

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

**GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ANÁLISE DE UMA
EMPRESA BRASILEIRA DE SANEAMENTO BÁSICO E
ABASTECIMENTO DE ÁGUA**

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: ANALYSIS OF A BRAZILIAN
BASIC SANITATION AND WATER SUPPLY COMPANY**

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

Bruno Bittencourt Braz Antunes, Universidade Federal Fluminense, Brasil, brunobittencourt@id.uff.br

Raquel Ramos Moreira, Universidade Federal Fluminense, Brasil, raquelmoreira@id.uff.br

Resumo

As empresas necessitam buscar alternativas para aperfeiçoar seus resultados e minimizar seus custos. O setor de compras é responsável por abastecer o estoque de materiais na empresa, passando por essa área todos os investimentos realizados. O processo de aquisição de insumos contribui diretamente no centro de custos de cada setor, por esse motivo, torna-se necessário realizar a melhor compra, no momento certo e ao menor custo possível, sem comprometer a qualidade do produto. Por meio desse artigo, pode-se verificar a importância da Estratégia de Logística, que permite desenvolver estratégias para as operações rotineiras das empresas, auxiliando na tomada de decisão. O plano de pesquisa apresenta como tema proposto o uso da centralização de compras na redução de custos, visando um poder maior de barganha na negociação durante o processo de aquisição e constante melhoria nos processos.

Palavras-chave: Compra; Estratégia; Processos.

Abstract

The Companies need to look for alternatives to improve their results and minimize their costs. The purchasing sector is responsible for supplying the stock of materials in the company, passing through this area all investments made. The input procurement process contributes directly to the cost center of each sector, for this reason, it is necessary to make the best purchase, at the right time and at the lowest possible cost, without compromising product quality. Through this article, it is possible to verify the importance of the Logistics Strategy, which allows the development of strategies for the routine operations of companies, assisting in decision making. The research plan presents as a proposed theme the use of centralized purchases to reduce costs, aiming at greater bargaining power in the negotiation during the acquisition process and constant improvement in the processes.

Keywords: Purchase; Strategy; Process.

1. INTRODUÇÃO

A administração de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento da empresa, que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes internos, estando também relacionado à competitividade e ao sucesso da organização.

Desde o início da Segunda Guerra Mundial, foi reconhecido à importância da gestão de compra nas organizações, devido principalmente as grandes indústrias de armas, que perceberam a grande vantagem de comprar em grandes quantidades e com isso conseguiam reduzir consideravelmente os preços. Desde então, passou a fazer um papel importante dentro das organizações, não sendo mais visto como um processo burocrático e robotizado, assumindo assim, um grande papel de inteligência na administração de logística e materiais.

A atividade ultrapassou o campo militar, e hoje inclusive, ganhou cada vez mais status estratégicos nas iniciativas públicas e privadas, aumentando as oportunidades de emprego para os profissionais da área. Nos últimos anos logísticos vem apresentando uma evolução constante, sendo hoje, um dos elementos-chave na formação da estratégia competitiva das empresas.

A gestão de compras tem como sua principal função a economia, comprar o material certo, na hora certa, no prazo estipulado e no menor preço. Além de estar ligado a todos os setores da empresa, financeiro, contabilidade, etc. Assume também a função de controlar e administrar os estoques, manter as quantidades necessárias e controlar o estoque de segurança e informar ao setor de compras sobre a compra dos materiais faltantes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. FUNÇÃO COMPRAS

A expressão compras dentro do contexto organizacional representa uma unidade administrativa, que até a década de 70 era vista como uma função operacional e rotineira e atua no sentido de adquirir produtos e serviços com preços acessíveis no momento certo e na quantidade adequada. Hoje é visto como parte diretamente integrante dos processos logísticos das organizações, desempenhando papel estratégico nas organizações.

Para Dias (2004, p.259),

A função compras é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Suas atividades envolvem um conjunto de fatores os quais são evidenciados por Garcia (2013): seleção de fornecedores, qualidade nos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros.

Para Bertaglia (2003), comprar é o conceito utilizado na indústria com a finalidade de obter materiais, componentes, acessórios ou serviços. É o processo de aquisição que também inclui a seleção dos fornecedores, os contratos de negociação e as decisões que envolvem compras locais ou centrais.

