

# Gestão de Compras



## Introdução

Precisamos primeiramente entender o termo "compra". O termo compra pode ser definido como a aquisição onerosa de uma coisa ou de um direito, pelo qual se paga determinado preço, ponto.

As atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros.

Já a **gestão de compras** é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização.

A aquisição de matérias primas, suprimentos e componentes representa um fator decisivo na atividade de uma empresa, pois dependendo de como esta gestão é conduzida podem gerar redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros.

Decorrente das mudanças ocorridas nas organizações, a função compras não é mais vista como uma atividade rotineira e sim como parte do processo de logística das empresas, isso porque mais do que simplesmente adquirir produtos, o setor de compras atualmente se inter-relaciona com todos os outros setores da empresa, influenciando e sendo influenciado.



Deste modo, a gestão de compras e sua área correspondente vem ganhando espaço e evidência no contexto das organizações, já que não basta apenas comprar, é preciso comprar bem, procurando obter o maior número de vantagens possível e gerir o todo de forma eficaz e responsável.

Os níveis de estoque da empresa, por exemplo, afetam o custo de produção e podem trazer outros problemas para a empresa, como a necessidade de um maior controle, de pessoal e despesas com

a sua manutenção. Assim, a área de compras tem uma função importante de cuidar para que os níveis de estoque da empresa estejam sempre equilibrados.

Segundo *Moraes (2005)* o departamento de compras também pode assumir vários outros papéis. Um deles está relacionado com a negociação de preços com os fornecedores: “*Essa negociação determinará o preço final dos produtos e, portanto, a competitividade da empresa*”.

Normalmente a gestão de compras possui três objetivos principais que são: obter mercadorias e serviços na quantidade certa, com qualidade e a um menor custo; garantir que a entrega seja feita de maneira correta; e, desenvolver e manter boas relações com os fornecedores.

A gestão de compras também está inter-relacionada com os níveis de estoque. A ele compete a tarefa de equilibrar a quantidade de materiais a serem comprados para que os demais departamentos da empresa se encontrem satisfeitos continuamente.

## Funcionamento da Gestão de Compras na Empresa

Hoje a área de compras é vista como parte do processo de logística de uma empresa, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (*supply chain*). Por esse motivo, muitas empresas passaram a usar a denominação gerenciamento da cadeia de suprimento ou simplesmente gestão de compras ou suprimentos, um conceito voltado para o processo, em vez do tradicionais compras, voltado para as transações em si, e não para o todo.

Esta área possui também como responsabilidade o cuidado com os níveis de estoque da empresa, pois apesar de que altos níveis de estoque possam significar poucos problemas com a produção, acarretam um custo exagerado para sua manutenção. Esses altos custos para mantê-los são resultantes de despesas com o espaço ocupado, custo de capital, pessoal de almoxarifado, controles, seguro etc.

Baixos níveis de estoque, por outro lado, podem fazer com que a empresa trabalhe num limiar arriscado, onde qualquer detalhe, por menor que seja, acabe prejudicando ou parando a produção. A

empresa poderá enfrentar, por exemplo, reclamações de clientes, altos níveis de estoque intermediários gerados por interrupções no processo produtivo.

A área de compras também pode assumir vários outros papéis. Um deles está relacionado com a negociação de preços com os fornecedores. Essa negociação determinará o preço final dos produtos e, portanto, a competitividade da empresa. Mas ela pode ir mais longe, já que o comportamento do comprador pode mexer com vários aspectos da economia, como nível de preços, o poder de compra do consumidor e o relacionamento entre setores.



Essa função é responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na firma. Pelo seguimento junto ao fornecedor, e pela agilização da entrega. Prazos de entrega não cumpridos podem criar sérias perturbações para os departamentos de produção e vendas, mas a função compras pode reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucros.

Os objetivos da função compras podem ser subdivididos em quatro categorias:

- Obter mercadorias e serviços na quantidade e com qualidade necessárias.

- Obter mercadorias e serviços ao menor custo.
- Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor.
- Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.

Para conseguir satisfazer a esses objetivos, devem ser desempenhadas algumas funções básicas como:

- Determinar as especificações de compra: qualidade certa, quantidade certa e entrega certa (tempo e lugar).
- Selecionar o fornecedor (fonte certa)
- Negociar os termos e condições de compra.
- Emitir e gerir os pedidos de compra.

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 dinâmicas, utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atuais como sistemas MRP/ERP, a Internet e cartões de crédito.

Veja esta explicação geral do funcionamento de uma gestão de compras com o professor Paulo Sérgio de Arruda Ignácio da UNIVESP:

<https://youtu.be/pXVk8mUw4ro>

## Atividades Diárias na Gestão de Compras

As atividades diárias podemos dividir em 8 procedimentos agrupados em que podemos denominar estes procedimentos em um ciclo, pois o objetivo desta área de gestão é justamente de conseguir tudo ao mesmo tempo: qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço.

