

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE COMPRAS PARA O SUCESSO DA PORTOMED

Aluna: Salese Fernandes Maciel

Orientador: Prof. Roberto Godoy Nogueira

RESUMO

Administrar e controlar estoques, reduzir custos ao mesmo tempo atender a demanda interna e dos clientes: tudo isso faz parte do dia-a-dia do pessoal de compras das empresas. É desta forma que o departamento de compras e suprimentos pode colaborar com os objetivos e metas da organização. Logo, evidencia-se a necessidade de busca por um nível adequado de estoques capaz de garantir a sustentabilidade econômica da empresa. O presente artigo tem os seguintes objetivos: analisar o planejamento de compras, identificar como ocorre o processo de compras, verificar se existe um planejamento e se este está alinhado com estratégia da Portomed que é uma empresa que comercializa produtos hospitalares, mais especificamente implantes ortopédicos. A pesquisa é de caráter qualitativo. O método utilizado foi entrevista com perguntas semiestruturadas e análise do fluxograma do departamento. O público entrevistado foi os dois compradores do departamento e o gestor da área. A partir dos resultados obtidos através desta pesquisa percebeu-se que existe uma vontade grande por parte dos profissionais da área de compras em estabelecer um bom planejamento de compras, definir metas e principalmente mostrar que o setor pode sim trazer lucro para a empresa.

PALAVRAS-CHAVE: processo de compras, planejamento de compras, fluxo de compras, redução de custos.

ABSTRACT

One of the daily activities of the company's buying team is to manage and control stocks to reduce costs, and also to meet the company and clients demand. By doing those things the purchasing and supplying team can collaborate within the company's objectives and goals. Therefore, it is important to search for an appropriate level of inventory capable of ensuring the economic sustainability of the company. The present article has the following goals: to analyse the purchase planing, identify how the purchasing process occurs, check if there is planning and if is aligned with the strategy of Portomed, which is a company that sells hospital products, orthopedic implants specifically. The present research has qualitative epistemological approach and descriptive study design. A semi-structured interview was used, and the public were two department buyers and the area manager. From the results obtained through this research, it was noticed that there is a great willingness on the part of professionals to establish a good purchasing plan, set goals and mainly show that the sector can indeed bring profit to the company.

KEYWORDS: purchasing process, purchase planning, shopping flow, reducing costs.

INTRODUÇÃO

No mundo globalizado onde as palavras de ordem são: evolução tecnológica, gestão do conhecimento, inovação e visão sistêmica, se torna imprescindível que as organizações juntamente com seus colaboradores, estejam cada vez mais preparadas para atuarem neste contexto de uma forma competitiva.

Da mesma forma, o crescimento contínuo da comercialização de produtos implantáveis, inclusive as próteses nacionais e importadas vem avançando a cada dia. Diante deste cenário, as empresas que comercializam tais produtos devem buscar um diferencial para estar em vantagem competitiva. É importante que as estratégias da empresa estejam bem claras para todos os departamentos e colaboradores para que seja entendido por todos que cada um pode colaborar com a empresa para que consiga atingir seus objetivos tais como: obter lucro, captar e manter clientes e manter-se no mercado.

O Departamento de compras por sua vez, deve estar atento a todos esses fatores e se tornar essencial neste processo. As compras fazem parte das atividades diárias e muitas vezes não conseguem dar a empresa maior contribuição no que diz respeito a redução de custos, pois para Ballou (2001), até mesmo as reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem dar um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamento semelhante em outras áreas de custos e vendas da organização. A isso se da o nome de princípio da alavancagem, segundo Senge (2003) alavancagem é a identificação de onde pequenas ações e mudanças nas estruturas podem levar a melhorias significativas e duradouras e são responsáveis por resultados muito melhores.

Diante do exposto, o presente artigo pretende mostrar de que maneira ocorre o processo de compras na empresa Portomed e tem como objetivo geral analisar o planejamento de compras da referida empresa e como objetivos específicos identificar o processo de compras, verificar se existe um planejamento e se este está alinhado com estratégia da empresa e apresentar as possíveis causas das falhas do planejamento de compras.

O trabalho inicia-se com um levantamento da base teórica no que diz respeito a gestão em compras e suas atribuições. Após foi realizada uma pesquisa com os profissionais envolvidos e através desta abordagem, uma análise do processo e do fluxograma deste departamento.

O interesse por esse assunto surgiu primeiramente por tratar-se de um setor da economia que é responsável pela saúde. O governo por sua vez, tabela os preços da maioria dos produtos que são utilizados no sistema público de saúde, não deixando assim margem

para negociação de preços. Diante disso os compradores das empresas e vendedores desses produtos não tem margem de negociação de preço no produto, desta forma o comprador assume um papel estratégico neste processo onde é primordial reduzir custos de todo o processo que envolve a aquisição dos produtos para o sucesso do negócio da empresa como um todo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir será abordada a fundamentação teórica focada em processo de compras que vem assumindo um papel estratégico e importante para os negócios das organizações, uma vez que o envolve um volume de recursos financeiros significativos.

