais, pelo conhecimento abrangente do problema pela regional interessada, assim como melhor conhecimento das fontes de suprimento, meios de transporte e armazenamento mais próximos da região; permite responder mais rapidamente às necessidades de aquisição emergencial; exerce um melhor gerenciamento de suas funções e de suas necessidades, além de permitir um melhor controle. (GONÇALVES, 2007, p. 247-248).

No entanto, há certos casos que adotar uma estrutura centralizada é melhor opção.

Na estrutura centralizada, o departamento de compras ou órgão responsável pelas aquisições acaba por ter suas funções agrupadas dentro de responsabilidades funcionais tendo como fundamento o tipo e a especificação do material a ser adquirido. Nesse tipo de estrutura, é usual que os compradores sejam responsáveis pela aquisição de certas categorias. Há aspectos positivos a adotar esse modelo, podemos citar: permite manter um melhor controle global; a economia de escala é obtida em compras centralizadas mediante negociações para a contratação de fornecimento de grande vulto; é possível otimizar a utilização do pessoal por meio da redução do quadro funcional, evita a concorrência danosa entre os compradores regionais e as disparidades de preços de aquisição de um

mesmo material por compradores diversos. (GONÇALVES, 2007, p. 246-247).

O autor ressalta ainda, que devido os diferentes tipos de organizações, há uma enorme variedade de aspectos relacionados à política de centralizar ou descentralizar.

3.4.2 Perfil do profissional da área de compras

A partir da análise teórica da função de compras nas empresas, observa-se que os autores utilizam a nomenclatura “comprador” ao se referirem aos profissionais, tanto gestores quanto colaboradores que atuam na área de compras, sendo assim, será usado esse termo na pesquisa em questão.

Baily et al. (2000 apud LIMA, 2004, p.40), explica que o perfil dos funcionários de compras deve estar alinhado às necessidades estratégicas da empresa, sendo que estes, são influenciados pelo estágio de desenvolvimento da organização, fato ilustrado no quadro 2:

Quadro 2 - Perfil do comprador: estágios de desenvolvimento

Estágios de desenvolvimento	Características Gerais e responsabilidades do responsável por compras
Primitivo	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Conscientização	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Desenvolvimento	Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Maturação	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em commodities integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicada à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20 a 30% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Avançado	É necessária a qualificação profissional ou pós-graduada; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, à administração da base de fornecedores etc.; menos de 20% de seu tempo é dedicado às atividades burocráticas.

Fonte: Baily et al. (2000 apud LIMA, 2004,p. 40)

Compreende-se a partir da leitura do quadro 2, que o perfil do comprador passou por uma grande evolução que pode ser dividida em cinco fases distintas. Na primeira etapa, por exemplo, o comprador ainda apresenta um nível de desenvolvimento primitivo, grande parte das suas funções refere-se às atividades burocráticas. Já no nível avançado, o tempo gasto nessas funções é de apenas 20%, o que significa que este profissional está mais envolvido nos assuntos estratégicos do seu trabalho. (LIMA, 2004).

Atualmente, não poderá haver mais um comprador preocupado unicamente com o simples ato de concluir uma compra, sem avaliar, dessa forma o impacto da operação nos demais processos da organização. Para que este profissional tenha um desempenho satisfatório, é necessário que ele aprimore suas competências por meio do acúmulo de conhecimento e capacitação, o que irá refletir na diferença primordial entre um comprador burocrático (reativo) e um comprador moderno (proativo). (DIAS; COSTA, 2000 apud BATISTA; MALDONADO, 2008).

Segundo Dias (2009), compradores que possuem uma boa qualificação profissional proveem às empresas com condições favoráveis para fazer bons negócios, já que poderão discutir em igualdade de condições com os fornecedores, transformando-se, em uma força vital, pois o objetivo é comprar bem e eficientemente, sendo que isso poderá gerar ganhos em lucratividade para as organizações.

Além de qualificado, o profissional de compras deve também agir com probidade no exercício das suas funções. Pozo (2007) afirma, que embora o setor de compras utilize métodos científicos em seus procedimentos, as decisões ainda são tomadas por forte julgamento pessoal e por interações pessoais, sendo assim é indispensável que haja elevado padrão de conduta por parte dos colaboradores do departamento e que eles sempre atuem nos negócios que não contrariam aos princípios éticos.

Por fim, o autor citado, enumera uma série de obrigações a serem desenvolvidas pelos gestores de compras nas empresas:

1. Recomendar as diretrizes e programas gerais de aquisições;
2. Especificar e prever as situações econômicas e suas tendências influenciando os preços, tanto internamente como internacionalmente;
3. Estabelecer normas e conduta para compradores;
4. Coordenar as especificações relacionadas à aquisição;
5. Desenvolver novos materiais e fornecedores;
6. Promover a padronização e normatização de todas as aquisições;

7. Estabelecer processos de negociações visando a garantia de preços e conformidade;
8. Desenvolver e manter a estrutura formal de compras em condições de atender adequadamente aos objetivos da empresa;
9. Formalizar os acordos e contratos de aquisições de acordo com normas e procedimentos legais;
10. Orientar e promover o desenvolvimento dos funcionários de compras;
11. Promover a integração e colaboração entre os departamentos da empresa;
12. Promover o intercâmbio de informações com fornecedores e concorrentes;
13. Preparar relatórios sobre as atividades atuais e planos futuros da área;
14. Agir dentro dos limites orçamentários;
15. Aprovar as recomendações elaboradas para a perfeita adequação de compras;
16. Avaliar o desempenho de fornecedores e parceiros. (POZO, 2007, p. 154-155).

3.4.3 Relacionamento entre comprador e fornecedor

No sistema tradicional, a administração de compras preocupava-se apenas em buscar o fornecedor quando a necessidade de reposição de material ou serviço surgia, ou seja, não havia nenhuma preocupação em estabelecer uma relação de parceria entre empresa compradora e fornecedora. Em uma abordagem convencional, o relacionamento entre cliente e fornecedor é marcado pela visão de ambos como adversários, onde estes são vistos apenas como fonte de fornecimento por preço baixo. (GONÇALVES, 2007; MERLI apud OLIVEIRA FILHO, 2008).

Para Gonçalves (2009, p. 258), comprar exclusivamente buscando apenas o menor preço poderá ser um ato ilusório, pois:

- As compras podem não ser negociadas com o mesmo cuidado, o ganho obtido em uma poderá ser perdido em outra aquisição posterior.
- Os fornecedores tendem naturalmente em melhor atender os bons clientes em detrimento dos demais em que não há parceria.

Segundo Teófilo Neto (apud SANTOS, 2002, p. 30), o relacionamento tradicional típico entre comprador e fornecedor, é caracterizado por alguns princípios a seguir:

- O comprador não deve demonstrar simpatia pelo vendedor, no entanto, deve dizer que ele é seu parceiro;
- O fornecedor é considerado adversário;
- O comprador não deve aceitar a primeira oferta, fazendo com que haja argumentação do fornecedor, dando margem à negociação;
- O comprador usa lema: "Você pode fazer melhor que isto!";
- O comprador deve cadastrar o menor preço do material e sempre pedirá mais descontos ao fornecedor;
- O comprador não faz concessões sem contrapartidas;

- Se o fornecedor demorar dar a resposta ao comprador, este deverá dizer que fechou o contrato com o concorrente;
- Quanto mais desinformado for o fornecedor mais ele acreditará no comprador.

Entende-se pelos princípios, que na visão conservadora, a relação estabelecida entre compradores e fornecedores é de ganha e perde, a negociação é marcada por atitudes ásperas de ambas as partes.

No entanto, verifica-se que esse posicionamento descrito acima não é mais admissível no mercado. A empresa está inserida em um ambiente de inúmeras pressões, tanto externas (competição acirrada, exigência dos consumidores, problemas relacionados com seus clientes, acionistas, empregados, e etc.) quanto internas (que surgem pela falta de visão estratégica da administração, o que resulta em perda de oportunidades pela empresa). Esses aspectos levam à uma mudança estrutural e administrativa nas empresas refletindo também nas relações com os clientes. (GONÇALVES, 2007).

