



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: COMPRAS**

**ANA CLÁUDIA FRANTZ DE ARAÚJO**

**COMPRAS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO  
DIÁRIOS ASSOCIADOS**

Brasília/DF, 2010

ANA CLÁUDIA FRANTZ DE ARAÚJO

**COMPRAS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO  
DIÁRIOS ASSOCIADOS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Inácio Alves Torres

Brasília/DF, 2010

ANA CLÁUDIA FRANTZ DE ARAÚJO

**COMPRAS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO GRUPO  
DIÁRIOS ASSOCIADOS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Inácio Alves Torres

---

Prof. Inácio Alves Torres

Orientador

---

Profº. Kleuton Izídio Brandão e Silva

Examinador

---

Profº. João Carlos de Souza Lopes

Examinador

Dedico este trabalho à minha família. Meus pais, Ginaldo e Cida, minha irmã Ana Paula e minha filha Camilly, pela confiança, compreensão, apoio, amor e orações. Não teria chegado aonde cheguei sem eles.

Agradeço a Deus, pela oportunidade de conquistar um grande sonho. Aos queridos amigos Ana Carolina, Ana Clara, Izabela, Dianny e Naya, pelo apoio. Luciano e Marusa, que contribuíram com os materiais enviados para realização deste estudo. Também agradeço ao professor Inácio, por orientar e conduzir o desenvolvimento da monografia.

## RESUMO

O estudo tem como objetivo contribuir para o aprofundamento sobre o tema Gestão de Compras por meio da discussão sobre a gestão de compras, principais conceitos e sua evolução, processo de compras, variáveis de compras e negociação. A função Compras vem passando por transformações, ganhando importância e se tornando uma questão de sobrevivência organizacional. Empresas que consideram sua atividade de Compras como sendo uma atividade estratégica, asseguram benefícios adicionais para empresa. Neste contexto, buscou-se no presente trabalho abordar a Gestão de Compras de forma geral, trazendo como exemplo prático um estudo de caso em uma das empresas de comunicação do grupo Diários Associados, utilizando a pesquisa bibliográfica em livros, sites e artigos, a fim de embasar o estudo e investigação documental realizada em registros e outros para esclarecimento da realidade da empresa. Informações acerca dos procedimentos do departamento de compras da empresa foram obtidos por meio de uma entrevista realizada pessoalmente com o comprador sênior 1 da empresa de comunicação do grupo Diários Associados localizada em Brasília, que informou dados relevantes para conclusão deste estudo. Podendo assim, buscar relação entre a teoria e a prática apresentadas neste estudo.

**Palavras-chave:** Gestão de Compras. Processo de Compras. Variáveis de Compras. Negociação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 01 - Evolução do Setor de Compras nas Organizações
- Figura 02 - Relacionamento “Transacional”
- Figura 03 - Relacionamento “Mútuo”
- Figura 04 - Organograma do Setor de Compras
- Figura 05 - Estrutura departamental média
- Figura 06 - Organização departamental de uma grande empresa
- Figura 07 - Fluxo básico de Compras
- Figura 08 - As cinco etapas do ciclo de compras
- Figura 09 - Fases básicas de negociação
- Figura 10 - Organograma do departamento de compras do grupo Diários Associados
- Figura 11 - Fluxograma do processo de compras do grupo Diários Associados

Quadro 01 - Mudança de papéis de Compras. Compra reativa e compra pró-ativa

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Gestão de Compras .....</b>	<b>11</b>
2.1.1 <i>Gestão de Compras como fator estratégico .....</i>	<i>16</i>
2.1.2 <i>Objetivos da Função de Compras .....</i>	<i>17</i>
2.1.3 <i>Organização da Função de Compras.....</i>	<i>19</i>
<b>2.2 Processo de Compras.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Variáveis de Compras .....</b>	<b>25</b>
2.3.1 <i>Qualidade .....</i>	<i>25</i>
2.3.2 <i>Quantidade.....</i>	<i>26</i>
2.3.3 <i>Preço.....</i>	<i>26</i>
2.3.4 <i>Prazo .....</i>	<i>27</i>
<b>2.4 Negociação .....</b>	<b>28</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO: GRUPO DIÁRIOS ASSOCIADOS .....</b>	<b>32</b>
4.1 <i>Breve histórico do grupo Diários Associados .....</i>	<i>32</i>
4.2 <i>Gestão de Compras do grupo Diários Associados .....</i>	<i>32</i>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE 1- Entrevista semi-estruturada .....</b>	<b>40</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações no mercado têm exigido posturas mais competitivas das empresas, refletindo assim, na sua forma de operar e gerenciar todas as suas áreas para se adaptar às rápidas mudanças.

A gestão da função Compras atua como um fator estratégico para as empresas, pois envolve recursos, principalmente financeiros. Em decorrência disso, as empresas precisam mais do que conhecer a área de compras, é preciso desenvolver novos processos e estratégias que dêem suporte para o alcance dos objetivos.