1.1 GESTÃO DE COMPRAS

A aquisição de matérias primas, suprimentos e principalmente produtos para revenda, representa um fator decisivo na atividade de uma organização. De acordo com Ballou (2001), as atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores tais como: seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros. Já que grande parte do dinheiro de vendas é pago a fornecedores por materiais comprados, reduções pequenas na aquisição dos materiais podem gerar melhorias consideráveis nos lucros. Dessa forma, pode-se dizer que a gestão de compras é de vital importância para o sucesso da empresa. Conforme Gaither & Frazier (2001), o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa. Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços. Sendo assim a gestão de compras também é responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações. É necessário que os gerentes de compras envolvam-se em várias atividades como manter um banco de dados e seleção de fornecedores, negociar contratos com os mesmos e agir como intermediário entre os fornecedores e a empresa. Quando o relacionamento entre cliente e fornecedor está em nível de confiança mútua, de acordo com Martins e Alt (2009), atinge-se o *comakership* que é a participação e fornecimento com qualidade assegurada. De maneira geral, a gestão de compras é uma ferramenta fundamental para o desempenho da empresa como um todo, tendo que ser analisada, estudada estrategicamente e modificada, conforme a necessidade

mercadológica. Diante disso, a união de empresas com interesses comuns pode trazer ganhos significativos na aquisição de materiais.

1.2 FUNÇÃO COMPRAS

Segundo Martins e Alt (2009) hoje em dia a função compras é vista como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos (*supply chain*). Por isso muitas empresas passaram a usar a denominação gerenciamento da cadeia de suprimentos ou simplesmente gerenciamento de suprimentos, um conceito voltado para o processo, em vez do tradicional setor de compras, voltado para as transações em si e não para o todo.

A área de compras segundo os mesmos autores, também compete o cuidado com os níveis de estoque da empresa, pois embora altos níveis de estoque possam significar poucos problemas com a demanda da empresa, acarretam um custo exagerado para sua manutenção, resultando despesas como: o espaço ocupado, custo do capital, pessoal de almoxarifado e controles. Por outro lado, baixos níveis de estoque, podem fazer com que a empresa pare a produção que poderá acarretar reclamações e descontentamentos de clientes.

Para Arnold (1999) “a função compras é responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na firma, pelo segmento junto ao fornecedor, e pela agilização da entrega”.

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”.

1.3 NEGOCIAÇÃO DE COMPRAS

A negociação em compras merece destaque por representar uma atividade chave no processo de compras, pois é através desta que é possível determinar reduções nos custos da compra, o que pode gerar um aumento do lucro de tal operação. Uma competência importante para um executivo de compras é ter habilidade em negociação. Vianna (2002) destaca que para ser um bom profissional de compras se faz necessário que este seja um bom negociador, tenha iniciativa, capacidade de decisão, objetividade e idoneidade norteando sua conduta.

A seguir destaca-se as definições de alguns autores sobre o papel do negociador:

“[...] conversar com outras pessoas para chegar a um acordo” (Oxford Encyclopedic English Dictionary). “[...] é o meio básico de se conseguir o que se quer do outro, é a comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando há alguns interesses comuns e outros opostos.” (Lima; 1994: 143). “[...] processo pelo qual buscamos condições de obter o que desejamos de alguém que deseja algo de nós.” (Kennedy et al. *Managing*, 1980 In: *Baily et al*; 2000:239)

Segundo Bailly et al. (2000) a negociação é um processo compreendido por três fases. A primeira delas denomina-se fase preparatória, quando a informação é analisada, os objetivos estabelecidos e as estratégias desenvolvidas. A segunda seria a fase de reunião, no qual envolve o processo de discussão, coleta e análise de outras informações e o acordo entre as partes. Na fase final ocorre a implementação do acordo dentro e entre as organizações representadas na fase anterior.

Além disto, os autores mencionam que o estilo de negociação deve mudar conforme seja os objetivos de cada negociação, como por exemplo, o ganho a curto prazo pode ser obtido através de um estilo agressivo e positivo, porém este tipo de abordagem tende a apresentar problemas a longo prazo. Sendo que neste sentido uma relação “ganha-ganha” baseada no desejo de ambas as partes pode ser mais promissor, pois enquanto uma parte pode fazer concessão no preço, ela pode estar ganhando em condições de entrega ou pagamento.

Abaixo algumas características e habilidades dos bons negociadores destacadas pelos autores citados:

- Planejar bem;
- Saber agir sobre pressão;
- Ouvir bem;
- Conhecer bem as pessoas;
- Observar bem;
- Saber lidar com a confrontação;
- Ter julgamento sólido sobre o negócio;
- Evitar excessos;
- Ter ideias criativas;
- Estar comprometido com sua causa, uma vez estabelecida;
- Ter habilidade para lidar com o risco;
- Ter habilidade para responder perguntas;
- Ter aspirações elevadas;
- Saber lidar eficazmente com o tempo.

1.4 COMPRA INTERNACIONAL

É fato que nenhum país é autossuficiente, já que nenhum país produz todos os bens que precisa, muitas vezes por falta de condições tecnológicas ou naturais ou até mesmo por falta de interesse. Assim, surge a necessidade das empresas de importar o que falta para atender as demandas de produção e consumo. Diante do exposto, segundo Bailly et al. (2000), buscar recursos e suprimentos no exterior não pode ser mais considerado uma atividade excepcional para os profissionais de compras das organizações e sim uma atividade de grande relevância.