Segundo Pozo (2007), o setor de compras ou suprimentos, como é chamado atualmente, tem responsabilidade dominante nos resultados de uma empresa em face de sua ação de suprir a organização com os recursos materiais para seu perfeito desempenho e atender às necessidades do mercado. Toda a atividade de uma empresa somente será possível se for abastecida com informações e materiais. Para que ela possa movimentar-se adequadamente e eficazmente é necessário que os materiais estejam disponíveis no momento certo e com as especificações corretas, e o sistema será contínuo, satisfazendo, assim, o processo operacional. A área de compras é uma atividade de apoio fundamental ao processo produtivo, suprindo-o com todas as necessidades de materiais.

Para Chiavenato (2005), o órgão de compras, que constitui o elemento de ligação entre a empresa e o seu ambiente externo, é o responsável pelo suprimento dos insumos e materiais necessários ao funcionamento do seu sistema produtivo. Na realidade, o órgão de compras é um elemento de interface entre o sistema empresarial e o ambiente externo, que lhe fornece as entradas e insumos. Nesse sentido, o órgão de compras é a porta de entrada da empresa para o ingresso dos materiais e insumos necessários ao seu funcionamento cotidiano.

A aquisição compreende a elaboração e colocação de um pedido de compra com um fornecedor já selecionado e a monitoração desse pedido para evitar atrasos no processo. Contudo, a gestão de compras não se limita ao ato de comprar e monitorar. É um processo estratégico, que envolve custo, qualidade e velocidade de resposta. É uma tarefa crucial para a organização, seja de que tipo for: manufatura, distribuição, varejo ou atacado.

A visão moderna de compras está ligada ao sistema logístico empresarial como atividades-pares envolvidas em ações estreitamente homogêneas, voltada para a finalidade comum de operação lucrativa e posição competitiva no mercado. Compras é uma função administrativa, pois nos diversos estágios de sua interação organizacional tomam-se decisões quanto a quantidades, origem, custos e credibilidade dos sistemas de fornecimento, tanto interno como externo, sempre voltada para os aspectos econômicos e estruturais da organização (POZO, 2007).

Os profissionais da área de compras devem ter um entendimento global de negócios e tecnologia. O comprador, hoje, em função da tecnologia, é muito mais um analista de

suprimentos e um negociador do que propriamente um operador de transações que faz pedido se monitora-os.

2.2. CONCEITUAÇÃO E OBJETIVO DE COMPRAS

O conceito de compras envolve todo o processo de localização de fornecedores e fontes de suprimento, aquisição de materiais por meio de negociações de preço e condições de pagamento, bem como o acompanhamento do processo (follow-up) junto aos fornecedores escolhidos e o recebimento do material comprado para controlar e garantir o fornecimento dentro das especificações solicitadas. Em alguns casos, o órgão de compras é o intermediador entre o sistema de produção da empresa e as fontes supridoras que existem no mercado (CHIAVENATO, 2005).

O objetivo básico de suprimentos é garantir à empresa a plena satisfação de suas exigências de materiais e produtos, bem como máquinas, equipamentos e insumos necessários a sua operacionalidade, devendo todos serem negociados e adquiridos aos mais baixos custos, satisfazendo aos padrões de qualidade e serviços da empresa sem colocar os fornecedores em situações de incertezas de perdedores, mas sim de parceiros (POZO 2007).

Assim, a atividade compras busca, incansavelmente, evitar duplicações, estoques elevados, atos de urgência e compras apressadas, que normalmente são desnecessárias e criam conflitos e custos elevados de planejamento, estoques e transportes. Outro aspecto importante é a seleção de qualificação de fornecedores, que permitirá um processo de aquisição mais confiável.

Para Martins e Alt (2006), os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente interno e externo. Essa preocupação tem tornado a função compras extremamente dinâmica, utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atuais como o EDI (troca eletrônica de dados), a Internet, cartões de crédito e leilões. A estratégia de gestão da aquisição dos recursos materiais e de bens patrimoniais de uma empresa está diretamente ligada ao seu objeto social, isto é, aos seus objetivos estatutários. Toda organização na execução de seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos, no caso de assim estar organizada. Essa interação deve ocorrer da forma mais eficiente possível, a fim de que tais esforços se somem. A área de compras interage intensamente com todas as outras, recebendo e processando informações, como também alimentando outros departamentos de informações úteis às suas tomadas de decisão.