Nessa perspectiva, é fundamental investir em um bom relacionamento com o fornecedor como meio de obter vantagem competitiva e reduzir os custos. Para Gonçalves (2007, p. 258), “[...] ao fechar um contrato de fornecimento de um material, com uma determinada empresa fornecedora, vamos procurar um parceiro e não comprar um problema”.

O principal objetivo nas relações entre a empresa e seus clientes é conseguir suprir suas necessidades, por isso, é importante manter um bom relacionamento com os fornecedores, conforme mostra o quadro 3, pois assim ambos podem contribuir juntos no aperfeiçoamento das atividades, através da identificação das causas de eventuais problemas, bem como na busca por possíveis soluções, Oliveira Filho (2008, p. 76):

Quadro 3 – Princípios do relacionamento entre clientes e fornecedores

Premissa	Confiança recíproca e colaboração, considerando-se que a responsabilidade em relação aos clientes finais, são pré-requisitos de um bom relacionamento cliente-fornecedor.
1º Princípio	Cliente e fornecedor devem ser independentes, respeitando a independência do outro, para garantir um relacionamento leal, baseado nas regras de livre mercado.
2º Princípio	Cliente e fornecedor são responsáveis pela aplicação do controle de Qualidade com conhecimento recíproco e cooperação nos sistemas atualizados.
3º Princípio	O cliente é responsável pela exatidão e adequação das informações e das especificações a serem dadas ao fornecedor para facilitar a compreensão do que deve ser feito.
4º Princípio	Cliente e fornecedor, antes de iniciar o seu relacionamento, devem formalizar um contrato amplamente discutido relativo à qualidade, quantidade, preços, prazos de entrega, formas de pagamento.
5º Princípio	O fornecedor, ciente do uso dos produtos/serviços por ele fornecidos, é responsável pela qualidade que deve satisfazer plenamente o cliente.
6º Princípio	Devem ser definidos preliminarmente o método e os meios para avaliar as especificações que satisfaçam ambas as partes.
7º Princípio	O contrato que rege o relacionamento deve prever um acordo preliminar quanto ao sistema e aos procedimentos a serem utilizados, em caso de divergências, para chegar a acordos amigáveis.
8º Princípio	As partes se empenham em trocar todas as informações necessárias para obter o melhor controle da qualidade, considerando as situações recíprocas.
9º Princípio	Tanto o fornecedor como o cliente devem poder garantir o controle de cada fase do próprio processo (desde a emissão do pedido à produção, à programação, aos operários, aos sistemas) em cumprimento às políticas adotadas, a fim de permitir uma colaboração amistosa.
10º Princípio	Cliente e fornecedor, durante suas negociações, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor final.

Fonte: Merli (apud OLIVEIRA FILHO, 2008, p.75)

A ideia é a criação de vínculos mais próximos entre empresa compradora e fornecedora, assim a informação flui de forma mais eficaz e reduzem-se os erros cometidos na prestação de serviços:

Um dos instrumentos mais eficazes no relacionamento do comprador e seus 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 seus produtos pelo melhor preço e da melhor qualidade no prazo determinado, o fornecedor quer ter garantia de clientes fiéis e satisfeitos. (DIAS, 2009, p. 285).

3.5 Tecnologia da informação aplicada a compras de materiais

Segundo Bowersox (2009), a transferência e o gerenciamento eletrônico de informações geram a redução das despesas devido à melhor coordenação, e proporcionam o aperfeiçoamento dos serviços originando uma melhor oferta de informações aos clientes, tanto internos quanto externos.

A aplicação da Tecnologia da Informação (TI) é um recurso que se faz presente na automação comercial, e consiste em informatizar e integrar todas as operações de uma empresa com seus parceiros e clientes. Esse processo de integração resulta em: racionalização e eliminação de tarefas que não agregam valor, diminuição dos erros pela utilização da informática na captura, processamento, monitoramento e contabilização de dados. Proporciona também a melhoria no atendimento ao consumidor devido à redução dos tempos de espera em filas, em razão da maior confiabilidade e disponibilidade das informações. (GONÇALVES, 2007).

Para um eficaz gerenciamento logístico, é necessária a aplicação da TI aliado aos Sistemas de Informações (SI), que podem ser definidos como o processo que envolve a transformação de dados em informações que poderão ser utilizadas na tomada de decisão, objetivando sempre a otimização dos resultados. O SI aliado à tecnologia da informação oferece suporte através de telas e relatórios que geram informações importantes para os administradores e usuários. (REZENDE, 2000 apud PASCHOAL, 2009).

Já Ballou (2009, p. 278), diz que:

O sistema de informações gerenciais refere-se a todo equipamento, procedimentos e pessoal que criam um fluxo de informações utilizadas nas operações diárias de uma organização e no planejamento e controle global das atividades da mesma.

No entanto, para que os sistemas de informações sejam subsídios para o planejamento e as operações da empresa, deverão obedecer a seis princípios. São eles:

- a) **Disponibilidade** - as informações logísticas devem estar disponíveis nos prazos e com consistência adequada. Na realização de pedidos, por exemplo, deverá constar o status dos pedidos e estoque. A rapidez na disponibilidade das informações é importante para o aperfeiçoamento das decisões gerenciais;

- b) **Precisão** - as informações logísticas precisam refletir com precisão a realidade atual e devem incorporar atividades periódicas de avaliação;
- c) **Atualizações em tempo hábil** - as informações logísticas devem ser atualizadas com rapidez, visando proporcionar *feedback* eficaz. Deve-se, portanto, buscar diminuir o lapso de tempo em que uma atividade ocorre e o momento em que ela se torna visível no SI, ou seja, deve-se reduzir o tempo de atualização;
- d) **Tempo de atualização** - é a diferença entre o momento em que uma atividade ocorre e o momento em que ela se torna visível no sistema de informações;
- e) **Sistemas de Informações baseado em exceções** - é usado como meio de verificar problemas ou oportunidades. Pedidos muito grandes, produtos com estoque baixo ou em falta, entregas atrasadas ou redução da atividade operacional, são exemplos de exceções em que é necessária uma atenção maior pela gerência, utilizando, para tanto, os sistemas de informações;
- f) **Flexibilidade** - os sistemas de informações logísticas devem ser flexíveis, o que concerne na capacidade de fornecer dados adaptados às necessidades individuais dos clientes;
- g) **Formato adequado** - as telas e os relatórios logísticos devem ter estrutura e ordenação das informações adequadamente formatadas. (BOWERSOX , 2009, grifo nosso).

Na área de compras, uma tecnologia largamente utilizada é o *Electronic Data Interchange* (EDI), que é um importante aliado no desenvolvimento dos pedidos junto aos fornecedores. O EDI é usado na transmissão eletrônica de dados, por meio de computadores, através da linha telefônica, modem e software específico para tradução e comunicação de documentos entre a empresa e seus fornecedores. Os pedidos são enviados via computador, compactados e criptografados, o acesso se dá por meio de senhas especiais. (POZO, 2007).

Por esse meio, segundo Pozo (2007) as informações são transmitidas em tempo real, eliminando-se a utilização de recursos a duplicação de tarefas, o que proporciona enormes vantagens, tais como:

- a) Redução nos custos dos pedidos;
- b) Rapidez nas informações;

- c) Segurança e precisão no fluxo de informação;
- d) Facilidade de ter os pedidos na empresa;
- e) Fortalece o conceito de parceria.

O autor ainda menciona que este sistema permite que o processo de compras seja automatizado integralmente, o que gera uma redução nos custos e uma maior proximidade nas relações entre com os clientes e fornecedores. (POZO, 2007).