Os autores apontam alguns fatores que devem ser considerados quando a empresa decide comprar no exterior:

Problema de comunicação que podem ser não apenas em razão da linguagem mas pelas diferenças de fuso horário;

- Diferença de moeda, a taxa pela qual uma moeda é convertida em outra sofre constantes mudanças na oferta e na demanda, essas flutuações da taxa de câmbio afetam as transações internacionais bem como o preço as mudanças de preços;
- Pagamento: Há um conflito de interesses entre o comprador e o vendedor na forma de pagamento. Diante disto as partes contratantes utilizam de um intermediário que geralmente é um banco. Sem dúvida a contratação deste serviço custa dinheiro.
- Incoterms: os Incoterms (International Commercial Terms) servem para definir os direitos e obrigações do importador e exportador dentro da estrutura de um contrato de compra e venda internacional. Os Incoterms tem esse objetivo por tratar-se de regras internacionais, imparciais de caráter uniformizador que constituem toda a base dos negócios internacionais, propondo o entendimento entre comprador e vendedor quanto às tarefas e documentação necessárias para deslocar a mercadoria até seu destino final. Portanto, um bom domínio dos Incoterms é indispensável para que comprador possa incluir todos seus gastos nas transações em compras internacionais;
- Transporte: os cinco modais básicos de transportes: rodoviário, ferroviário, aéreo, duto e aquático (marítimo, fluvial e lacustre) podem ser utilizados nas transações internacionais. O meio mais rápido é o aéreo, porém o mais caro. O preço dos transportes podem apresentar diferentes variações, por isso os compradores devem fazer várias cotações. Uma carga pode utilizar mais de um meio de transporte para chegar a seu destino final;

- Recinto Alfandegado ou Alfândega: O conceito de recinto é genérico, pois abrange os locais alfandegados de zona primária e de zona secundária. Estão divididos entre os que se localizam na zona primária (portos, aeroportos e pontos de fronteira) e os que se localizam na zona secundária que são chamados de terminais alfandegados. As mercadorias ficam depositadas nestes locais estão sob controle aduaneiro.

1.5 PERFIL DO PESSOAL DE COMPRAS

Devido ao fato do processo de compras estar cada vez mais sendo visto de maneira estratégica para as empresas, se faz necessário analisar e conhecer o perfil dos profissionais que atuam neste setor. É importante também que a empresa delegue autonomia para o comprador, dando-lhe liberdade para atuar e ser responsável pelos negócios que venha a fechar.

Segundo Dias (1993), por se caracterizar uma função de extrema importância atualmente para as empresas, cabe ao comprador entender profundamente dos produtos e serviços que está negociando, ouvir atentamente os argumentos levantados pelo vendedor para depois agir de modo sensato e conversar em igual nível de conhecimento com o fornecedor.

Para Bailly et al. (2000) o comprador moderno apresenta o seguinte perfil:

“[...] Vê a função como geradora potencial de lucro: acredita que deve contribuir para os planos a longo prazo como parceiro em igualdade de condições. Possui MBA; forte base financeira e tecnológica; assume que a área de compras é vital para o bem-estar da empresa, que necessita de contribuição criativa para os planos e as políticas corporativas. Aspira assumir uma diretoria; ansioso para eliminar as deficiências da administração de recursos humanos e proporcionar melhores condições de trabalho. Possui metas bem definidas para atingir objetivos, com o uso de melhor planejamento, criatividade e colaboração de outros executivos da empresa.”(p.427).

Segundo constatação da pesquisa de Reck (1978) segue as seguintes qualificações para compradores eficazes:

- Tendem a ter autoimagem mais positiva;
- Tendem a possuir habilidade especial para comunicar-se com outras pessoas;
- Possuem maior habilidade de comunicação interpessoal;
- Estão mais interessados em se desenvolver profissionalmente.

1.6 ÉTICA EM COMPRAS

A ética é uma prática profissional importante para ao pessoal de compras dentro das empresas. Os compradores jamais devem utilizar de seu cargo em benefício próprio.

Para Dias (1997) O profissional de compras deve ter uma conduta ética antes, durante e depois do processo, pois seguindo estas diretrizes o comprador transformará o processo de compra como um centro de lucros para a empresa. Já Martins et al. (2009), defende que as empresas devem estabelecer, divulgar e praticar as regras de conduta para todos os envolvidos procurando fixar limites claros entre o “legal” e o “moral”. Estes aspectos legais e morais são extremamente importantes para aqueles que atuam em compras, fazendo com que muitas empresas estabeleçam um “código de conduta ética” para todos os seus colaboradores. Então um uma característica do bom comprador é estar perfeitamente identificado com coma política e padrões de ética definidos pela empresa.

A seguir alguns aspectos que Cezar Sucupira (2009) destaca como comportamento ético durante uma negociação em compras:

- Não usar todos os tipos de instrumentos e informações para tentar alcançar os melhores resultados;
- Não mentir sobre volumes de necessidade para obtenção de melhores preços;
- Não ocultar informações importantes ao fornecedor que no futuro possam impactar nos custos e níveis de serviço do fornecedor, desta forma estaria adiando futuros conflitos pela não informação de fato relevante. Omissão deliberada também é atentado contra ética;
- Não permitir que seus interesses pessoais venham conflitar ou afetar sua imparcialidade na negociação, caso isso ocorra ele deve informar sua supervisão para que esta julgue sobre o eventual conflito de interesses.

2. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória que segundo Gil (2010), este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema (explicá-lo), pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente assume forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Sendo assim, através das informações coletadas, esta pesquisa teve como objetivo fazer uma análise do

planejamento de compras, identificar as possíveis causas das falhas do planejamento e apresentar sugestões de melhoria.

Quanto a natureza das variáveis foi utilizado a pesquisa qualitativa que, de acordo com Strauss e Corbin (1990), é usada para reunir dados sobre um fenômeno que não podem ser quantificado.