Historicamente, a função Compras não era considerada como parte essencial das empresas, era vista como uma atividade com menor importância e um centro de custo. Contudo, a atividade de compras vem ganhando reconhecimento como fator estratégico, reduzindo custos e assegurando benefícios adicionais como a qualidade dos materiais adquiridos, bem como melhores prazos de pagamentos além de relações duradouras com fornecedores por suas estratégias de negociação. (MARTINS e ALT, 2006)

De acordo com Dias (1993), uma das características importantes para o funcionamento correto da Seção de Compras e para o alcance dos objetivos almejados é a previsão das necessidades de insumos, como a necessidade de comprar bem e estocar em níveis adequados.

A função Compras além de assegurar a disponibilidade dos insumos necessários, vem ganhando importância ao longo dos anos, pelas crescentes mudanças tecnológicas e evolução de novos relacionamentos com fornecedores, tornando a concorrência mais acirrada e o mercado mais exigente com relação ao que comprar, quanto, quando e como comprar, sendo hoje uma questão de sobrevivência organizacional.

O estudo contribui para o aprofundamento sobre o tema através da discussão sobre a gestão de compras, seu processo e negociação. A necessidade de comprar bem é de fato essencial para as empresas, para atender de forma correta seus clientes internos e externos. Segundo Martins e Alt (2006), os objetivos tanto da área de compras quanto da empresa, devem estar alinhados visando o melhor atendimento das necessidades.

Este trabalho tem como propósito abordar a Gestão de Compras de forma geral trazendo como exemplo prático um estudo de caso em uma das empresas de comunicação do grupo Diários Associados.

Esta pesquisa procura responder ao seguinte problema: “Qual a importância da gestão de compras para uma empresa?”.

Para responder tal problema, tem-se como objetivo geral descrever e analisar a importância da gestão de compras para uma empresa. Os objetivos específicos são:

- a) Discutir a gestão de compras e sua evolução;
- b) Discutir os conceitos e os objetivos da função compras;
- c) Descrever o processo de compras;
- d) Discutir os fatores que influenciam a negociação;
- e) Apresentar as etapas da negociação.

A pesquisa, quanto aos fins, é exploratória, a fim de esclarecer fatores gerais acerca do tema e importantes variáveis para estudos posteriores. Quanto aos meios, é um estudo de caso com pesquisa bibliográfica, com base em livros a respeito do tema, investigação documental baseada em registros da empresa em estudo, entrevista acompanhada de análise qualitativa.

Esta monografia está estruturada em cinco partes, sendo a primeira a introdução do trabalho com a direção e a apresentação do tema. Na segunda parte, constará o embasamento teórico com os principais conceitos, objetivos, processos, variáveis e abordagens sobre o tema a fim de embasar o estudo de caso.

A terceira parte aborda a metodologia de pesquisa utilizada no trabalho, apresentando a classificação da pesquisa.

A quarta parte apresenta o estudo de caso sobre a empresa de comunicação buscando a sua relação nas teorias apresentadas ao longo do estudo.

Por fim, na quinta parte está apresentada a conclusão do estudo e as referências.

## 2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as informações teóricas acerca do tema Gestão de Compras, expondo as principais teorias e visões de autores sobre o assunto, a fim de embasar o estudo de caso.

### 2.1 Gestão de Compras

As empresas têm como objetivo fundamental produzir algo seja produto e/ou serviço. A produção está em toda e qualquer tipo de organização, ela depende de insumos para gerar o fim desejado.

A atividade de compras tem o papel de suprir as necessidades das empresas que dependem de “*inputs*” de bens e serviços vindos de ambiente externo para realizar suas atividades. (BAILY et al., 2000)

Para Dias (1993), a função Compras é responsável por atender as necessidades de materiais ou serviços, definindo as quantidades corretas no momento certo, acompanhando o recebimento efetivo e providenciando o armazenamento do que foi comprado.

A conexão entre a produção e a aquisição de insumos é a área de compras quem realiza, na medida em que se faz necessário o abastecimento da cadeia de suprimentos.

Para dar início a operação, os materiais e insumos devem estar disponíveis no mercado, certificando-se de que os suprimentos serão contínuos para atender às necessidades e os processos de produção ao longo do tempo. A função Compras tem a responsabilidade de manter um fluxo constante, requerendo insumos que se originam do ambiente externo, nas melhores condições possíveis. (CHIAVENATO, 2005)

Baily et al. (2000) dizem que para a organização bem-sucedida, a compra é fundamentalmente uma atividade estratégica, apesar de que nem todas as empresas têm essa visão. Elas enxergam a função apenas como um departamento que a desempenha de uma forma adequada.

A evolução da gestão de compras pode ser demonstrada por dois aspectos, o primeiro foi a necessidade de se tornar mais ativa, ampliando suas

responsabilidades e a segunda foram as novas formas de gerenciamento do setor influenciando na competitividade dos negócios. (BRAGA, 2006)

Um marco importante que mudou o posicionamento da função Compras, que ainda era tratada como uma atividade burocrática e repetitiva, foi a crise do petróleo em 1973 onde a oferta de matérias-primas reduziu e os preços aumentaram consideravelmente. Neste cenário, a função de compras passou a ser mais integrada e com maior visibilidade dentro da organização. (MARTINS e ALT, 2006)

Braga (2006) apresenta quatro estágios da evolução de compras, classificando-os em dois perfis, o tático e o estratégico:

Figura 01: Evolução do Setor de Compras nas organizações



Fonte: Braga, Ataíde (2006, p. 2).