Outro processo que influencia indiretamente na atividade de compras, é o *Materials Requirements Planning* (MRP). É um sistema de planejamento e controle de materiais, que tem como objetivo definir a quantidade necessária e o tempo exato para utilização dos materiais na produção. O processo inicia-se com a informação de “quanto” e “quando” o cliente deseja consumir, e posteriormente essa informação é perpassada para cada item componente do produto final. Para o seu funcionamento é utilizado os seguintes elementos: programa-mestre de produção, lista de materiais, registros de inventário, programa MRP e relatórios e dados de saída. (DIAS, 2009).

Aliado à tecnologia da informação, o MRP é imprescindível para a eficácia do processo produtivo e é um importante auxílio para a área de compras de materiais nas empresas. (DIAS, 2009).

Outra prática que está ganhando destaque no processo de compras é o *e-procurement*. Para Gonçalves (2007), pode ser entendido como um processo de negócio entre empresas compradoras e vendedoras que se encontram por meio da internet, para efetuar transações comerciais.

Essa tecnologia traz inúmeras vantagens para a empresa, segundo o autor, pois possibilita a redução da burocracia, por meio da substituição de métodos tradicionais de comunicação, como fax, correios e negociações por telefone, tendo em vista, que utiliza-se empresas virtuais (*iformediários*) que são encarregadas pela busca de cotações junto a fornecedores, ou seja, em vez da empresa ficar procurando fornecedores ou fazendo cotações o *informediário* que se encarrega desse procedimento fazendo o respectivo pedido de compra.

Gonçalves (2007) explica, que são várias as ferramentas utilizadas no *e-procurement*, entre elas é importante citar:

- a) **Solicitação de Cotação de preço** - é utilizado um portal que exhibe uma requisição de cotação de preços, onde os fornecedores que estão cadastrados têm acesso. Através desse portal, os fornecedores

interessados poderão apresentar suas ofertas dentro de prazo determinado, eliminando, com isso o trabalho do setor de compras com o envio de pedidos, análise e mapeamento de cotações;

- b) **Leilão reverso** - é uma ferramenta que permite que fornecedores cadastrados e convidados a participarem de um leilão onde, durante um prazo, podem dar lances na busca das melhores ofertas.

4 ESTUDO DE CASO: A INSTITUIÇÃO Sesc-MA

A empresa escolhida como objeto deste estudo de caso é o Sesc-MA, sendo que, a pesquisa desenvolveu-se em duas unidades dessa regional, as unidades Administração e Deodoro. A fim de alcançar os resultados da pesquisa, foi aplicado questionário e entrevista a três colaboradores da empresa.

4.1 Apresentação da empresa

O Sesc foi fundado no dia 13 de setembro de 1946, um ano após o surgimento da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) (SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO DO MARANHÃO, 1996). Essa instituição é integrante do Sistema S, na qual é classificada pelo Direito como serviço social autônomo, que segundo Alexandrino e Paulo (2012, p. 143):

[...] tem por objeto, uma atividade social, não lucrativa, usualmente direcionada ao aprendizado profissional, à prestação de serviços assistenciais ou de utilidade pública a determinados grupos sociais ou profissionais.

As unidades onde se aplicou a pesquisa, a Administração e o Deodoro, estão localizadas no centro de São Luís, nas Avenidas Gomes de Castro e Silva Maia, respectivamente.

Mapa 1 – Localização do Sesc Administração e Deodoro



Fonte: Google Maps, 2013.

No Maranhão, a instituição iniciou suas atividades com a implantação de uma Delegacia Estadual em São Luís, no dia 20 de novembro de 1947.

Com passar dos anos, a delegacia foi então elevada à categoria de Departamento Regional, a partir da criação da Federação do Comércio do Maranhão, cujo primeiro conselho de representantes foi presidido por Arnaldo Ferreira, representante do grupo atacadista, tendo tomado posse em 10 de dezembro de 1953. (SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO DO MARANHÃO, 1996).

Devido ao crescimento das suas atividades, houve a necessidade de maiores instalações, e em 13 de setembro de 1959 foi inaugurado o Centro de Atividades “Visconde de Cayru”, hoje conhecido como Sesc Deodoro. Já em 1965 aconteceu a inauguração do Centro de Veraneio, atual Sesc Turismo. (SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO DO MARANHÃO, 1996).

Atualmente, o Sesc-MA atende a um quantitativo superior a nove milhões de pessoas por ano, por meio de unidades espalhadas na capital e alguns interiores do Estado. Recentemente, a instituição passou a ter uma nova marca, que foi elaborada através de dois norteadores: transformação e novos horizontes. (SESC MARANHÃO, 2013).

Figura 4 - Logomarca do Sesc



Fonte: Sesc-MA, 2013

A empresa possui uma grande estrutura organizacional (ANEXO A), composta por diversos setores, a saber: Presidência, Direção Regional, a Diretoria Administrativa e Financeira, de Programas Sociais e de Planejamento e Desenvolvimento, as gerências das unidades, coordenações de finanças, gestão e

peças, infraestrutura, logística e patrimônio, educação, Mesa Brasil, cultura, assistência, saúde e lazer. No seu planejamento estratégico, tem elencado a sua missão, visão, princípios e valores:

Missão

Contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador do setor de comércio de bens, serviços e turismo, prioritariamente de baixa renda, por meio de serviços subsidiados.

Visão

Ser uma organização de referência pela excelência dos seus serviços no estado do Maranhão.

Princípios

- Compromisso com o social;
- Ênfase na ação educativa;
- Ação ética e transparente nas relações;
- Visão sistemática;
- Busca permanente da qualidade na prestação dos serviços;
- Priorização da satisfação do cliente;
- Fortalecimento da imagem social da organização;
- Inovação e mentalidade empreendedora;
- Valoração dos seres humanos;
- Primazia da acessibilidade da clientela aos serviços prestados;
- Consciência crítica em relação às questões de responsabilidade ambiental.

Valores

- Compromisso com a imagem social da organização;
- Probidade ética das relações;

- Busca permanente de qualidade na prestação dos serviços;
- Satisfação do cliente;
- Inovação e atitude empreendedora;
- Valorização das pessoas;
- Responsabilidade ambiental. (SESC MARANHÃO, 2013).

4.2 O setor de compras

O setor de compras é parte essencial e integrante do Sesc-Ma, pois “alimenta” outros setores a fim de que as necessidades sejam supridas e as atividades ocorram segundo o planejamento realizado. Nessa perspectiva, é necessário conhecer esta área no intuito de elaborar o escopo da função de aquisição desta empresa.

Além de outras informações importantes, a pesquisa realizada abrangeu quesitos que nortearam o perfil do profissional que está ligado diretamente a este setor, bem como informações relevantes que esboçaram esta função da empresa em estudo. Tais quesitos definiram o grau de instrução, as atividades inerentes a esta função, o quantitativo de profissionais que atuam nesta área, as relações interdepartamentais, a organização do setor, entre outras.

Com base na análise feita através da pesquisa de campo, verificou-se que o corpo técnico que atua neste setor, além de graduados nas áreas de Comunicação Social e Administração, também há profissionais de nível médio que auxiliam na execução das atividades. A necessidade deste setor em investir em colaboradores é indispensável, para tanto, a equipe compõe-se de 8 (oito) servidores capacitados e habilitados a exercer as funções competentes que são descritas conforme as normas desta organização.

Sendo que constantemente, segundo, informação do profissional de compras, estes recebem capacitação constantes por meio de cursos e videoconferências.

No que tange ao relacionamento entre os departamentos desta organização para a execução das atividades fins, observou-se que o setor de compras está interligado a todas as áreas que fazem parte da empresa, visto que é primordial que esta área conheça a realidade e o planejamento de cada departamento. É importante ressaltar que além de estar ligada a todos os setores da

organização, esta realiza procedimentos com o apoio direto das diretorias, da assessoria jurídica, da coordenação de logística e patrimônio e da licitação.