O pesquisador escolheu a empresa objeto deste estudo por conveniência devido aos seguintes motivos: O pesquisador faz parte do quadro societário da empresa; atua no departamento administrativo financeiro da empresa; percebeu a necessidade de um planejamento de compras adequado; facilidade ao acesso as informações.

Como procedimentos de coleta de dados na empresa pesquisada foram utilizados as seguintes técnicas: Entrevista com perguntas semiabertas (Apêndice B - Perguntas), e como dados secundários, a análise de alguns documentos da organização (Anexo C – Fluxograma de compras).

Segundo Prodanov e Freitas (2013), entrevista é a obtenção de informações de um ou mais entrevistado sobre determinado assunto. Essas entrevistas podem ser individuais ou coletivas. Vergara (2012) explica que de um lado tem a pessoa responsável por uma pesquisa, o entrevistador e que do outro lado uma ou algumas pessoas que se dispõem a prestar as informações necessárias à investigação em foco, essas são as entrevistadas. Neste trabalho o tipo de entrevista utilizado foi individual estruturada com perguntas semiabertas que segundo Vergara (2012) este formato permite inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas. Lakatos (2010) diz que entrevista com perguntas semiabertas é quando o pesquisador tem a possibilidade de explorar de uma maneira ampla algumas situações, além de se obter respostas abertas.

A coleta de dados foi realizada na 1ª quinzena do mês de novembro 2013 nas dependências da empresa. Foram entrevistados separadamente o gestor da área e dois profissionais de compras. O Roteiro de perguntas semiabertas foi estruturado com sete perguntas sendo três sobre o planejamento de compras e quatro sobre o processo de compras. Para garantir uma melhor compreensão das informações coletadas durante a entrevista, as respostas foram registradas com o uso de um gravador. A partir disso foi realizada a transcrição da entrevista, que segundo Gil (2010) pode ocorrer com a digitalização de respostas ou com a sua reprodução manual.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso da empresa Portomed que de acordo com Yin (2001) o estudo de caso é definido como um questionamento empírico que investiga o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de

evidências. O trabalho está delimitado ao departamento de compras, portanto o grupo escolhido para as entrevistas ficou restrito aos colaboradores deste departamento. Ainda em relação aos limites da pesquisa, o entrevistador por fazer parte da empresa, precisou ter muito cuidado para não influenciar nas respostas. De acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 29), “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”. E Collis e Hussey (2005, p. 127) salientam que “uma delimitação explica como o escopo de seu estudo está focado em uma determinada área”

3. RESULTADO

Com base na metodologia aplicada, serão apresentados a seguir os resultados da pesquisa. Para melhor entendimento dos resultados, primeiramente será feita uma breve apresentação da empresa.

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A seguir uma apresentação da empresa, área de atuação e atividades, sendo que o foco principal ficou na descrição das rotinas do departamento de compras. Os dados coletados estão fundamentados através das informações fornecidas pelos entrevistados e observação do pesquisador.

A Portomed é uma distribuidora de implantes ortopédicos, trabalha com algumas marcas de produtos nacionais para atender a demanda do sistema público de saúde (SUS). Essa linha de produtos nacionais é cadastrada e tabelada pelo ministério da saúde, onde todas as fábricas nacionais devem obedecer ao preço estipulado que é o mesmo para todo o Brasil. Este cadastro é denominado como órteses, próteses e materiais especiais (OPME). Além das próteses a empresa comercializa também placa e parafuso que são usados para trauma.

As próteses são implantadas no corpo do paciente e tem a função de substituir parte do osso que esteja comprometida por alguma deformidade ou pelo desgaste natural. As placas e parafusos são utilizados quando existem pequenas fraturas ou até mesmo para fraturas maiores que não haja a necessidade de substituição total (próteses), elas não substituem osso e sim tem a função de consertar as fraturas (osso quebrado).

Nos dois casos são necessários instrumentos específicos para a colocação. Esses instrumentais são fornecidos pela Portomed juntamente com o kit de implantes que após o término da cirurgia são devolvidos pelo hospital. Tanto nas próteses como nas placas e

parafusos são fornecidos também vários tamanhos e modelos de implantes para que o cirurgião tenha a opção de escolha na hora da cirurgia. Isso significa que para cada cirurgia é disponibilizado entre 30 e 50 itens e utilizado entre 04 e 08 itens, desta forma os produtos consignados giram bastante. Para atender essa demanda é preciso trabalhar com estoque elevado dos materiais, pois a estratégia adotada pela Portomed é manter estoque que atenda várias cirurgias simultaneamente.

A solicitação do material é feita pelo setor de compras do hospital, o material é separado e entregue conforme já relatado. Este processo é feito através de documento de consignação (anexo A - modelo de documento de consignação) e documento fiscal (nota fiscal de consignação), onde deve haver todo um controle de rastreabilidade dos produtos. Após o uso, o restante do material é devolvido para Portomed e através de um comunicado de uso do hospital é feito o faturamento do material implantado no paciente.

A estrutura organizacional foi delineada na seguinte forma: Diretoria, Departamento Administrativo, Departamento Técnico, Departamento Comercial e Serviços Terceirizados (anexo B – Organograma Departamental).

Organograma é uma representação gráfica das atividades e de determinados aspectos da organização de forma visual (DAFT, 2008; OLIVEIRA, 2006). É a forma utilizada para desenhar as relações hierárquicas dentro de uma empresa, ou simplesmente a distribuição dos setores, unidades funcionais e cargos e a comunicação entre eles.