O primeiro estágio, chamado de reativo, é caracterizado pela menor responsabilidade do setor de compras, que apenas operacionalizava as negociações anteriormente já efetuadas entre o setor interno solicitante e o fornecedor. (BRAGA, 2006)

Neste estágio a compra não era centralizada no departamento de compras, havendo assim uma baixa visibilidade do mesmo, já que as negociações de aquisição de insumos eram realizadas por cada departamento.

No segundo estágio, o mecânico, o departamento de compras passa a conduzir as aquisições, aprimorando a comunicação com o setor solicitante para o melhor entendimento das necessidades, preocupando-se também em reduzir custos através da otimização do processo de compra, embora ainda não houvesse uma direção estratégica, ou seja, o departamento de compras ainda atua de forma mecânica mesmo com o reconhecimento dos altos gerentes das oportunidades da função Compras contribuir de forma competitiva. (BRAGA, 2006)

O crescimento da importância da habilidade de comprar e da centralização das operações de compra definem o segundo estágio, mostrando ainda que não haviam estratégias de compra definidas para competitividade.

Braga (2006) afirma que nos dois estágios iniciais a preocupação do departamento de compras está voltada para práticas de rotinas, de curto prazo e de cunho operacional, traçando assim um perfil tático.

O terceiro estágio, chamado de proativo, tem um departamento de compras tendendo à questões mais abrangentes com técnicas e práticas que repercutem com maior prazo. Portanto, a preocupação do departamento de compras passa a ser a otimização do custo, análise de valor dos materiais, fornecedores cuidadosamente selecionados, clientes internos participando das aquisições para garantir que todos os requisitos sejam atendidos, além dos profissionais da função serem considerados um recurso valioso, com experiência acumulada das questões estratégicas. (BRAGA, 2006)

Com o surgimento de novas responsabilidades da função Compras, suas decisões se tornaram extremamente importantes para os resultados da empresa, tornando-a um fator competitivo para as empresas.

No último estágio, gerência estratégica de suprimentos, a função Compras está totalmente integrada à estratégia competitiva empresarial, ela passa a formular e implementar, juntamente com as outras funções, um plano estratégico para o alcance do objetivo da empresa. (BRAGA, 2006)

Braga apresenta a evolução da gestão de compras através de seu reposicionamento, passando do perfil tático, onde as responsabilidades do departamento de compras têm função administrativa para o perfil estratégico, no qual as atividades do mesmo passam a ser desempenhadas de forma estratégica para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

A relação entre compradores e vendedores (fornecedores) também passou por uma evolução após a evolução organizacional da gestão de compras. Baily et al.(2000) apresenta duas formas de relacionamento denominados de relacionamento “transacional” e relacionamento “mútuo”.

O relacionamento “transacional” não é inadequado, pois ainda deve ser utilizado para aquisição de materiais de baixo custo, contudo não deve ser a base para todas as compras. Este tipo de relacionamento é caracterizado por uma visão

simples do ato de comprar, consiste apenas em adquirir a quantidade máxima de recurso pelo menor valor de dinheiro. (BAILY et al., 2000)

Figura 02: Relacionamento “Transacional”

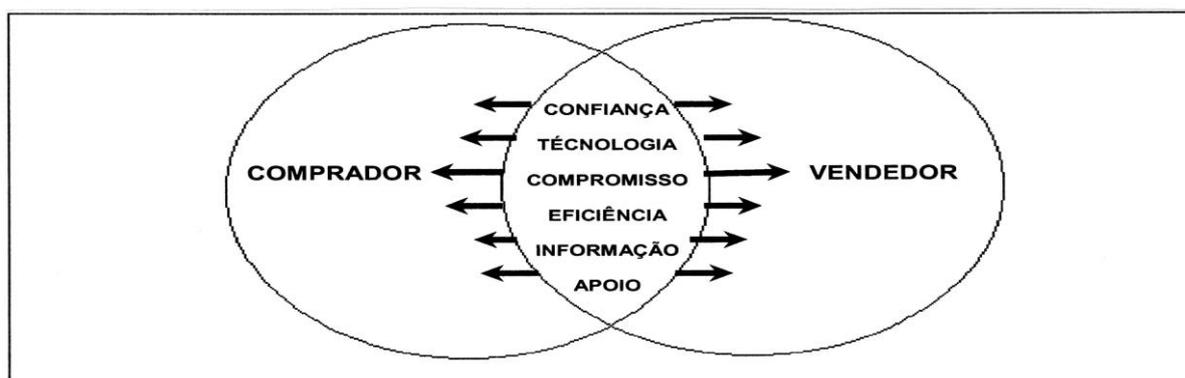


Fonte: Baily et al. (2000, p. 21).

Dever-se notar, que neste tipo de relacionamento os fatores que influenciam o processo de negociação são a capacidade financeira (dinheiro) do comprador e o trabalho oferecido pelo vendedor (fornecedor), não acrescentando valores que criem um relacionamento estratégico.