A organização do setor de compras possui uma estrutura centralizada, ou seja, um único setor de compras para todas as unidades deste regional. Verificou-se que este tipo de organização se torna eficiente, pois como foi mencionado no referencial teórico, permite manter o controle global, otimiza a utilização do pessoal por meio da redução do quadro funcional, evita concorrência e disparidade de preço de aquisição de um mesmo material por compradores diversos. (GONÇALVES, 2007).

Em relação às atividades desenvolvidas pelo setor de compras, as que são executadas pelos profissionais da área são as seguintes: conferência de materiais, análise das cotações, negociação de contratos, estudo de mercado, recebimento do produto, movimentação de materiais dentro da empresa, formalização de processos licitatórios, solicitação e análise de propostas, cadastro de fornecedores, emissão de Pedido ao Fornecedor (PAF) e orientação quanto a formalização das solicitações de compras.

Como forma de controle e verificação da execução das atividades são realizadas reuniões mensais entre os colaboradores do setor para discutir a organização, lançar ideias para melhoria do setor e assuntos pertinentes às relações interpessoais.

No que diz respeito à distribuição das funções, o **entrevistado A** respondeu da seguinte forma: *O setor de compras atualmente funciona como uma indústria, cada profissional faz a sua parte, entretanto, conhece também todo funcionalismo do setor, ou seja, quando o servidor está de férias/ licença, o outro conhece as atividades para continuar a desenvolver essas rotinas para não prejudicar o setor.*

Dessa forma, percebe-se que o setor de compras do Sesc-MA desenvolve uma enorme quantidade de funções que envolve as aquisições, sendo a maioria das atividades rotineiras, mas com alto nível de responsabilidade, apesar do chefe do setor não ser graduado na área, o mesmo possui uma larga experiência no ramo de aquisição.

4.3 O processo de compras no Sesc-MA

A função compras é de grande importância para o Sesc, visto que está relacionada ao sucesso da administração regional em seus empreendimentos sociais. O departamento de compras tem como objetivo adquirir bens e/ou serviços na qualidade desejada, no momento certo, pelo menor custo e na quantidade requerida. Existem quatro objetivos que delineiam a gestão de compras no Sesc: legalidade, economicidade, qualidade e operacionalidade. (SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO DO MARANHÃO, 2009).

A operacionalização dos processos de compras no Sesc-MA, tem como critérios:

- a) **Prazo de execução** - tempo decorrido entre o recebimento da RCMS (Requisição de Compras de Materiais e Serviços), formalização da compra e emissão do PAF;
- b) **Prazo de entrega** - o tempo decorrido entre a formalização da compra e a efetiva entrega do produto. (SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO DO MARANHÃO, 2009, p. 3).

4.3.1 Fluxo aquisitivo da empresa

A empresa tema deste estudo, já possui um fluxograma do processo de aquisição de materiais e serviços anterior a esta pesquisa, intitulado **Manual de Compras** o que facilitou o entendimento de como ocorre o processo atual da empresa e elencar as etapas do processo com base na análise do fluxo aquisitivo desenvolvido por Ribeiro (2003). (SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO DO MARANHÃO, 2009).

As compras da empresa estão divididas em dois fluxogramas diferentes:

- a) Fluxograma de compra com dispensa de licitação (para compras com dispensa de licitação: até R\$ 25.000) (ANEXO B);
- b) Fluxograma de compras com licitação (licitação acima de 25.000), nas modalidades concorrência, pregão, convite e concurso (ANEXO C).

No intuito de especificar o universo que abrange esta pesquisa é importante se basear na descrição do processo de compras com dispensa de licitação, que ocorre diretamente no núcleo de compras da empresa.

a) Qualificação e cadastro de fornecedores

Para Ribeiro (2003, p. 37): “[...] qualificar um fornecedor significa identificá-lo e classificá-lo de acordo com determinados atributos”.

Segundo informações repassadas pelo **entrevistado A**, os atributos exigidos para compor o cadastro da empresa é que o fornecedor possua conformidade legal e fiscal e ofereça o material de acordo com padrões de qualidades pré-estabelecidos. Esse cadastro é elaborado em grupos e subgrupos de acordo com a natureza do material e serviço da empresa.

O **entrevistado A** informou que cadastro é flexível, pois sempre é realizado rodízio de empresas no intuito de não criar vínculos com os fornecedores cadastrados. Esse cadastro também serve de base para a pesquisa de preço de material ou serviço. Antes de realizar a aquisição, o órgão de compras solicita para os fornecedores cadastrados que lhe enviem propostas com valores para um determinado bem ou serviço, para que o setor de compras possa ter uma média de preço do material solicitado, no entanto, ele ressalta que não é obrigatória a contratação de fornecedores que enviaram as propostas, este serve apenas para estabelecer um parâmetro de preço.

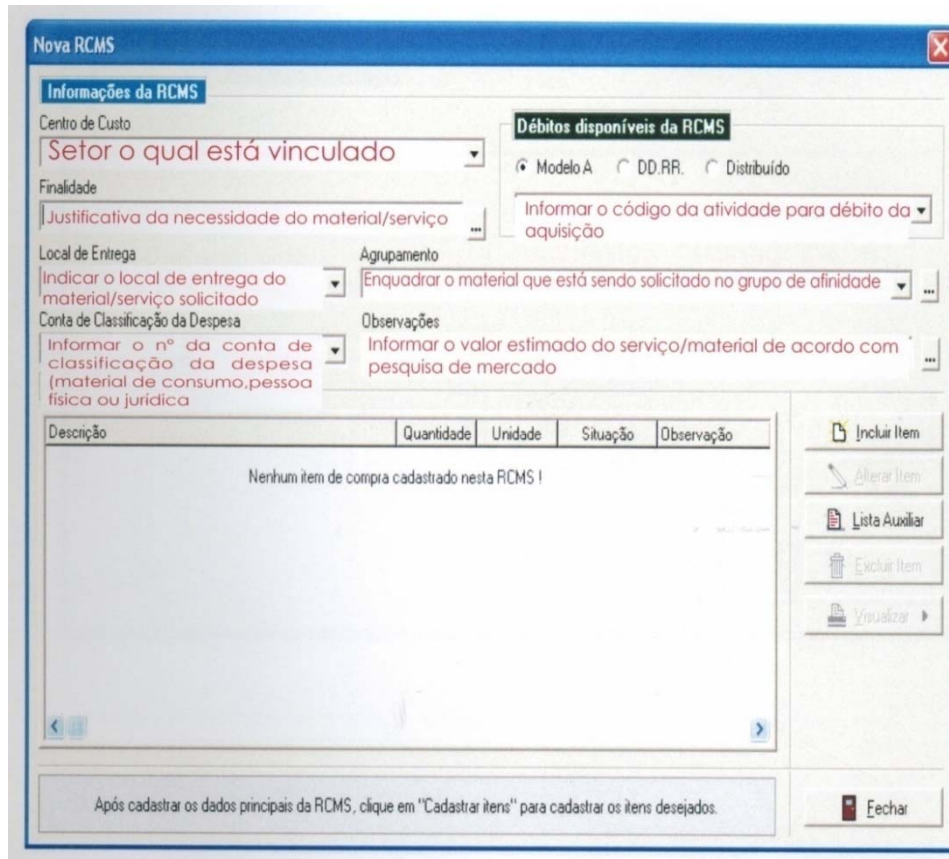
b) Informação da necessidade

A necessidade na empresa é informada a partir de dois meios: Planejamento Orçamentário e Requisição de Compras de Materiais e Serviços (RCMS):

- a) **Planejamento orçamentário** – é elaborado pelos técnicos responsáveis de cada setor e tem a finalidade de informar as necessidades de materiais e serviços que serão utilizados no próximo exercício. Este planejamento é enviado para o setor financeiro onde este irá analisar os valores e fará as correções para gerar a disponibilidade financeira que cada setor terá ao longo do ano para utilizar na contratação de materiais e/ou serviços;
- b) **Requisição de compras de materiais e serviços** – na empresa adota-se um documento padronizado via Sistema de Informação,

Sistema de Gestão de Materiais (SGM), para fazer a solicitação de materiais e serviços conforme mostra a figura abaixo:

Figura 5 – Requisição de Compra de Materiais e Serviços



Fonte: Sesc-MA, 2013

Essa requisição é enviada para autorização da Direção de Programas Sociais (DPS) e Direção Administrativa Financeira (DAF). Após ser autorizada, é encaminhada para a COINF onde este analisa e faz distribuição da RCMS para tomar as providências de compra.