2.3. TIPOS DE DECISÃO DE COMPRAS DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Bertaglia (2003), assim como nas compras individuais efetuadas por consumidores, as compras empresariais variam de acordo com o envolvimento na decisão de compra. As circunstâncias variam e vão desde compras rotineiras até compras complexas de algo totalmente novo, como uma caldeira, elevadores ou serviço de avaliação de processos empresariais. As decisões de compras são classificadas em:

a) Compras de reposição: correspondem às compras contínuas, normalmente

controladas por pontos de pedido, ou seja, quando uma determinada quantidade mínima é alcançada e, a reposição precisa ser efetuada. Algumas considerações relacionadas a esse tipo de aquisição são:

- reposição de itens sem modificações nos pedidos ou trabalhando com conceitos colaborativos ou contratos de entrega;
- baseado em histórico de relacionamento;
- selecionado de uma lista de fornecedores preferenciais.

b) Compras modificadas: as aquisições dessa categoria incluem trocas de fornecedores de um tipo específico de serviço ou produto. Por exemplo, a troca do parque de computadores pessoais do fornecedor A para o B, ou mesmo a troca de impressoras de um modelo por outro mais avançado ou com melhor desempenho. As características dessas compras são:

- envolvimento moderado;
- exigência de pesquisa; e
- necessita de outras pessoas na tomada de decisão.

c) Compras novas – projetos: as compras novas se referem aos tipos de aquisições não comuns na organização, como serviços e equipamentos especiais, como é o caso de empilhadeiras, grandes computadores, implementações de sistemas de gestão empresarial. Quase sempre, esse processo envolve muitas pessoas e requer a elaboração de projetos internos. Entre as características, estão:

- alto envolvimento;
- custo e risco elevados;
- grande número de participantes na tomada de decisão;
- a decisão incorpora especificações, pesquisa do item e de fornecedores, cotações, pedidos, condições comerciais e outros.

2.4. COMPRAS CENTRALIZADAS X DESCENTRALIZADAS

Conforme Bertaglia (2003), existem algumas características de compras que são usadas pelas empresas com a finalidade de se obter algumas vantagens no processo. Com compras centralizadas, as empresas podem obter melhores preços e serviços em função do maior volume praticado com fornecedores, recebendo atenção especial por parte deles. Os valores de transporte também podem ser reduzidos em função do volume de compra. As compras descentralizadas, por sua vez, podem oferecer uma velocidade maior de atendimento se praticadas localmente, influenciando ainda mais o custo de transporte. Algumas organizações optam por utilizar os dois conceitos, comprando itens mais estratégicos e de maior volume de forma centralizada, enquanto compram os de menor quantidade localmente. Estudos de viabilidade econômica devem ser conduzidos levando-se em conta variáveis como preços, disponibilidade local e global, disponibilidade e modo de transporte, volume e frequência de compras e lote econômico.

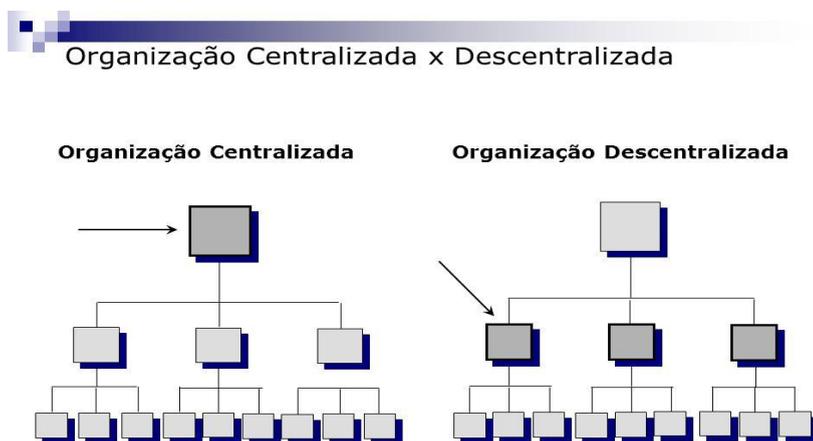


Figura 1: Modelo de Organização Centralizada x Descentralizada.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A centralização relaciona-se com a tomada de decisão no topo da hierarquia, quanto à descentralizada as decisões são tomadas longe da cúpula, na área em que ocorre a demanda ou longe do topo da hierarquia. A escolha pelo modelo centralizado ou descentralizado envolve uma série de fatores, tais como: distribuição de poder, grau de formalização, a complexidade do ambiente, tamanho da empresa, cultura e estratégica empresarial, tecnologia e recursos empregados, dentre outros. É importante ressaltar que a opção pelo modelo centralizado ou descentralizado é única, ou seja, empresas do mesmo ramo e mesmo porte podem fazer escolhas diferentes. Dentre as vantagens e desvantagens de cada modelo, destacam-se:

Centralizada e suas vantagens:

- Decisões tomadas por Administradores que possuem visão global

- Diminuir o custo aumentando o poder de compra
- Equipe de compras com maior poder de barganha
- Elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão
- Especialização de funções como compras e tesouraria

Centralizada e suas desvantagens:

- Decisões tomadas distante dos fatos
- Decisões tomadas distantes das pessoas
- Comunicação demorada, de maior custo.
- Envolvimento de intermediários possibilita erros de comunicação

Descentralizada e suas vantagens:

- As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.
- Tomadores de decisão são os que têm mais informações sobre situação.
- Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.
- Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.