O relacionamento “mútuo”, caracterizado por uma visão evoluída, consiste em compartilhar interesses comuns gerando resultados que sejam satisfatórios para compradores e vendedores (fornecedores), como mostra a figura a seguir, sendo que a lista dos benefícios pode variar entre os relacionamentos. (BAILY et al., 2000)

Figura 03: Relacionamento “Mútuo”



Fonte: Baily et al. (2000, p. 22).

Neste tipo de relacionamento, são acrescentados novos valores, por causa da evolução dos fatores que passam a influenciar a negociação.

O processo de evolução de compras ocorreu em dois aspectos, o primeiro mostra uma mudança interna, ou seja, dentro do próprio departamento nas suas

atividades e visão passando a ser um ato de decisão estratégica, tornando-o um diferencial competitivo.

O segundo aspecto abrange uma evolução no relacionamento entre compradores e vendedores (fornecedores), adicionando valores que visam um processo de negociação eficiente e benéfico para ambos os lados.

Ambos os aspectos buscam quebrar os padrões através de uma nova relação interna e externa, objetivando agregar valores à negociação.

À medida que ocorreram as mudanças do departamento de compras e da relação entre compradores e vendedores (fornecedores), o papel da função compra também foi modificado, tornando seu trabalho mais estratégico.

Baily et al. (2000) apresentam algumas diferenças entre a compra tradicional, antes da evolução, chamada de compra reativa e a compra pró-ativa, como ficou conhecida após a evolução.

Quadro 01: Mudança de papéis de Compras. Compra reativa e compra pró-ativa.

<b>COMPRA REATIVA</b> Organizações antes Século XXI	<b>COMPRA PRÓ-ATIVA</b> Organizações do Século XXI
Compras é um centro de custo	Compras pode adicionar valor
Compras recebe especificações	Compras (e fornecedores) contribuem para as especificações
Compras rejeita materiais defeituosos	Compras evita materiais defeituosos
Compras subordina-se a finanças ou à produção	Compras é importante função gerencial
Os compradores respondem às condições do mercado	Compras contribui para o desenvolvimento dos mercados
Os problemas são responsabilidade do fornecedor	Os problemas são de responsabilidade compartilhada
Preço é variável-chave	O custo total e o valor são variáveis-chaves
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica
Sistema independente de fornecedores	O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores
As especificações são feitas por <i>designers</i> ou usuários	Compradores e vendedores contribuem para as especificações
Negociações ganha-perde	Negociações ganha-ganha
Muitos fornecedores = segurança	Muitos fornecedores = perda de oportunidades
Estoque Excessivo = segurança	Estoque Excessivo = desperdício
Informação é poder	Informação é valiosa se compartilhada

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

A compra pró-ativa se concentra em relacionamentos de longo prazo com fornecedores, desenvolvendo os mesmos e reduzindo custos, ao invés de atividades rotineiras e de reposição de insumos. (BAILY et al., 2000)

Essas evoluções proporcionaram à atividade de compras um reconhecimento por parte de algumas empresas, que à conduzem de forma diferenciada, tendo resultados positivos que contribuem para o alcance de seus objetivos estratégicos corporativos. Embora todas as empresas tenham a atividade de compras, nem todas à desenvolvem.

### *2.1.1 Gestão de Compras como fator estratégico*

Com toda a evolução, a importância e a contribuição da gestão de compras têm aumentado, já que a função tem influência sobre vários fatores como preços, poder de compra e relacionamentos tanto internos (entre os setores) quanto externos (compradores e fornecedores).

Martins e Alt (2006, pág.84) afirmam que “hoje, há uma integração total entre todos os setores internos da empresa, clientes e fornecedores”, logo, para que a empresa alcance os objetivos estratégicos é necessário que todos os departamentos estejam interagindo de forma organizada para que os esforços se somem.

Segundo Baily et al. (2000) as organizações que planejam o futuro precisam desenvolver estruturas e formular estratégias de acordo com os objetivos, contudo é essencial que todos os setores da organização, inclusive compras, estejam alinhadas para que gerem vantagem competitiva.

O setor de compras interage com todos os outros setores, seja recebendo, processando e/ou passando informações importantes. (MARTINS e ALT, 2006)

Nota-se portanto, que o setor de compras não pode desenvolver suas estratégias isoladamente, pois está integrado com os outros setores contribuindo para decisões estratégicas.

Para desenvolver um papel estratégico e gerar vantagem competitiva é necessário saber em que estágio de desenvolvimento, seja ele reativo ou pró-ativo, a função Compras se encontra. Quando a função não está desenvolvida e encontra-se no estágio reativo não pode gerar uma contribuição estratégica real. Por isso, é importante identificar o estágio da função Compras para prover o desenvolvimento apropriado. (BAILY et al. 2000)

Contudo, o desenvolvimento de uma estratégia corporativa eficaz deve envolver todos os setores, conscientizando-os do trabalho em equipe, relevando também os fatores do ambiente externo. O departamento de compras tem um papel

importante como parte da equipe e necessita estar bem informado, pois os fatores que influenciam as negociações não se limitam apenas às cotações, mas para estratégias voltadas para relacionamento de longo prazo.