Apesar de o SGM ser um sistema prático e de fácil manuseio, deixa a desejar em alguns aspectos, pois segundo o **entrevistado C**, o sistema nem sempre atende de imediato a necessidade de material do setor devido ao processo burocrático que depende de outros fatores como: autorização de diretores, prazos para pedidos em registros de preços e homologação dos processos de licitação ocasionando por vezes morosidades para a aquisição do material requisitado.

c) Processamento da aquisição

Nessa etapa, inicia-se efetivamente o processo de aquisição, preliminarmente é realizada uma pesquisa de preço no mercado no intuito de verificar a adequabilidade dos valores oferecidos nas propostas. Nesta fase há dois procedimentos de compras: compra através de dispensa de licitação, é feito com a cotação de preço de no mínimo três empresas e indicação daquela que ofertou o material e/ou serviço pelo menor preço, e compras com licitação.

Nesse processo de análise são realizadas negociações envolvendo descontos de preços, prazos de entrega e condições de fornecimento. Selecionado o fornecedor, encaminha-se para a Coordenação de Orçamento e Custo (COC) sendo este o setor responsável por informar a disponibilidade orçamentária para essa aquisição. Feito isto, encaminha-se para a Diretoria Administrativa Financeira (DAF), Direção Regional (DR) e para a Presidência para que seja homologado o resultado da cotação ao fornecedor que apresentar o material ou serviço com o menor preço. Após esta etapa, envia-se novamente para a COINF para que este possa emitir, conferir e assinar o PAF. Para Dias (2009), o pedido de compra é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições de ambas as partes, isto é, todas as condições em que foi feita a negociação. Para Studart (2007, p. 47-48):

Os relacionamentos entre empresas estão sendo formalizados através de 'contratos', para que seja adquirida competitividade na cadeia de suprimento e para que esses relacionamentos se tornem mais eficientes. Se estabelece, dessa maneira, um verdadeiro 'casamento', a fim de suprir as necessidades cada vez mais complexas e exigentes do mercado.[...] o relacionamento perde a característica espontânea de aliança com o estabelecimento de um contrato formal, levando a cooperação à uma obrigação, dessa maneira, oferecendo mais estabilidade para ambas as partes.

d) Recebimento do material:

Depois que é selecionado o fornecedor e realizado todos os trâmites do contrato de fornecimento começa-se a efetivamente a se realizar o fornecimento do material solicitado.

O local de recebimento de material no Sesc é o Almoxarifado das Unidades Deodoro e Administração. No ato do recebimento ocorre a conferência do

material em confronto com a nota fiscal, nesta ocasião há também a contagem e verificação se o material recebido está de acordo com o PAF.

A etapa de recebimento do material tem como objetivo assegurar que o produto entregue esteja em conformidade com as especificações constantes no pedido de compras. (FRANCISCHINE, 2004).

e) Diligenciamento

Como explica a literatura, diligenciar significa realizar o acompanhamento e controle dos serviços prestados pelo fornecedor. A literatura versa que o serviço de compras da empresa deverá manter documentação informativa em forma de ficha sobre o comportamento do fornecedor em relação ao contrato de fornecimento. (FRASCISCHINI, 2004).

No Sesc, segundo informações repassadas pelo **entrevistado A**, esse controle é feito por meio de relatório dos servidores que acompanham diretamente a prestação de serviço.

Como forma de acompanhamento dos serviços, a empresa possui no Sistema Gestor de Materiais (SGM), um módulo específico que informa quais são os fornecedores impedidos de contratar. Em se tratando de licitações, por exemplo, na resolução própria Nº 1252/ 2012, os fornecedores que não cumprem com as suas obrigações no transcorrer da prestação de serviço serão punidos com:

- a) Perda do direito à contratação;
- b) Perda de caução em dinheiro ou execução das demais garantias de propostas oferecidas;
- c) Suspensão do direito de licitar ou contratar com o Sesc, por prazo não superior a dois anos.

PROBLEMAS E SOLUÇÕES APONTADOS PELOS ENTREVISTADOS NO FLUXO AQUISITIVO

ENTREVISTADO A:

Elenca fatores que contribuem para eventuais paradas de suprimentos na empresa e morosidade na aquisição de materiais:

- Solicitação de RCMS com descrição errada;
- Solicitações de RCMS fora do prazo do cronograma de compras;
- Falta de planejamento;
- Empresas que ganham licitação e não tem estrutura para o fornecimento de materiais e serviços;
- Mercado local escasso no que diz respeito a bons fornecedores.

Afirma também que tem dificuldade quanto a coleta de informações em alguns setores, principalmente no que tange a elaboração de Requisições de Materiais e Serviços. No entanto, segundo informações repassadas pelo **entrevistado A**, o núcleo de compras, no intuito de sanar problemas de informações quanto a repasse da necessidade de material pelo requerente já está finalizando um banco de dados com todas as descrições utilizadas no Sesc, para evitar erros quanto a descrição na RCMS e evitar o retrabalho nos setores de compras e licitações.

ENTREVISTADO B:

A empresa utiliza como meios de comunicação: sistema de informação próprio, regulamentos, relatórios entre outros. Um dos aspectos que causam morosidade no processo de aquisição são alguns entraves que ocorrem durante a elaboração da RCMS. O **entrevistado B**, alega que quando a RCMS chega no Setor de Licitação, por exemplo, por diversas vezes apresentam problemas quanto a elaboração da descrição do item requerido, por já se encontrar na fase de

licitação e já ter passado por toda uma hierarquia de aprovações entre as diretorias, para que haja a sua modificação o requerente deverá fazer um expediente interno pedindo que seja alterada a RCMS, isso gera morosidade para iniciar o procedimento licitatório e conseqüentemente na aquisição do material pelo setor requerente.

ENTREVISTADO C:

Em entrevista realizada, o **entrevistado C**, alega que não recebe informações suficientes para entender como funciona o processo de compras para agilizar a aquisição de algum material, somente informações básicas quanto à solicitação de materiais e de serviço. Inclusive este afirma que deveria haver uma aproximação maior entre Setor de Compras e outros departamentos da empresa, no que tange ao repasse dessas informações. Ele alega, por exemplo, que geralmente os serviços que envolvem licitação com produtos gráficos há uma demora muito grande para a compra do material solicitado.

Através da análise do quadro, verificou-se que o processo de comunicação interdepartamental deverá ser mais eficiente no intuito de evitar erros que comprometam o fluxo aquisitivo da empresa estudada, pois uma das formas de garantir que materiais e serviços sejam fornecidos nas quantidades corretas, com qualidade, no tempo desejado, nas palavras de Gonçalves (2007), é manter uma boa articulação tanto internamente nas empresas quanto com o mercado em geral.

Em relação ao mercado fornecedor, verificou-se que os critérios adotados pela empresa para a escolha da melhor fonte de suprimentos é ter o menor preço, qualidade nos materiais e boas condições de fornecimento, no entanto, para Gonçalves (2007), outros critérios também podem ser adotados, tais como: responsabilidade, estabilidade, habilidade de negociação e de comércio, experiência no fornecimento do bem ou serviço procurado e atuação no mercado.

Ao adotar esses critérios, por exemplo, a área de compras poderá evitar problemas, como o relatado pelo **entrevistado A**, onde este alega que há

fornecedores que ganham processos licitatórios e não tem condições de fornecer de forma adequada o que foi acordado.