Descentralizada e suas desvantagens:

- Pode ocorrer falta de informações e coordenação entre os departamentos envolvidos.
- Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos Administradores médios.
- Risco de subjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.
- As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

2.5. O USO DA CENTRALIZAÇÃO DE COMPRA NA REDUÇÃO DOS CUSTOS

As empresas procuram profissionais que viabilizem o funcionamento da produção com maior competitividade e redução de custos uma vez que o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação trouxe novas possibilidades. Embora o conceito Supply Chain Management ainda esteja sendo desenvolvido nas organizações e ainda não existe uma

metodologia única para sua implementação, mesmo assim pode ser um forte potencial na vantagem competitiva.

O gerenciamento dos estoques é fundamental para a redução dos custos. Pois estoque elevado implica no preço final dos produtos, e conseqüentemente no capital de giro da empresa. Por isso algumas medidas de controle podem ser adotadas e implementadas pela empresa. Porém é fundamental que a cadeia de suprimentos esteja no mesmo nível de evolução e a relação cliente fornecedor tenha um sincronismo total.

Segundo Ballou (1998):

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentações e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Houve uma evolução da logística no meio empresarial, tem como objetivo a integração da cadeia de suprimentos em geral, como principal objetivo em suas decisões estratégicas, tornando viável e eficiente as expectativas e necessidades do cliente final.

Conforme Bowersox (2001):

É de competência da logística a coordenação de áreas funcionais da empresa, desde a avaliação de um projeto de rede, englobando localização das instalações (estrutura interna, quantitativo), sistema de informação, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais até se atingir um processo de criação de valor para o cliente.

A logística nasceu da importância de redução de custos nas empresas e na maior importância que se dá hoje em atendimento das necessidades dos clientes. Estuda como a administração pode oferecer de forma rentável nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, por meio de controlar, planejamento, organização, que visam facilitar o fluxo de produtos.

Nos dias atuais a logística é um assunto vital quanto a competitividade das empresas, determinando no sucesso ou fracasso das mesmas.

Pode-se observar que Pozo (2000, p.10) considera:

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 propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Para Ballou (2001) entende-se fazer parte da logística tudo aquilo que envolve o transporte de produtos (entre clientes, fornecedores e fabricantes), estoque (em armazéns, galpões, lojas pequenas ou grandes) e a localização de cada participante da cadeia logística ou cadeia de suprimentos.

2.6. CENTRALIZAÇÃO DE COMPRA

Há alguns anos, era visto como um setor rotineiro e burocrático gerador de custo. Hoje tem sua importância por parte dos dirigentes, vista através de indicadores que baixar os custos na compra ou aumentar o preço na venda a empresa obtém melhor rentabilidade ao optar pela redução nos custos, ou seja, a área de compra hoje passa a ser uma função estratégica.

3. METODOLOGIA

O presente artigo tem como referências metodológicas a pesquisa bibliográfica.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas isto é, material acessível ao público e geral. Fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material pode ser fonte primária ou secundária. (GL, 2000, P.45).

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida em diversas etapas. Após a escolha do tema, foi realizada a definição do levantamento bibliográfica preliminar realizada a partir de consultas feitas em sites acadêmicos, pesquisa realizada na biblioteca da faculdade Universo, e no trabalho que são relacionados ao tema através de pesquisa e coleta de dados no Setor de Compras da empresa.

Sobre as etapas da leitura do material bíblico gráfico, inicialmente teve uma leitura exploratória em torno do tema, tendo com objetivo verificar o conteúdo das obras que são de interesse a pesquisa.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. HISTÓRIA DO GRUPO

O Grupo é líder no setor de concessões privadas prestadoras de serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos no País. Com um corpo técnico experiente e grandes investimentos em inovação e na implantação de novas instalações, suas concessões levam mais qualidade de vida e saúde a milhões de habitantes.