### *2.1.2 Objetivos da Função de Compras*

O setor de compras ou a função de compras, como também é denominado o departamento de compras, tem responsabilidade nos resultados de uma organização com o suprimento de recursos para o perfeito funcionamento assim atendendo o mercado, ou seja, sua principal função é dar suporte à produção da empresa.

A responsabilidade da função de compras está definida na capacidade de comprar insumos com qualidade, quantidade certa, tempo certo, preço correto e com o fornecedor adequado. (POZO, 2001)

Corroborando com esta idéia, Baily et al. (2000) definem a orientação da função de compras com os mesmos fatores que são: comprar a qualidade correta dos materiais, no tempo desejado, na quantidade correta, da fonte certa e com preço adequado.

Essas definições são amplas, mostrando de forma geral qual é o objetivo da função de compras, contudo, os autores também apresentam objetivos mais específicos da função para que alcancem a ação maior que está baseada em qualidade, tempo (prazo), quantidade, fonte (fornecedor) e preço.

Segundo Dias (1993) para manter a quantidade de vendas e um perfil competitivo, a redução de custos deve ser alcançada, principalmente nos materiais que são grande parte da estrutura de custo total. Assim, os objetivos básicos de uma Seção de Compras são:

- a) Manter um fluxo contínuo de insumos para o abastecimento da produção;
- b) Organizar o fluxo para que tenha o mínimo de investimento na operação da empresa;
- c) Comprar os materiais com o menor preço possível dentro das especificações de qualidade e quantidade requeridas;
- d) Realizar negociações que atendam as melhores condições para a empresa.

Esses objetivos básicos apresentados por Dias (1993) mostram a importância da Seção de Compras em organizar e manter o fluxo de insumos de forma a reduzir custos, que dentro do mercado altamente competitivo, é o que traz diferença para os resultados da empresa.

Pozo (2001) apresenta alguns objetivos a mais para o alcance do ideal que Compras têm a fim de que a empresa vença e domine mercados. As metas fundamentais são:

- a) Permitir a continuidade de insumos para o fluxo da produção;
- b) Coordenar os fluxos de forma que tenham o mínimo de investimento para a empresa em estoques e cumprimento dos programas;
- c) Comprar insumos com menor custo, obedecendo às especificações predeterminadas em qualidade, prazos e preços;
- d) Evitar desperdícios e inadequação de materiais através da análise e percepção do mercado;
- e) Manter a empresa com papel competitivo nas negociações com credibilidade;
- f) Realizar parcerias de longo prazo com os fornecedores para progredir e desenvolver junto com a empresa.

Comprar e negociar corretamente são fundamentais para redução de custos, além de evitar estoques elevados e tornar eficientes os processos produtivos que mantêm a empresa no mercado competitivo.

De acordo com Pozo (2001, p. 142):

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 ser negociados e adquiridos aos mais baixos custos, satisfazendo aos padrões de qualidade e serviços da empresa sem colocar os fornecedores em situações de incerteza de perdedores, mas sim de parceiros.

A função de compras deve sempre evitar aumentos de estoques, compras precipitadas e urgentes, pois criam altos custos de atividades como o planejamento, estoques e transporte além de conflitos desnecessários. (POZO, 2001)

Complementando o que diz os autores Dias e Pozo, Baily et al. (2000) sugerem mais alguns objetivos, pois eles devem ser mensuráveis e o processo deve ser eficaz. São eles:

- a) Suprir a empresa com materiais e serviços de forma contínua atendendo as suas necessidades;
- b) Garantir a continuidade do fluxo de insumos, mantendo relacionamentos com fornecedores já existentes e buscando novos fornecedores alternativos para atender tanto as compras emergenciais como também as planejadas;
- c) Comprar os bens e serviços requeridos de forma eficaz obtendo o melhor valor pelo preço pago;
- d) Manter o controle dos estoques para atender as necessidades ao menor custo;
- e) Ter relacionamentos colaborativos com todos os demais departamentos para assegurar um processo eficaz;
- f) Desenvolver todas as partes da empresa com colaboradores, processos, políticas e organização para a realização dos objetivos traçados.

Além desses objetivos, Baily et al. (2000) acrescentam mais objetivos porém de forma mais específica como:

- a) Escolher os fornecedores mais competentes do mercado;
- b) Auxiliar na geração de desenvolvimento de produtos novos;
- c) Preservar a estrutura financeira da empresa com relação aos custos;
- d) Prover o equilíbrio entre qualidade e valor;
- e) Acompanhar o mercado de suprimentos e suas tendências;
- f) Realizar negociações eficazes para ter fornecedores que busquem benefícios mútuos.

A função de compras tem seus objetivos que vão desde suprir e garantir o fluxo de insumos de acordo com as especificações requeridas, passando por criar e manter fornecedores até comprar bem e acompanhar todo o processo de aquisição. Todas essas atividades seguem para o mesmo fim já mencionado, que é garantir que os insumos solicitados sejam fornecidos com qualidade, na quantidade correta, no tempo esperado, com menor custo e do fornecedor adequado.