O autor citado anteriormente, ainda ressalta, que a administração de compras deverá procurar com toda tenacidade a construção de um relacionamento de longo prazo, pois hoje os fornecedores de grandes empresas são também seus parceiros. Na empresa em estudo, não se verificou essa criação de vínculos entre compradores e fornecedores, caracterizando essa relação na visão de Teofilo Neto (apud SANTOS, 2000) como um processo tradicional de compras, todavia esse fato é explicado, pois a instituição é paraestatal e todos os seus procedimentos estão baseadas nos princípios administrativos do direito brasileiro.

Nesse contexto, **entrevistado A**, afirma também que o mercado fornecedor de qualidade, ainda é escasso na região, isso na visão de Gonçalves (2007), é uma das condições desfavoráveis para um bom gerenciamento de compras.

Observa-se também, a partir da análise do fluxo aquisitivo da empresa, que desde a informação da necessidade até o fechamento do contrato, por meio da emissão do PAF, o pedido de solicitação do material passa por um grande número de aprovações pelas diretorias. Para Gonçalves (2007), uma das dificuldades encontradas pela gestão da aquisição, é o excesso de burocracia nos processos que somente são formalizados com um volume razoável de documentos. Esse fato, no entanto, é explicado devido a empresa em estudo, ser uma instituição integrante dos **Sistemas S**, portanto, todos os seus procedimentos estão prescritos em regulamentos, fluxogramas e regimentos próprios que devem ser rigorosamente seguidos.

Pela análise dos dados da empresa, também observou-se que esta realiza o diligenciamento dos seus fornecedores, fator este imprescindível para todo o processo aquisitivo. O **entrevistado A** ressalta que essa avaliação é realizada tanto pelos usuários dos materiais quanto pelos compradores e almoxarifes que acompanham o recebimento, tendo o objetivo verificar se os fornecedores estão cumprindo as cláusulas estabelecidas no contrato.

Na visão de Gonçalves (2007), também é importante haver reuniões periódicas entre compradores e fornecedores para a troca de informações, avaliação dos procedimentos adotados e verificação do andamento dos contratos de

fornecimento de materiais, no intuito de corrigir ou sanar possíveis falhas no fornecimento.

Por fim, ressalta-se que pela análise dos dados, constatou-se que entre os problemas apontados pelos entrevistados, o que mais interfere no fluxo aquisitivo da empresa é a informação da necessidade via RCMS pois, há constantes erros na elaboração dessas requisições, resultando assim, em morosidade para todo o processo aquisitivo, todavia, o setor de compras da empresa no intuito de sanar esse problema, já estar finalizando um banco de dados com todas as descrições utilizadas, o que irá proporcionar em um ganho significativo de tempo para o processo de compras de materiais na organização.

5 CONCLUSÃO

O processo de compras de materiais envolve uma infinidade de questões relacionadas à organização do departamento, perfil profissional dos compradores, relacionamento do órgão responsável com suas ambiências externas e atividades inerentes à função da aquisição.

A partir da análise das respostas obtidas nas entrevistas, no questionário e no fluxograma de compras da empresa, foi possível traçar um panorama da gestão de compras, bem como identificar e analisar suas características a partir da construção do seu atual processo de compras, com base também nos exemplos presentes na literatura.

Quanto à organização do setor constatou-se que este possui uma estrutura centralizada, pois há um departamento para todas as unidades do seu regional no Maranhão. Apesar de que os autores recomendam que quando a empresa possuir várias unidades espalhadas em diferentes pontos é recomendável que se faça a descentralização do órgão de compras. A sua centralização também poderá ter algumas vantagens tais como: homogeneidade dos materiais adquiridos e maior controle sobre os materiais e estoques. No entanto, há que se fazer uma ressalva, pois a partir do momento em que apresentar alguns problemas, tais como: excesso de morosidade na aquisição de materiais e a dificuldade em se estabelecer diálogos deve-se começar a rever se a função compras deve ser em um ponto centralizado ou descentralizado.

As formas de aquisição da empresa são divididas em dois tipos: compras com dispensa de licitação (até R\$ 25.000) e compras com licitação (superior a R\$ 25.000, nas modalidades concorrência, convite, concurso, leilão e pregão) sendo que a empresa na realização dos procedimentos de compras obedece a normas pré-estabelecidas em regulamento próprio.

A relação estabelecida entre o órgão de compras e departamentos internos desempenha papel fundamental e reflete de forma significativa na execução dos projetos e atividades da empresa. Nesse aspecto, constatou-se que há problemas de comunicação de ambas as partes, em relação a como proceder para dar agilidade na aquisição. Tanto a comunicação via sistema de informação, quanto a comunicação verbal, apresentam “gargalos” que podem ocasionar morosidade na compra de um bem ou serviço.

Em se tratando de relacionamento entre os órgãos de compras e seus fornecedores, não há o que se falar em vínculos de longo prazo, pois como dito anteriormente, a empresa mantém procedimentos formais e normas bem definidas quanto á seleção de fornecedores, sendo que estes são selecionados pelo critério de menor preço, além de outros fatores como: qualidade do produto, procedência e condições de fornecimento.

Vale ressaltar ainda, que estes fornecedores são acompanhados diretamente por meio de relatórios dos profissionais que acompanham a prestação do serviço e banco de dados disponível no sistema de informação da empresa.

Acredita-se que os resultados deste estudo constituem informações relevantes para estudos sobre o processo de compras de materiais nas empresas, e poderá servir como ponto de partida para pesquisas mais aprofundadas sobre o tema.

No sentido geral, conclui-se que o estudo demonstrou ser de grande valia, pois revelou questões importantes que devem ser observadas pelo gestor da empresa pesquisada e pelo seu departamento de compras, visto a importância que a área de compras tem para o desenvolvimento dos programas sociais desenvolvidos pela instituição e para a concretização da sua missão institucional.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 20. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2012.
- ALMEIDA, Célio Mauro Placer Rodrigues de. **Modelos de gestão estratégica de cadeias de organizações**: um estudo exploratório. 2006. 463f. Tese (Doutorado Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. 21. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.
- BATISTA, Marco Antônio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-99, jul./ago. 2008.
- BOWERSOX, Donald J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. 1. ed. 7.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 3. ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia**: criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FONTE, Nilce Nazareno. **Pesquisa científica**: como é e como se faz. 2004. Disponível em: <<http://people.ufpr.br>>. Acesso em: 20 nov. 2013.
- FRANCISCHINI, G. Paulino. **Administração de materiais e do patrimônio, Floriano do Amaral Gurgel**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- GARCIA, Valêncio. **Modelo de automação colaborativo para aumentar a eficácia nos processos do gerenciamento da cadeia de suprimentos (supply chain management)**. 2008. 117f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LIMA, José Carlos de Souza. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo**. 2004. 172f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, jul./dez. 1996.

OLIVEIRA FILHO, Ciel Antunes de. **A evolução da função compras: análise comparativa entre empresas brasileiras, norte-americanas e canadenses**. 2008. 146f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2008.

PASCHOAL, Maria Lucia Habib. **Estudo do consumo de materiais de um centro cirúrgico após a implementação de um sistema de gestão informatizado**. 2009. 192f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem – Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, João Martins. **O sistema de gestão logística e patrimonial do SESC: um estudo de caso**. 2003. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

SANTOS, Adriana de Paula Lacerda. **Estruturação do processo de compras de materiais para viabilizar a implantação do comércio eletrônico na indústria da construção civil**. 2002. 243f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2002.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO DO MARANHÃO. **Manual de compras**. São Luís, 2009.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO DO MARANHÃO. **Memória maranhense**. São Luís, 1996.

SESC MARANHÃO. Disponível em: <<http://www.sescma.com.br/>>. Acesso em: 1 nov. 2013.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STUDART, Paulo Fernando Bittencourt. **Modelo centralizado de compras da empresa alfa**: uma estratégia logística para melhoria de competitividade. 2007. 99f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **PROCESSO DE COMPRAS DE MATERIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SESC-MA**, sendo este, requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Federal do Maranhão-UFMA. Esta pesquisa tem como objetivo analisar os aspectos e as características do processo de compras de materiais das empresas. Será mantido seu anonimato.