Com atuação desde 1997, o Grupo é 100 % nacional e formado por quatro grandes empresas acionistas que têm como objetivo contribuir para equacionar o desafio do saneamento básico no Brasil, universalizando os serviços.

Por meio de parcerias de sucesso, com empresas privadas, prefeituras e demais órgãos públicos dos municípios onde atua, o Grupo empresarial é destaque entre as principais organizações do País no setor.

Atento a sua missão de oferecer soluções em saneamento, o Grupo atua em todas as fases quando o assunto é água e esgoto: captação, produção, tratamento e distribuição de água tratada, coleta, afastamento e tratamento de esgotos domésticos e efluentes industriais. Com sua expertise no setor, o Grupo também superou os desafios da expansão de sistemas, regularização e potencialização das redes existente nos diversos municípios onde estão situadas suas concessionárias.

O compromisso que começou em 1995, hoje se estende a 15 municípios, por meio de suas 14 concessionárias. Com gestão total ou parcial, elas estão distribuídas pelos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Amazonas. No segmento privado, atua no gerenciamento e tratamento de água e efluentes industriais.

O Grupo acumulou grande experiência na gestão e operação de concessionárias em municípios com diferentes condições geográficas, econômicas e sociais.

4.2. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMPRA

Para a elaboração de propostas, realizou-se um diagnóstico sobre os métodos utilizados pela empresa nos seus procedimentos de controle e definição de mais adequada alternativa de compra.

As compras em estudo são realizadas de acordo com a necessidade dos estoques que são controlados de acordo com os serviços de manutenção, ou de acordo com a necessidade dos solicitantes em cada concessionaria do grupo, quando tem algum projeto ou obra, são solicitados máquinas e equipamentos em geral para suprir essas necessidades. Os insumos são controlados através do sistema administrativo TOTVS de compras com base no estoque mínimo, ou seja, a menor quantidade possível de material para manter a produção normal da empresa.

Ciclo de compras integrado ao sistema TOTVS:

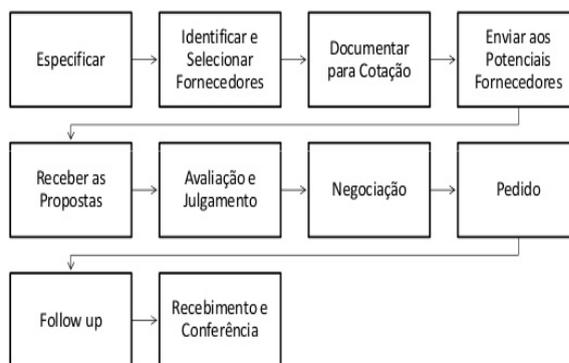


Figura 1: Fluxograma de Compras.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas informações apresentadas nesse trabalho.

No sistema há o cadastro dos fornecedores qualificados, os quais estão aptos a fornecer determinados materiais pelo fato de possuir testes e amostras aprovadas e homologadas. Para os fornecedores não qualificados são avaliados os produtos a fim de verificar se os mesmos atendem a especificação do solicitante. Com as amostras aprovadas, o material está apto para proceder a compra de determinada empresa.

A partir da necessidade de compra são realizados, no mínimo, três orçamentos no mercado, observando-se os seguintes fatores:

- Preço;
- Créditos Fiscais;
- Frete;
- Condições de pagamento;
- Prazo de entrega;
- Qualidade.

Essas variáveis são analisadas todas em conjunto, a fim de realizar a melhor compra, observando custo-benefício. Após a pesquisa de mercado, chega o momento de finalizar a compra, enviando uma ordem de compra via e-mail ao fornecedor com o tipo de insumo, quantidade, preço, impostos, prazo de entrega, condições de pagamento, tipo de frete enfim, todas as exigências pertinentes.

O responsável pelo setor de compras realiza o acompanhamento dos pedidos desde o embarque do fornecedor até a chegada à empresa. Este trabalho é desempenhado para minimizar eventuais problemas logísticos.