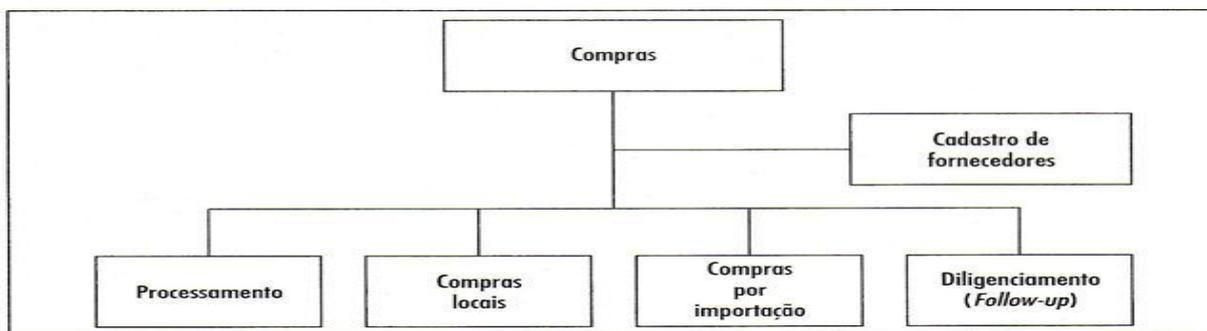
### *2.1.3 Organização da Função de Compras*

É importante conhecer a estrutura da função de compras e suas atividades para alcançar os objetivos e estratégias traçados pela empresa.

Não existe uma estrutura geral, elas precisam ser desenvolvidas, cada organização tem uma estrutura diferente que segue suas exigências, ou seja, de acordo com seus objetivos, estratégias, recursos, funções existentes, estilo da administração e cultura. (BAILY et al., 2000)

Viana (2000) apresenta um organograma padrão de um setor de compras mostrando os órgãos componentes da sua estrutura funcional.

Figura 04: Organograma do setor de compras.



Fonte: Viana, José (2000, p.175).

Nesta estrutura o órgão “Cadastro de Fornecedores” serve como apoio as tarefas do comprador, pois ele é responsável por qualificar, avaliar e acompanhar os fornecedores e o mercado. O órgão “Processamento” recebe os pedidos de compra e monta os processos com as informações necessárias para o andamento dos mesmos, além de controlar os processos do início ao fim. (VIANA, 2000)

Viana (2000) ainda subdivide a atividade de comprar, com compras locais e compras por importação, pois o comprador das compras locais não necessita de características como, por exemplo, idioma inglês fluente e conhecimentos de legislação pertinente, como o comprador de compras por importação. Por fim, o órgão “Deligenciamento (*follow-up*)” é responsável por garantir a execução e fiscalização das cláusulas contratuais.

À nível departamental é preciso levar em consideração o número de funcionários da empresa, a quantidade e diversidade de bens e serviços comprados, o perfil do chefe do departamento e a capacidade dos funcionários do departamento, além da importância da função Compras para a empresa. (BAILY et al., 2000)

Baily et al.(2000) abordam duas estruturas organizacionais do departamento de compras. A primeira é uma estrutura departamental média, onde o comprador-chefe é responsável pelas decisões e contratos, além de administrar o departamento

delegando as atividades de compras, agrupando os tipos de compras e seus respectivos compradores para que não haja duplicidade e sim para facilitar negociações e coleta de dados para eficácia de todo o processo de compras.

Figura 05: Estrutura departamental média.

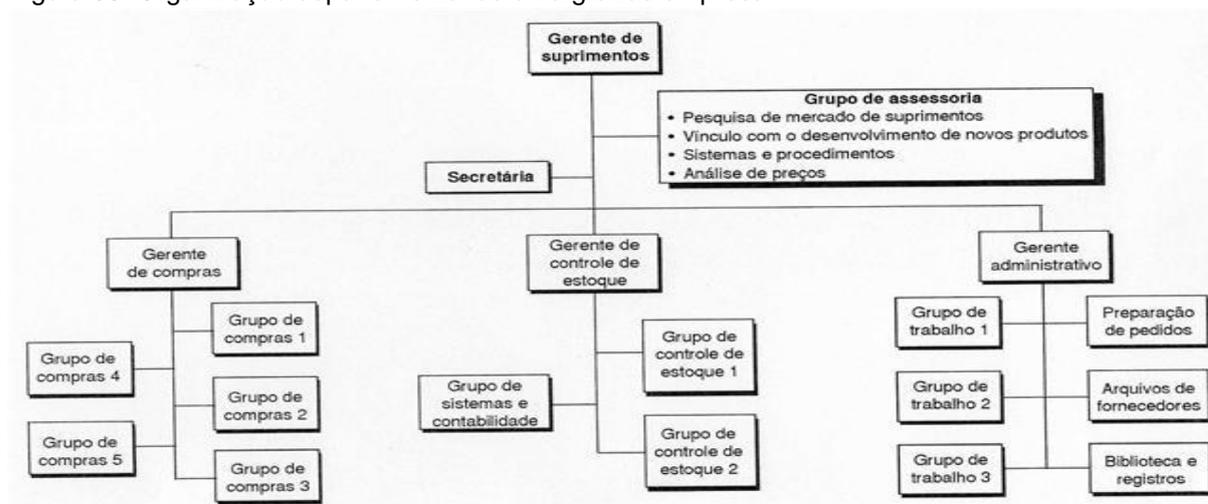


Fonte: Baily et al. (2000, p.80).