Estes 8 procedimentos podemos iniciar quando surge a necessidade ou o pedido de compra em específico, acompanhe a seguir:

**1º. O de receber e analisar as requisições de compra:** As requisições de compras têm início com o departamento ou a pessoa que será o usuário final. No ambiente de MRP/ERP (Sistema de gestão da

empresa), o planejador libera um pedido planejado autorizando o departamento de compras a ir adiante e processar um pedido de compra.



Ao menos, as requisições de compra devem conter as seguintes informações:

- Identidade do requisitante, aprovação assinada, e a conta em que será debitado o custo;
- Especificação do material;
- Quantidade e unidade de medida;
- Data e local de entrega exigidos;
- Informações complementares relevantes e necessárias.

2º. A seleção dos fornecedores: Identificar e selecionar fornecedores são importantes responsabilidades do departamento de compras. Para itens rotineiros ou para aqueles que nunca foram comprados antes, deve-se manter uma lista de fornecedores aprovados. Se o item não foi comprado antes ou se não houver um fornecedor

aceitável em arquivo, deve-se fazer uma pesquisa. Se o pedido é de pequeno valor ou para itens padronizados, um fornecedor provavelmente poderá ser encontrado num catálogo, num jornal especializado ou numa lista telefônica. Quanto ao termo "Fornecedores Aprovados" normalmente toda empresa possui um SGQ (Sistema de Gerenciamento da Qualidade), e somente fornecedores que estão aprovados pelo SGQ podem ser considerados pela gestão de compras. Muitas empresas adotam ainda uma classificação mais refinada para cada fornecedor com "A" de fornecedor confiável, "B" de fornecedor com restrições e acompanhamento e "C" de fornecedor com problemas e na eminência de ser eliminado da lista de fornecedores qualificados pelo SGQ. Então normalmente a Gestão de Compras entra em contato primeiramente com fornecedores de classificação "A" e posteriormente "B" e em últimos casos "C".

3º. As solicitações de cotações: Para itens maiores, é geralmente desejável emitir uma solicitação de cotação. Trata-se de um requerimento por escrito que é enviado a um número suficiente de fornecedores para garantir que cotações competitivas e confiáveis sejam recebidas. Não se trata de um pedido de venda. Depois que os fornecedores completam e devolvem as cotações ao comprador, as cotações são analisadas quanto a preço, obediências às especificações, termos e condições de venda, entrega e termos de pagamento. Para itens cujas especificações podem ser descritas precisamente, a escolha é provavelmente feita com base no preço, entrega e termos de venda.

4º. A determinação do preço certo: Essa é uma responsabilidade do departamento de compras, intimamente ligada à seleção dos fornecedores. O departamento de compras também é responsável por negociar o preço, e tentará obter o melhor preço junto ao fornecedor.

5º. Emissão dos pedidos de compra: A ordem de compra é uma oferta legal de compra. Uma vez aceita pelo fornecedor, ela se torna um contrato legal para entrega das mercadorias de acordo com os termos e condições especificados no contrato de compra. O pedido de compra é preparado com base na requisição de compra ou nas cotações, e também em qualquer outra informação adicional necessária. Envia-se uma cópia ao fornecedor; o departamento de

compras retém uma cópia, e outras são enviadas para outros departamentos, tais como o de contabilidade, o departamento requisitante e o departamento de recepção.

6º. Seguimento e entrega: O fornecedor é responsável pela entrega pontual dos itens pedidos. O departamento de compras deve garantir que os fornecedores realmente entreguem pontualmente. Se houver dúvidas quanto ao cumprimento dos prazos de entrega, o departamento de compras deve descobrir isso a tempo de tomar medidas corretivas. Isso pode envolver a agilização do transporte, fontes alternativas de suprimentos, um trabalho junto ao fornecedor para sanar seus problemas ou a reprogramação da produção.

7º. Recepção e aceitação das mercadorias: Quando as mercadorias são recebidas, o departamento de recepção as inspeciona, conforme determinam os itens de controle do sistema de qualidade da empresa (SGQ), para garantir que foram enviados os itens corretos, na quantidade certa e que não foram danificados no transporte. Com a cópia do pedido de compra em mãos ou eletronicamente, o departamento de recepção aceita as mercadorias e anota as não conformidades, observando qualquer variação.





Se for necessária outra inspeção, por exemplo, do controle de qualidade, as mercadorias são enviadas ao departamento correspondente ou separadas para inspeção. Se as mercadorias recebidas estiverem danificadas, o departamento de recepção avisará o departamento de compras e reterá as mercadorias para outras providências. Desde que as mercadorias estejam em ordem e não exijam mais inspeção, elas serão enviadas para o departamento solicitante ou para o estoque. A recepção sinaliza no sistema MRP/ERP o recebimento da mercadoria e automaticamente o departamento de compras recebe a notificação, observando qualquer variação ou discrepância em relação ao pedido de compra. Se o pedido é considerado completo, o departamento de recepção fecha o pedido de compra e o departamento de compras é notificado via sistema MRP/ERP.