Desde já agradeço a colaboração.

Att. Cíntia Leika Araújo e Araújo

(98)87028763

1) Qual é seu grau de instrução:

Ensino Médio

Graduado.

Graduado e Pós-graduado.

Se for graduado, qual sua área de formação e/ou especialização?

2) Quais são as atividades inerentes à área de compras?

Conferência de materiais

Análise das cotações

Negocia contratos

Estudo de mercado

Recebimento

Movimentação de materiais dentro da empresa

Outros _____

03) Quantos são os profissionais que trabalham neste setor?

04) Como são distribuídas as tarefas para cada profissional dentro da área de compras?

05) Esta instituição tem algumas unidades espalhadas em diferentes cidades do Maranhão, sendo assim, como é a organização da área de compras?

- Há um setor de compras em cada unidade
- Há um único setor de compras para todas as unidades
- Há um setor de compras central(matriz) e sub-setores espalhados em diversas unidades.

06) Como ocorre o processo de compras na empresa?

07) Quais são os principais motivos que ocasionam problemas na compra de materiais e que podem ocasionar paradas de suprimentos na empresa?

08)Quais são as áreas internas e externas que mais se relacionam com compras no desenvolvimento das atribuições?

09)No setor de compras é realizado reuniões entre os colaboradores, como meio de verificar a execução das atividades?

- Não
- Sim. Diária() semanal () mensal () Anual ()/ Quais são os temas abordados?_____

10) O Sistema de Informação utilizado pela empresa atende as necessidades para a área de materiais?

- Sim
- Não

11)Você considera a comunicação entre o seu setor e outros departamentos eficiente? Caso apresente algum problema, cite os principais.

- Sim
 - Não
-
-

12) O setor de compras realiza acompanhamento dos serviços prestados pelos fornecedores? De que forma?

13) Quais são os critérios adotados pela empresa para a escolha da proposta mais vantajosa de fornecimento?

14) É realizado planejamento das necessidades materiais na empresa?

- Não
- Sim. Que tipo?_____

APÊNDICE B – ENTREVISTA APLICADA

ENTREVISTA

Esta entrevista é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **O PROCESSO DE COMPRAS DE MATERIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SESC-MA**, sendo este, requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração pela Universidade Federal do Maranhão-UFMA. Esta pesquisa tem como objetivo analisar os aspectos e as características do processo de compras de materiais das empresas. Será mantido seu anonimato.

Desde já agradeço a colaboração.

Att. Cíntia Leika Araújo e Araújo

(98)87028763

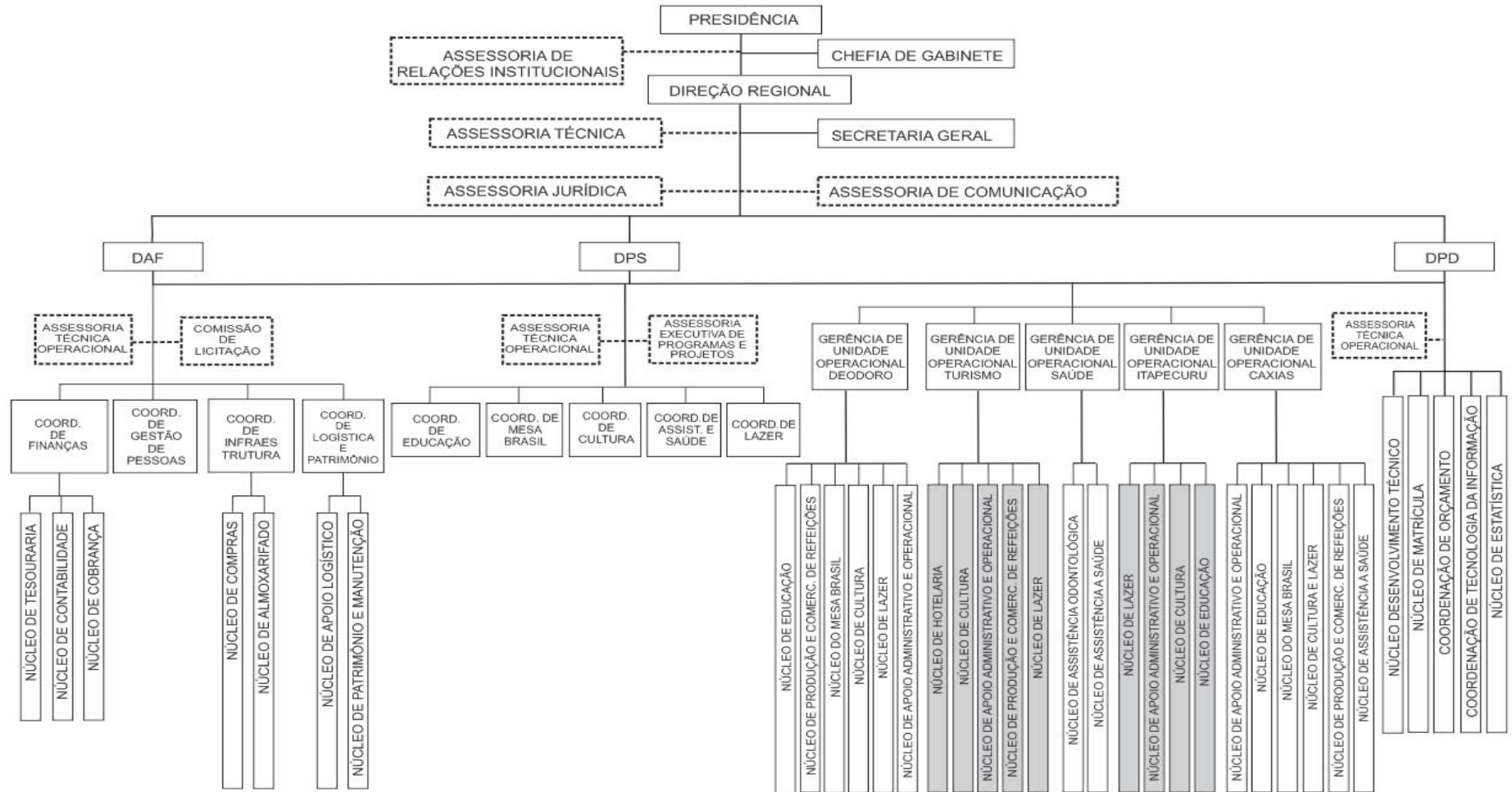
E-mail: cintialeika@hotmail.com

1) O processo de compras tem como premissa básica: comprar certo, no momento certo e com a qualidade requerida e ao menor custo. Sendo assim, quais são os fatores que ocasionam a morosidade do processo de compras e conseqüentemente eventuais paradas de suprimentos, caso esta realidade seja vivenciada em seu Setor. Considerando fatores como: **relacionamento interdepartamental, comunicação, tecnologia da informação, relacionamento com fornecedores e normas regimentares.**