Na empresa existe um sistema operacional gerencial informatizado responsável pelo gerenciamento de informações desde a entrada e saída de mercadorias. O sistema é interligado em todas as áreas. Para Batista (2004), sistema gerencial é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Segundo Rezende e Abreu (2000, p. 32), em geral os sistemas procuram atuar como:

- Ferramentas para exercer o funcionamento das empresas e de sua intrincada abrangência e complexidade;
- Instrumentos que possibilitam uma avaliação analítica e, quando necessária, sintética das empresas;
- Facilitadores dos processos internos e externos com suas respectivas intensidades e relações;
- Meios para suportar a qualidade, produtividade e inovação tecnológica organizacional;

- Geradores de modelos de informações para auxiliar os processos decisórios empresariais;
- Produtores de informações oportunas e geradores de conhecimento;
- Valores agregados e complementares à modernidade, perenidade, lucratividade e competitividade empresarial.

O Departamento de Compras da empresa conta com dois profissionais, um, Comprador, Comprador Máster, o Diretor Comercial da empresa, assume o papel de Gestor da Área. (conforme Apêndice A – Perfil dos entrevistados)

As tarefas se dividem da seguinte forma:

Compras de material nacional que além de comprar os produtos nacionais para revenda, está responsável também pela compra de materiais de consumo em geral, e compras de material importado para revenda.

3.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS DE MATERIAL

De acordo com os entrevistados, o planejamento de compras dos produtos nacionais funciona da seguinte forma:

A compra é feita de acordo com a demanda, após a cirurgia, o material é devolvido para a Portomed, o pessoal de almoxarifado confere e lança o gasto no sistema, o restante volta para a prateleira e gera um relatório de compras semanal. Desta forma tenta-se evitar o excesso de material. O comprador faz contato com as fábricas que já são pré-estabelecidas através de um cadastro rigoroso exigido pelo órgão fiscalizador (ANVISA). Neste contato é feito o pedido de acordo com as condições de negociação pré-estabelecidas, o papel do comprador da Portomed neste momento é o de fazer e acompanhar os pedidos junto aos fornecedores.

Em relação materiais importados, os pedidos de importação são feitos mensalmente e segundo informação do gestor, até hoje a empresa não mantém uma previsão de estoque deste material porque existe uma demora de no mínimo 60 dias desde a colocação do pedido até a entrada no estoque da empresa. Existe uma vontade por parte do pessoal envolvido na área de suprimentos de fazer uma previsão de estoque baseado na demanda e com isso manter um nível adequado de estoque para evitar as tão rotineiras faltas, bem como alguns excessos de material. Quando ocorrem as faltas, as compras são realizadas no mercado nacional (comprar produtos Zimmer de importadores de outros estados), o que torna o produto mais caro, além

do frete, pois geralmente o pedido é feito em caráter de urgência e é transportado por via aérea.

3.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS

Todas as compras são autorizadas pelo Diretor Comercial da empresa, geralmente é ele quem decide em relação a quantidades a serem compradas.

Foi verificado nesta etapa que a aprovação vem sendo realizada de forma centralizada e são feitas baseadas no consumo e não em previsão de estoque. O fato mais marcante nesta fase do processo refere-se a falta de comunicação entre o departamento de compras e o departamento financeiro, a fim de consultar situação do fluxo de caixa da empresa pois de acordo com Ballou (2001), para efetuar uma compra é necessário haver um contato do setor de compras com o setor financeiro e ter a certeza se a empresa mantém recursos financeiros em seu fluxo de caixa disponível para o pagamento da mesma, o que não ocorre na Portomed, acarretando descontrole financeiro por falta de previsão de pagamento. Além desta falta de planejamento entre o setor de compras e o setor financeiro, deveria haver uma cobrança maior na gestão de estoques em geral. Foi identificado que o planejamento de compras necessita de alguns ajustes e melhorias no que diz respeito a redução de custos e controle e padronização de compras e também a comunicação entre os departamentos da empresa precisa ser melhorada.

Quanto á análise do fluxograma apresentado pela empresa (Anexo C – Fluxograma de Compras), este descreve somente as atividades básicas exercidas no departamento de compras, e os três entrevistados tiveram a mesma opinião e percepção que o mesmo não vem sendo praticado e que está precisando ser revisado. Sendo assim, um dos entrevistados sugeriu a possibilidade de avaliar e revisar esta ferramenta e colocá-la de uma forma mais detalhada de acordo com a dinâmica do departamento. Conforme Tadeu Cruz (1997), através do fluxograma é possível descrever através de representação gráfica o passo a passo de m processo dentro de uma organização. Percebeu-se aqui a importância de estabelecer o fluxograma de forma que ele fique além de completo, o mais claro possível, ou seja, que fique fácil identificar as ações que devem ser executadas, ou dependendo do tipo de fluxograma, as alternativas do processo.

3.4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A seguir será apresentada a síntese das respostas dos entrevistados (compradores e gestor da área), a análise das respostas e também a opinião de alguns autores sobre planejamento e processo de compras,

3.4.1 Planejamento de Compras

Conforme os profissionais da área de compras, o planejamento é totalmente dependente de fatores internos, e precisa haver uma união entre os setores a fim de padronizar as compras, estabelecer metas, alinhar as estratégias para que o departamento seja visto como colaborador também no que diz respeito a redução de custos. O gestor da área concorda que a empresa está precisando de um bom planejamento de compras, porém apontou alguns fatores que impedem que a empresa venha a ter um planejamento adequado e discorda que as práticas do departamento venham a interferir no atendimento ao cliente. Os dois compradores por sua vez, acreditam que as práticas de compras podem interferir no resultado do atendimento ao cliente inclusive demonstraram interesse em apresentar algumas sugestões de melhorias para que a empresa venha a ter um planejamento de compras adequado e que este consiga contribuir significativamente para o sucesso da Portomed.