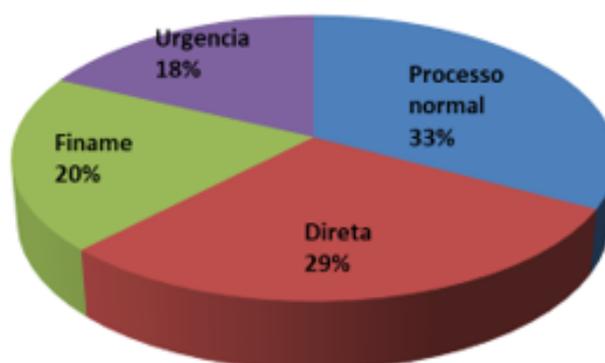
4.3. ESTRATÉGIA

O grande problema de uma empresa que está crescendo no mercado como o Grupo, e quebrar paradigmas, deixar de lado aquela visão antiga e tradicional. Numa hierarquia, de cima para baixo, onde a responsabilidade está no topo da pirâmide: o gestor do topo é o decisor e responsável pela estratégia, cujas ordens fluem para as tropas até as linhas de frente.

A importância da primeira linha é lentamente filtrada na escala da estrutura piramidal, mas tende a ser distorcida pelo caminho. Esta estrutura baseia-se, por isso, no pressuposto de que os gestores de topo podem gerir só, e com sucesso. Percebo também que essa hierarquia pode causar jogo de egos na tomada de decisões, como exemplo, um gestor da Engenharia não tem o pensamento sensato de um administrador, pois ele quer resolver seu problema independente

de qualquer coisa, pois, não sabe que existem processos a serem seguidos e, que um bom planejamento pode reduzir muito os custos para o seu próprio centro de custo. Isso ocorre muito no Grupo, o Engenheiro por saber que tem um nível hierárquico na empresa, toma as decisões imediatas – devido a falta de planejamento – para resolver o seu problema sem pensar nos efeitos que pode causar para a Empresa. Como já ocorreu várias vezes na compra direta de materiais. Sem passar pelo setor de compras o Gestor responsável pela área passa para o seu subordinado a necessidade da compra do material que, mais uma vez, por falta de planejamento levou a urgência, que, depois do material comprado e aplicado, o que fazer? Exatamente, aí está o problema, o mesmo subordinado não sabe o que fazer com a nota fiscal, então guarda em sua gaveta, o que levou ao esquecimento. Então, gerando um problema ainda maior para empresa, foi protestada, impedida de fazer negócios com os fornecedores, já que ficou com restrição financeira. A descentralização faz com que o Gestor por saber do seu nível hierárquico acabava passando por cima de todos os processos para resolver o seu problema. Desde criar a solicitação de compra para que o setor de compras possa avaliar o fornecedor, cotar o material, verificar as melhores condições, enviar o pedido de compra e, acompanhar o processo ate a chegada do mesmo no almoxarifado, para que seja lançada e contabilizada no sistema e logo encaminhada ao financeiro, ou seja, foi ignorado todo processo de compra da empresa.

Com esses problemas causados pela descentralização das compras, como, compras diretas, sem passar pela Gestão de compras, sem cotação com no mínimo três fornecedores, sem pesquisa de mercado, corrupção, extravio de nota fiscal, deu-se necessário criar estratégias para diminuir essas ocorrências. Foram criados indicadores para verificar até onde e qual o volume dessas compras diretas no Grupo estão afetando nos processos e nos custos. Verificamos um volume 29% não compras diretas, foram comprados 20.610 itens sem passar pela Administração de Compras, volume muito alto, gerando um valor de R\$ 17.399.702,73, essas compras são feitas diretamente pelo solicitante local das concessões devido à descentralização. Esse volume precisa ser reduzido consideravelmente, pois afeta diretamente nos custos da empresa. Segue abaixo gráfico de controle nos processos:



Tipo de Compra	1º Trimestre		2º Trimestre		Julho		Agosto		Total Pedido	Total Itens
	Volume Pedido	Itens	Volume Pedido	Itens	Volume Pedido	Itens	Volume Pedido	Itens		
Processo normal	9.395.488,83	6205	21.182.905,18	7067	3.158.930,88	2096	3.257.671,10	2143	36.994.995,99	17511
Finame	7.856.109,24	91	9.969.282,40	123	965.766,74	32	1.970.498,00	42	20.761.656,38	288
Direta	6.693.641,50	6768	5.344.068,63	7877	2.472.109,55	3270	2.889.883,05	2695	17.399.702,73	20610
Urgencia	4.817.729,25	2726	5.535.219,33	3332	2.508.081,21	1521	1.768.712,32	1189	14.629.742,11	8768
Total Geral	28.762.968,82	15790	42.031.475,54	18399	9.104.888,38	6919	9.886.764,47	6069	89.786.097,21	47177

Figura 2: Gráfico e Tabela dos Resultados do Controle dos Processos.
Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas informações apresentadas pelo Grupo.