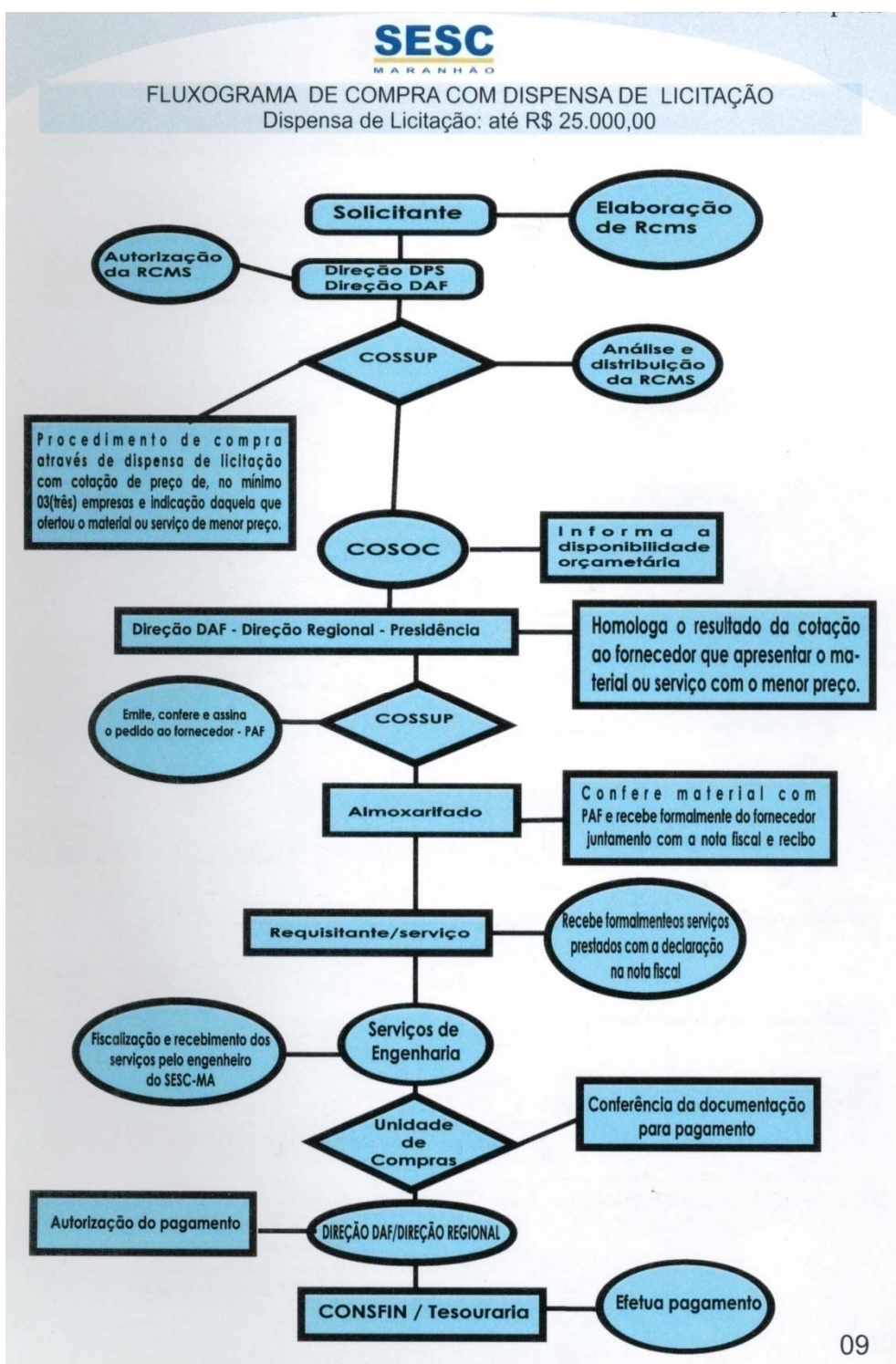
ANEXO A - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA



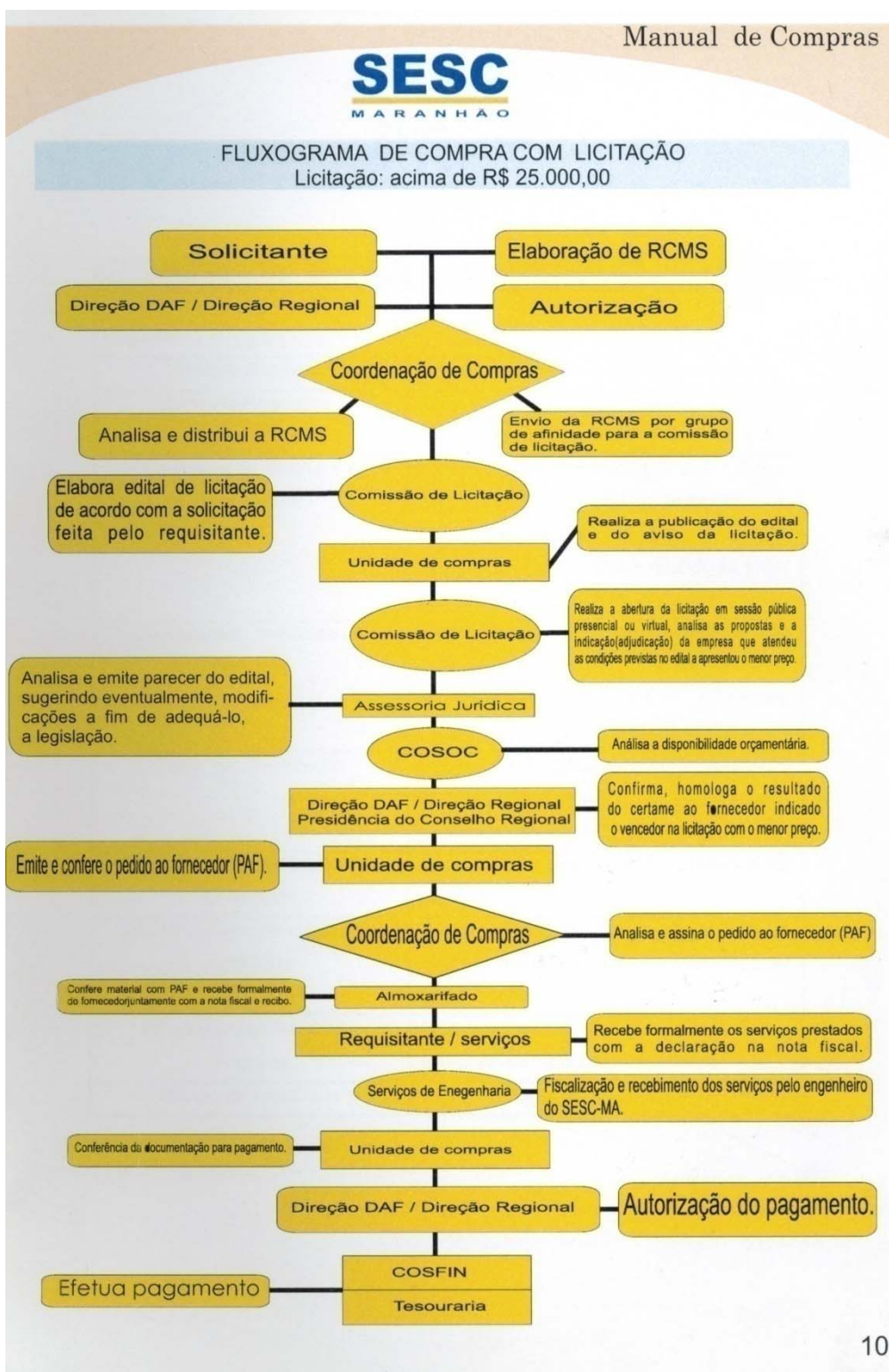
ORGANOGRAMA
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - SESC MA



ANEXO B – FLUXOGRAMA DE COMPRA COM DISPENSA DE LICITAÇÃO



ANEXO C – FLUXOGRAMA DE COMPRA COM LICITAÇÃO



ANEXO D – DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Serviço Social do Comércio
Departamento Regional no Maranhão

Carta 957/2013-Sesc/Ma

São Luís, 19 de novembro de 2013.

Profª Vilma Moraes Heluy
Coordenadora do Curso de Administração da
Universidade Federal do Maranhão

Senhora Coordenadora,

Reportando-nos ao Ofício nº 30/2013, informamos a nossa aquiescência quanto ao acompanhamento e avaliação das atividades desenvolvidas pela estudante Cintia Araújo e Araújo, que operacionalizará o estudo sobre o “Processo de Compras de Materiais” desta instituição, objetivando a conclusão de Curso.

Atenciosamente,


Rutineia Amaral Monteiro
Diretora Regional, em exercício

sege/ra