No decorrer deste trabalho, pode-se constatar que devido à falta de um planejamento adequado e pelo que se percebe o mesmo não é formalizado, o pessoal da área de compras passa a maior parte do tempo atendendo urgências, isso compromete a qualidade do trabalho do dia a dia, pois os serviços rotineiros passam para segundo plano. Ellram e Carr (1994) consideram que o departamento de compras possui um papel chave para o sucesso de uma organização, pois é responsável pela seleção e desenvolvimento dos fornecedores que servirão de base para o crescimento da empresa no longo prazo. Além disso o autor afirma que o departamento compras tem ação direta na redução de custos da aquisição dos insumos de produção.

3.6.2 Processo de Compras

Em relação ao processo de compras, os entrevistados entendem que a falta de material nas fábricas nacionais, dependência de órgãos fiscalizadores para material importado (ANVISA, Receita Federal), burocracias de importação são fatores externos que interferem no sucesso do

atendimento ao cliente. Quanto aos fatores internos seria manter uma boa comunicação entre as áreas envolvidas e a falta de um planejamento de compras adequado é um fator crítico de sucesso. Sobre esses fatores, o pesquisador entende que cabe ao profissional da área de compras a busca de alternativas para fazer o monitoramento dos fornecedores e de outras variáveis externas. Estas variáveis podem afetar ou comprometer o abastecimento da demanda da empresa e ainda estabelecer planos de contingência para essas eventualidades que influenciam diretamente no atendimento ao cliente.

Para Cassel e Silva (2009), o processo de compras deve ser capaz de satisfazer as solicitações seguindo normas e procedimentos da empresa, sendo necessária a interação entre o departamento de Compras e os públicos internos e externos. A área de Compras deve assegurar a disponibilidade dos materiais na quantidade, qualidade e prazo certos, além do menor custo possível, sendo as especificações dos produtos/serviços ditadas pelos requisitantes. Os prazos devem ser acompanhados através do *follow up* dos pedidos junto aos fornecedores. Segundo Carr e Smeltzer (1997) a importância das compras passou a ser mais reconhecida após 1980, a partir da publicação do modelo das cinco forças de Porter, que destacava compradores e fornecedores como duas das cinco forças que afetam a atratividade e lucratividade das empresas.

3.6.3 Análise final

Analisando as respostas, percebe-se que os dois profissionais (compradores) entrevistados entendem que há deficiências no departamento e demonstram grande interesse em rever tanto o planejamento como processo de compras, ambos tem ideias e estão dispostos a mudanças para a melhoria, porém entendem que pode ser um processo demorado, mas que é possível. Quanto ao gestor da área, identifica-se que apesar de concordar que o planejamento não está adequado, o mesmo não acredita na possibilidade do departamento de compras ter um planejamento que corresponda as necessidades da empresa e apontou como fator crítico o grande números de cirurgias atendidas e principalmente a variedade de tamanhos de implantes que precisa ir para cada uma delas. Comentou ainda que uma previsão de estoque mínimo e máximo poderia até minimizar as rotineiras faltas. Segundo Senge (2003), os líderes empenhados em construir uma organização que aprende, fazem parte do processo de mudar a maneira que os negócios operam, tem convicção que os esforços poderão atingir níveis mais altos no sucesso da organização e da satisfação pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fator principal que orientou o desenvolvimento deste trabalho foi a percepção que o departamento de compras da empresa estudada vem apresentando falhas em seu planejamento. Através da pesquisa foi possível saber como os colaboradores percebem isso e se existe por parte dos mesmos a vontade de rever tais processos. Assim ao finalizar este trabalho, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados, pois o pesquisador identificou os processos de compras através das entrevistas e do fluxograma apresentado. O autor percebeu a existência de um planejamento de compras, porém o mesmo não é formalizado e compartilhado com os colaboradores que participam do processo. Foi observado que este planejamento não está alinhado com as estratégias da empresa, pois apesar de existir uma preocupação em manter o alto nível de estoque, não existe uma visão sistêmica do processo. Destaca como possíveis causas na falha do planejamento, o fato de não haver padronização de compras, estabelecimento de metas específicas para o departamento pesquisado e não existe uma clareza no alinhamento das estratégias da empresa.

Ficou evidente que a empresa precisa rever seus processos e apresentar melhorias no planejamento de compras e nas atividades realizadas, visto que a estratégia da empresa é manter estoque para atender a demanda. O planejamento precisa estar alinhado buscando novas práticas que contribuam para melhorar o desempenho do departamento de compras.

Conclui-se também que o departamento de compras é fundamental em qualquer empresa, e que este departamento deve ser bem organizado, planejado e principalmente estar em constante comunicação com os outros departamentos, essencialmente com o departamento financeiro. A adoção de novas práticas no departamento de compras passa a contribuir com melhorias na administração do estoque, redução de custos, alcance de metas, atendimento ao cliente e com isso se tornar um importante colaborador para o sucesso da organização.

Diante disso foi sugerido, pelos entrevistados, que área de compras faça um projeto de reestruturação do setor, bem como uma padronização de procedimentos. Esclarecer a importância e necessidade deste departamento participar mais ativamente dos processos que envolvam suas atividades e com isso ter uma visão mais sistêmica de tudo que envolve o departamento de compras, foi sugerido pelos entrevistados também que a empresa estude a possibilidade de investimentos em treinamentos e preparação do profissional de compras.