Ao analisarmos a função de compras no Grupo, identificamos o modelo tradicional, descentralizado. A função de compras não tem o papel estratégico para organização, muitas das vezes sendo função de um departamento específico segregado, que representa um centro de custo para a empresa. Esta visão tradicional, por suas limitações gera uma serie de problemas para a empresa, e se mostra particularmente inadequada para o gerenciamento de projetos, pois ao contrario das compras regulares, que tendem a ser repetitivas, com fornecedores tradicionais, com os quais se já tem relacionamento e contratos, as compras em projetos muitas vezes envolvem identificação de novos fornecedores, novos produtos e serviços para a empresa e mesmo o desenvolvimento conjunto com o fornecedor de soluções customizadas para o projeto.

Vale ressaltar, que, com essa organização descentralizada os Gestores que estão nas pontas de cada concessionaria do Grupo, acabam tendo poderes para tomada decisões, contratando serviços e compra de materiais sem envolver a central de compras que esta bem treinada, tem melhor relação com fornecedores, e melhor preparada para tomada de decisões, pois possuem visão global e maior poder de barganha. Já essa visão tradicional, as compras diretas por suas limitações podem acarretar em contratos de serviços com fornecedores inadequados de despreparados e com maiores custos para a empresa, além das compras de urgência que são feitas com qualquer fornecedor, o que eleva os custos.

5. ANÁLISE E RESULTADOS

Para a elaboração de uma proposta de ações no setor de compras da empresa, leva-se em consideração a atual situação, bem como as dificuldades de controle e gestão relatados pelo supervisor de suprimentos e pelos administradores no diagnóstico.

Iniciativas:

- 1- Buscar novas alternativas de sistemas comerciais/serviços no mercado
- 2- Revisar os processos existentes no Microsiga e implementar mudanças
- 3- Elaborar e implementar um BCP (incluindo a localização do Data Center)

- 4- Revisões da política e treinamento de segurança da informação
- 5- Desenvolver o Plano de Informática (a cada três anos)
- 6- Buscar alternativa/desenvolver sistema de informações gerenciais
- 7- Criar escritório de projetos com escopo nos processos internos ex-GPP
- 8- Melhorias dos controles internos
- 9- Adequações a normas contábeis
- 10- Conformidades com normas e legislação básico de RH
- 11- Programas de desenvolvimento
- 12- Programas de excelência de nível de serviço de CSC
- 13- Programar modelo matemático de previsão de demanda intermitente e inconstante
- 14- Melhorias do processo de “Supply Chain” do Grupo

Dimensão	Macro Desafio Gestão
Estratégia	Planejamento Estratégico de Suprimentos Centralização estratégica dascompras Divulgação da GMS com CSC do Grupo
Estrutura	Estrutura Organizacional adequada Modelo de Gestão e Governança Corporativa
Processos	Normas, Políticas e Procedimentos dos processos de Suprimentos (compras e almoxarifado) formalizados, divulgados e gerenciáveis
Tecnologia	Sistema integrado adequado a operação de Suprimentos Software de gestão dos processos de Suprimentos
Pessoas	Formação de time Estrutura organizacional que atenda a estratégia do grupo Funcionários qualificados e motivados

Figura 3: Projetos Estratégicos de Logística.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nas informações apresentadas nesse trabalho.

Diante da análise das situações que dificultam as operações do cotidiano do setor, apresenta-se abaixo projetos estratégicos de logística com objetivo de minimizar ou sanar eventuais problemas e aperfeiçoar os controles existentes. A Proposta objetiva alocar esta ferramenta no

sistema de compras e no site da empresa, como cotação on-line, repercutindo em um banco de dados completo sobre as aquisições realizadas pela organização, assim centralizando todas as compras.

Recomendações de Desenvolvimento:

- Ferramentas para redução da carga transacional;
- Aprovação dos pedidos de compra no ERP;
- Métricas de desempenho do processo (KPI's);
- Business Intelligence/inteligência artificial para alimentar informações de sourcing e negociações;
- Ferramentas para análise de TCO e do Should Cost Modeling;
- E-procurement;
- Informação em tempo real e confiável.

Analisando os problemas encontrados no estudo de caso, detectou-se a necessidade de elaborar ações para o setor de compras, com objetivo de obter históricos de negociações anteriores, maior banco de dados para pesquisas futuras, bem como munir os responsáveis pela tomada de decisões de informações úteis para escolhas favoráveis a empresa.

A partir da implantação dos Projetos Estratégicos de Logística, tem-se um maior controle, maior agilidade e segurança. Leva-se em consideração que as dificuldades encontradas atualmente no departamento de compras devem diminuir.