Contudo, Baily et al. (2000) dizem que quando for adotada esta estrutura é importante os compradores trabalhem em conjunto para que na falta de um o outro possa dar continuidade a sua aquisição e também promover o desenvolvimento de funcionários.

Para organizações maiores Baily et al. (2000) apresentam a seguinte estrutura:

Figura 06: Organização departamental de uma grande empresa.



Fonte: Baily et al. (2000, p. 82).

Nesta estrutura cada seção tende a ser auto-suficiente em compras, além do desenvolvimento dos funcionários que pode se dar pela movimentação dos mesmos entre as seções. (Baily et al., 2000)

Contudo, a estrutura departamental de compras necessita estar bem estabelecida na organização para que cada membro do departamento realize as tarefas que lhes foram atribuídas, levando assim ao bom desempenho de sua função.

Juntamente com a estrutura bem definida, o departamento de compras e toda a organização também devem estar cientes de suas atividades como parte da área de suprimentos.

Pozo (2001) apresenta essas atividades, divididas em grupos (“Informação Básica”, “Pesquisa de Suprimentos”, “Administração de Materiais” e “Sistema de Aquisição”), que poderão ser diferenciados conforme o tamanho, o ramo e a estrutura da empresa.

A atividade que o departamento de compras deve efetuar para sua “Informação Básica” é o controle e registro de fornecedores, compras, preços, especificações, estoques, consumo e catálogos. Na “Pesquisa de Suprimentos”, suas atividades são a pesquisa de mercado, especificação de insumos, estudo de custos e financeiro, desenvolvimento de novos fornecedores e materiais, além da qualificação de fornecedores. Para “Administração de Materiais”, o setor de compras precisa assegurar o atendimento das requisições e a manutenção dos estoques, impedir o excesso de estoques e efetuar relatórios. Por fim, no “Sistema de Aquisição” Compras deve tratar dos contratos, realizar as compras, analisar cotações, requisições e condições dos contratos, averiguar o recebimentos dos insumos, verificar a fatura das compras, entrar em contato com os fornecedores, negociar preços e manter o relacionamento interdepartamental. (POZO, 2001)

As atividades relatadas são importantes para os processos de compras, contudo algumas atividades também podem ser realizadas em conjunto com outros setores da empresa. (POZO, 2001)

A organização da função de compras, seja na sua estrutura departamental ou nas suas atividades, tem ligação direta no alcance de um processo de compra eficaz e eficiente.

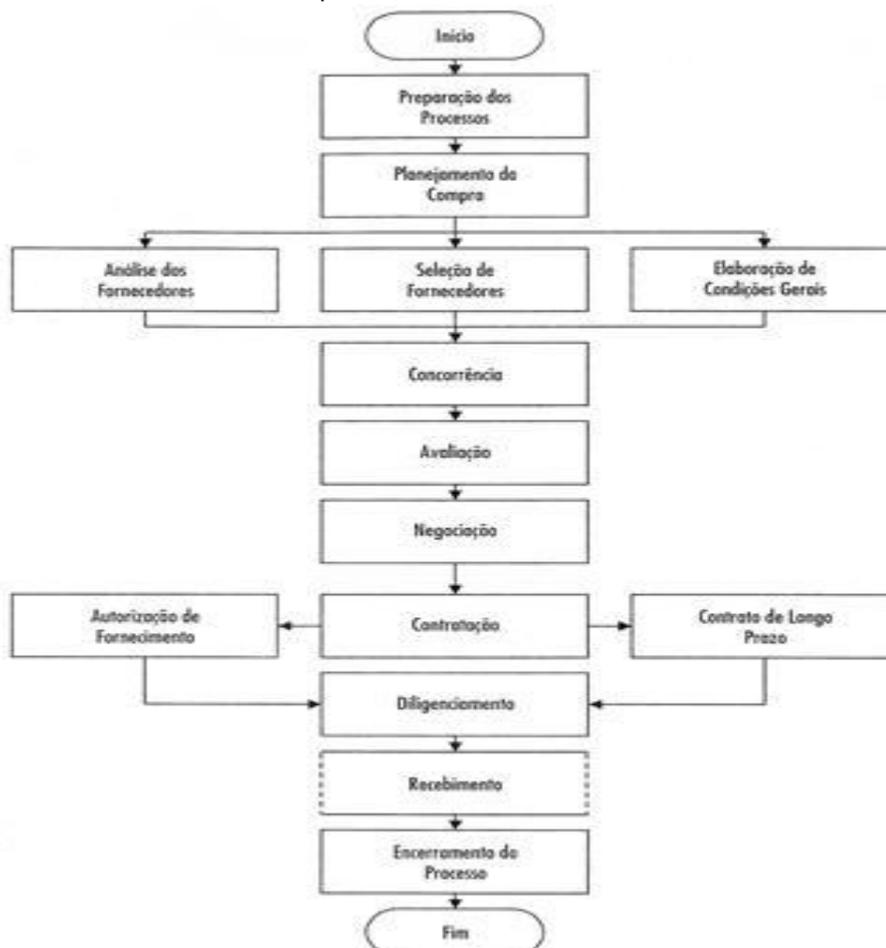
## 2.2 Processo de Compras

Para realizar uma compra é necessário seguir seu processo de etapas interligadas para que seja feita uma aquisição eficiente e eficaz para a empresa.