Uma limitação deste estudo foi o fato da pesquisa ter ficado restrita aos profissionais da área de compras por conta do tempo para realização do trabalho, e também pela estrutura

do trabalho. Outro fator que precisa ser mencionado é o envolvimento profissional do pesquisador com os pesquisados que talvez possa ter interferido nas respostas. Para estudos futuros, fica a sugestão de novas pesquisas que envolvam os demais departamentos a fim de alinhar todos os processos da empresa ao mesmo objetivo e a estratégia.

REFERÊNCIAS

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1ª ed São Paulo: Atlas, 1993.

CASSEL, G. L. ; SILVA, D. D. **Gestão de compras de materiais no contexto de gestão da cadeia de suprimentos: um estudo de caso**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador, ABEPRO, 2009.

CONVIBRA: Disponível em: <<http://www.convibra.org/2004/pdf/93.pdf>> acesso em 25/09/2013 as 19:47

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos – Estudo Integrado das Novas Tecnologias de Informação**. 3ª ed São Paulo, Atlas, 2002.

DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. Tradução de Andréa Castellano Mostaçõ; Cláudia Mello Belhassof; Harue Ohara Avritcher; revisão técnica Ilan Avrichir. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
Importância de gestão de Compras para a Competitividade das Empresas: O Caso da Rede Super – disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr30_0408.pdf> acesso em 13/08/2013 as 10:18,

LAKATOS, Eva. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Alvaro S. “**Compras no Varejo**” In: ANGELO, Claudio Felsoni de (1994) **Varejo: Modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo R.C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva 2009.

MORAES, André. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POZO, Hamilton. **Administração de Materiais e Patrimônios**, 3ª Ed. São Paulo; ATLAS, 2004.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS Ernani C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa do Trabalho Acadêmico**. 2ª Ed. – Novo Hamburgo: Feevale 2013.

Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.12. No 2 (2011): Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/924> - acesso em 25/09/2012 as 20:35

Receita da Fazenda: Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/>> - acesso em 05/11 as 15:36.

RECK. R.F., LONG, B. **Purchasing a competitive weapon**. **Journal of Purchasing and Materials Management**, 1988.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** 2ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA, Paulo C.A. **Logística e Aduana.** 3ª ed. Editora Ione Silva Pontes, São Paulo 2008.

RODRIGUES, Paulo R.A. **Introdução ao Sistema de Transporte no Brasil e a Logística Internacional.** 4ª ed. Aduaneiras, SP, 2007.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.**E.P.U São Paulo, 1974.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina - Arte e Prática da Organização que Aprende.** São Paulo, Best Seller, 2003.

SILVA, Alex Sandro C. **Comércio Exterior: Questões Múltiplas.** 1ª ed. Câmara Brasileira de Jovens Escritores, 2012.

STRAUSS, Anselm e CORBIN, Juliet. (1990) **Basics of Qualitative Research – Grounded Theory Procedures and Techniques.** Califórnia: Sage Publications.

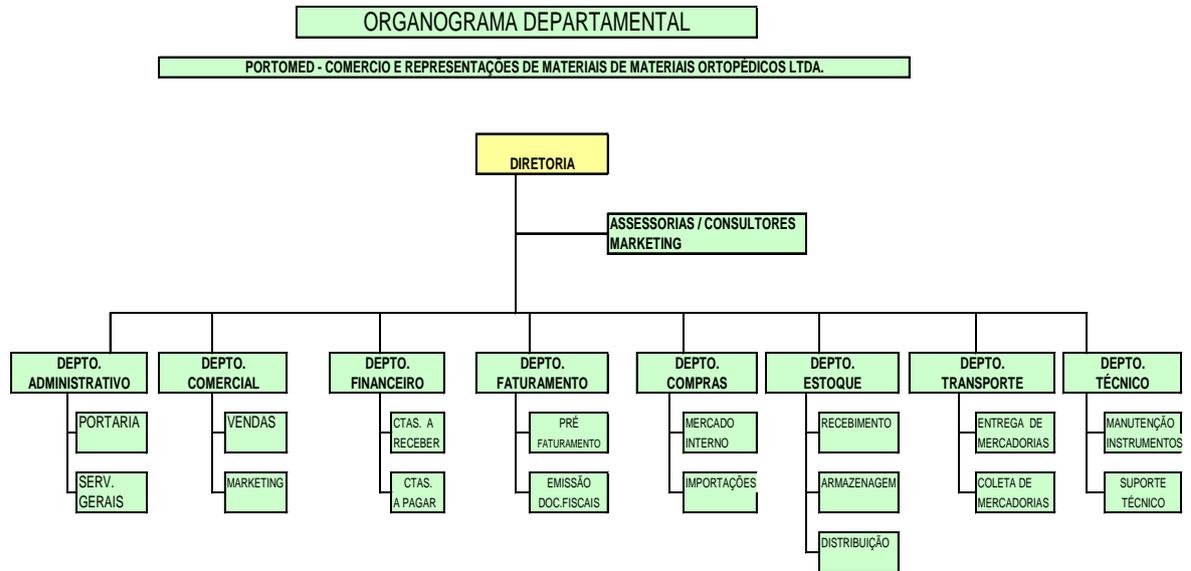
SUCUPIRA Cezar, Artigo: Etica em Compras Janeiro 2009 – d17:40isponível em: Adminstradores.com – acesso em 20/10/2013 as 19:43

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** 2ª ed. São Paulo: Atlas 2012.