Outro ponto observado foi em relação a transparência, onde a direção da empresa possui acesso a todos os dados e negociações, não ficando restrito apenas aos funcionários responsáveis pelo setor.

6. CONCLUSÃO

O presente artigo tem por objetivo demonstrar a importância da função de compras e sua contribuição de acordo com o estágio de evolução da função de compras dentro das organizações. Também explicitar o quanto o planejamento estratégico exerce papel essencial para o sucesso do negócio visto que através dele é possível identificar o perfil e determinar a melhor estratégia a ser aplicada. Esse artigo focou a centralização de compras como fator estratégico apresentando as vantagens competitivas bem como suas possíveis desvantagens.

Há alguns anos, o departamento de compras era visto apenas como um setor burocrático, gerador de custos. Hoje, porém, concentra grande atenção por parte dos dirigentes, visto que

através de pesquisas empíricas comprovou-se que entre baixar os custos na compra ou aumentar o preço na venda, a empresa obtém melhor rentabilidade se optar pela redução nos custos, ou seja, compras hoje passa a ser uma função estratégica. Hoje as grandes empresas tenham optado pelos serviços de uma equipe especialista e dedicada em compras e suprimentos.

Tendo em vista tamanha relevância, algumas empresas de acordo com o perfil do negócio, optam pela centralização das compras. Centralizar as compras pode ser um fator competitivo para as organizações, por incorrer em menores custos com possibilidade de aumentar o volume de produtos adquiridos, permitindo um ganho de escala nas negociações com os fornecedores.

Torna-se necessário, portanto conhecer a evolução de compras, os estágios de desenvolvimento e definir as estratégias para que se possa compreender a importância da função e então trabalhar em prol de melhorias correlacionando as especificidades de cada negócio.

Nas grandes empresas, onde há operações que envolvem várias fábricas, surge à questão de se saber se todas as compras da organização devem ser feitas em um ponto centralizado, ou se seria conveniente estabelecer departamentos de compras separados para cada divisão operacional, ou fábricas, cada um deles com um considerável grau de autonomia de compras.

Conforme demonstrado quanto à evolução de compras fica evidente a sua importância para as organizações. Cada vez mais as empresas carecem de profissionais qualificados aptos a desenvolverem um planejamento estratégico que atendam as perspectivas do negócio. Entretanto é necessário total comprometimento da alta administração para que a função de compras tenha a estrutura adequada.

Com profissionais qualificados, uma boa estrutura e após identificar o perfil de negócio é possível aplicar a estratégia adequada para a organização trazendo vantagens competitivas para o negócio. É precipitado, portanto, optar pela centralização ou pela descentralização sem essa análise prévia.

Baily et al. (2000) afirma ainda que as grandes empresas tenham optado pelos serviços de uma equipe especificada e dedicada em compras.

A centralização de compras torna-se, porém, uma grande vantagem competitiva entre as pequenas e médias empresas, pois, maximiza os lucros, qualifica a base de fornecedores, aumenta o poder de barganha, proporciona negociações vantajosas para as empresas, melhora o fluxo logístico, possibilita a inovação de valor junto ao cliente. Além de ser facilitador para a integração departamental e proporcionar uma nova dinâmica comercial para a organização.

Não apenas uma estratégia, a centralização das compras torna-se uma ferramenta fundamental para as empresas que desejam sobreviver no mercado que cada vez mais se apresenta moderno e competitivo.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J.R. Tony. *Administração de Materiais*. São Paulo, Editora Altas S.A., 1999.
- BAILY, Peter et al (2000) *Compras: Princípios e Administração*. São Paulo: Atlas.
- BALLOU, Ronald H., *Gerenciamento da cadeia de suprimento: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001. 594p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de materiais: uma abordagem introdutória*. 5 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DIAS, M. A. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. São Paulo: Atlas, 2004.
- GARCIA, G. R. *A importância da função de compras nas organizações*. Disponível em: . Acesso em: 28 set. 2013.
- MARTINS, Petronio Garcia, ALT. Paulo Renato Campos. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2006.
- POZO, Hamilton. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

SITES CONSULTADOS

- <http://files.newlogistica.webnode.com.br/200000053-b5aceb629f/Gest%C3%A3o%20de%20compras.PDF>
- http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr530359_8052.pdf
- http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T207594.pdf
- <http://www.grupoaguasdobrasil.com.br/>
- http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9542/9542_4.PDF
- http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/541
- http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/541