Quando não estiver completo, o pedido de compra é mantido aberto, esperando para ser completado (futuras entregas). Se as mercadorias também foram inspecionadas pelo departamento de controle de qualidade, os responsáveis por esse setor também avisarão ao departamento de compras sobre a aceitação ou não das mercadorias.

8º. Aprovação da fatura do fornecedor para pagamento: Quando é recebida a fatura do fornecedor, existem três informações que devem concordar: o pedido de compra, o recebimento e a fatura. Os itens e as quantidades devem ser os mesmos em todos os documentos; os preços e suas extensões devem ser os mesmos no pedido de compra e na fatura. Todos os descontos e termos do pedido original de compra devem ser comparados com a fatura. É função do departamento de compras verificar esses aspectos e resolver quaisquer diferenças. Uma vez aprovada, a fatura é enviada para o departamento de contas a pagar.

## Conceito e Tipos de Estoques

Como já vimos nas lições anteriores, a gestão de compras possui um impacto direto no estoque de suprimentos de uma empresa.

Para entendermos melhor esta questão, vale a pena entender o conceito e os tipos de estoques existentes.

## O Conceito

“São materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção”.

“Quaisquer quantidades de bens físicos mantidos de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo.”

Em outras palavras:

Estoque físico: é o estoque existente fisicamente na empresa, utilizado para a venda ou para a industrialização.

Estoque contábil: é o estoque utilizado para contabilidade, como referência, para o fechamento do balanço. Este estoque pode apresentar resultados diferentes ao estoque físico, devido a erros de movimentação de estoque.

O estoque pode existir em determinados lugares, e esses lugares possuem uma definição específica.

Armazém: lugar usado para receber e conservar mercadorias, provisões, geralmente usadas para armazenar produtos de secos e molhados.

Almoxarifado: depósito de materiais e objetos necessários a todos os demais setores de um estabelecimento. Normalmente este setor armazena pequenas quantidades de produtos e esses produtos são de grande rotatividade.

Depósito: lugar que é utilizado para armazenar mercadorias/produtos de grande quantidade de produtos acabados ou matérias-primas.

As principais funções do estoque são:

Garantir o abastecimento de materiais a empresa, neutralizando os efeitos de:

- a) Demora ou atraso no fornecimento de materiais;
- b) Sazonalidade no suprimento;
- c) Riscos de dificuldades de fornecimento.

Proporcionar economias de escala:

- a) através da compra ou produção de lotes econômicos;
- b) pela flexibilidade do processo produtivo;
- c) pela rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

A Administração de estoques é responsável pelo planejamento e controle do estoque, desde o estágio de matéria-prima até o produto acabado entregue aos clientes. Como o estoque resulta da produção ou a apoia, os dois não podem ser administrados separadamente.

## **Tipos de Estoques**

Hoje todas as empresas procuram de uma forma ou de outra, a obtenção de uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, e a oportunidade de atendê-los prontamente, no momento e na quantidade desejada, é grandemente facilitada com a administração eficaz dos estoques.

Como os estoques constituem uma parcela considerável dos ativos das empresas, eles recebem um tratamento contábil minucioso. São classificados em cinco grandes categorias:

Estoques de matérias-primas: são todos os itens utilizados nos processos de transformação em produtos acabados. Todos os materiais armazenados que a empresa compra para usar no processo produtivo fazem parte do estoque matérias-primas, independentemente de serem materiais diretos, que se incorporam ao produto, ou indiretos, que não se incorporam ao produto.



Estoques de produtos em processo: correspondem a todos os itens que já entraram no processo produtivo, mas que ainda não são produtos acabados. São os materiais que começam a sofrer alterações, sem, contudo, estar finalizados.



Estoques de produtos acabados: são todos os itens que já estão prontos para serem entregues aos consumidores finais. São os produtos da empresa. Os produtos acabados são bem conhecidos por nós em nosso dia a dia, e itens como os de revenda enquadram-se nesta categoria.



Estoques em trânsito: correspondem a todos os itens que já foram despachados de uma unidade fabril para outra, normalmente da mesma empresa, e que ainda não chegaram a seu destino.

Estoques em consignação: são os materiais que continuam sendo propriedade do fornecedor até que sejam vendidos. Em caso contrário são devolvidos sem ônus.

Outras classificações de Estoques de acordo com a função:

Estoque de Antecipação: são criados antecipando-se uma demanda futura.

Estoque de segurança (flutuação): cobre flutuações aleatórias e imprevisíveis de suprimentos, da demanda ou do lead time.

Estoque do tamanho do lote: itens comprados ou fabricados em quantidades maiores que o necessário, para tirar vantagem dos

descontos sobre a quantidade, reduzir despesa de transporte e custos de pedido.

Estoque hedge: devido às altas oscilações de mercado, muitos compradores têm uma expectativa de que os preços irão subir, adquirem o estoque hedge, quando os preços estão baixos, na expectativa de uma futura valorização.