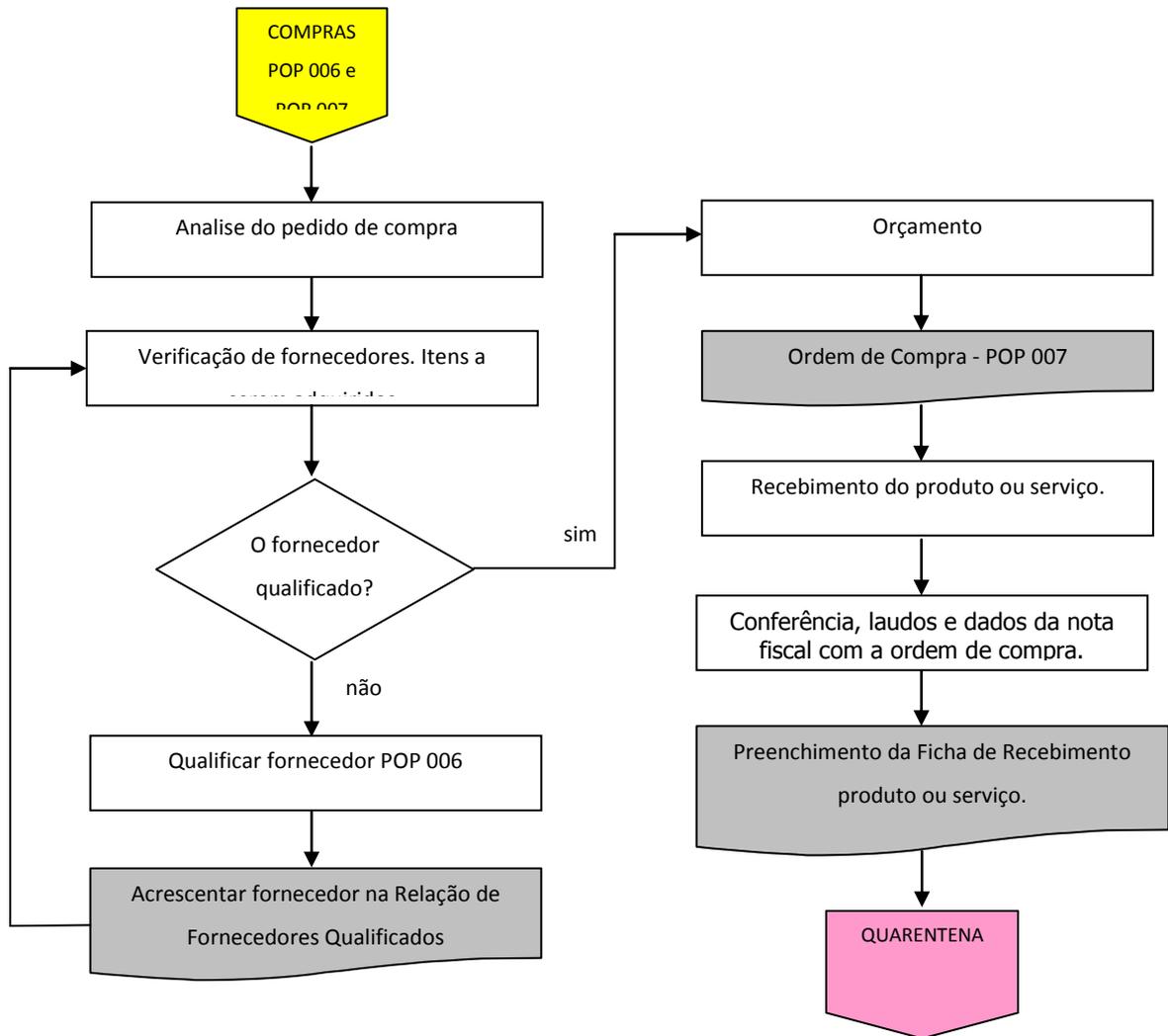
VIANA, João José **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático.** São Paulo: Atlas (2002)

YIN, Robert K. **Estudo de caso Planejamento e Métodos.** 2ªed. São Paulo: Bookman, 2010.

Anexo B – Organograma Departamental



Anexo C – Fluxograma de Compras



Apêndice A – Perfil dos entrevistados

Perfil dos entrevistados:

Identificação	Idade	Cargo/Função	Escolaridade	Tempo de empresa
ENTREVISTADO A	50	DIRETOR COMERCIAL	ENSINO MÉDIO	SÓCIO FUNDADOR
ENTREVISTADO B	26	COMPRADOR MASTER	SUPERIOR COMPLETO	4 ANOS
ENTREVISTADO C	31	COMPRADOR	SUPERIOR INCOMPLETO	7 MESES

Apêndice B

- 1- Em sua opinião a empresa utiliza um bom planejamento de compras?
- 2- Em sua opinião, este planejamento poderia melhorar? Explique o que você acredita que poderia ser feito para que este planejamento pudesse melhorar.
- 3- De que forma a utilização de um planejamento de compras adequado as necessidades da empresa poderia contribuir estrategicamente para empresa?

- 4- O que você considera importante durante um processo de compras?
- 5- Cite um ou mais fatores que podem ocorrer durante o processo de compras que venha a dificultar ou interferir no resultado do seu trabalho?
- 6- Cite um ou mais fatores que podem ocorrer durante o processo de compras que venha a dificultar ou interferir no resultado do no atendimento ao cliente?
- 7- Em sua opinião, o fluxograma do processo de compras está de acordo com a dinâmica do setor? Por quê?