A atividade de compras segue em ciclo onde as etapas devem ser realizadas cada uma no seu tempo e seguindo o ciclo, além disso, a atividade é repetitiva pois cada vez que surge uma necessidade de aquisição de insumos o ciclo novamente é feito. Com isso, a empresa deve buscar aperfeiçoar as etapas do processo de compras para obter eficiência crescente. (CHIAVENATO, 2005)

Viana (2000) apresenta um fluxo básico da atividade de compra mostrando seus procedimentos.

Figura 07: Fluxo básico de Compras.



Fonte: Viana, José João (2000, p. 178).

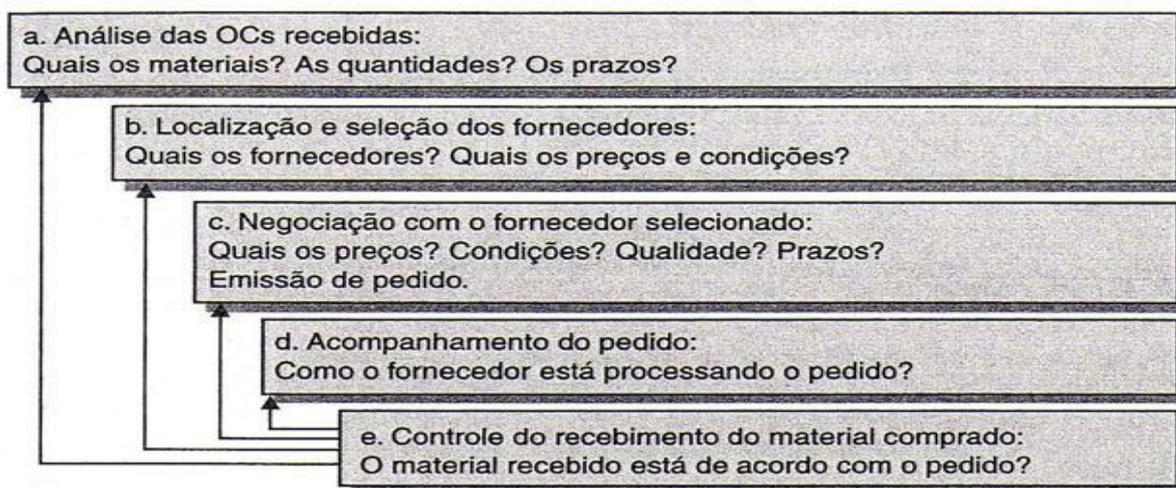
As principais etapas do processo de compras segundo Viana (2000) são:

- a) Preparação do processo: etapa que são recebidos os documentos como as ordens de compras para elaboração do processo de compra.

- b) Planejamento da compra: etapa que consiste analisar as especificações, quantidades e prazos solicitados para pesquisar e indicar fornecedores.
- c) Seleção de fornecedores: etapa na qual se seleciona os fornecedores para concorrerem, mantendo registros de avaliação dos mesmos, para compras futuras e controle da compra presente.
- d) Concorrência: etapa onde se remete à consulta, análise e avaliação das propostas recebidas além da abertura do processo de negociação com os fornecedores.
- e) Contratação: etapa que ocorre o julgamento do processo através da uniformização das propostas e o fechamento da negociação com o fornecedor vencedor adjudicando o pedido.
- f) Controle de entrega: etapa que consiste em diligenciamento, ou seja, garantir o cumprimento das cláusulas, controle do recebimento dos insumos e encerramento do processo.

Chiavenato (2005) apresenta cinco etapas do ciclo de compras como mostra a figura a seguir.

Figura 08: As cinco etapas do ciclo de compras.



Fonte: Chiavenato, Idalberto (2005, p. 110).

Os autores Viana e Chiavenato apresentam os mesmos passos do processo de compras, a única diferença é que Viana apresenta um processo mais detalhado que também inclui as etapas apresentadas por Chiavenato.

O processo de compras é contínuo e pelo fato do departamento de compras ter um enorme volume de trabalho, se faz necessário ter um controle constante de acompanhamento e cobrança das empresas fornecedoras. (CHIAVENATO, 2005)

## **2.3 Variáveis de Compras**

Esta parte envolve a qualidade, a quantidade, o prazo e o preço que são as variáveis que servem de base para o processo de compra.

### *2.3.1 Qualidade*

Primeiramente é importante definir o que é qualidade, pois esta palavra tem significados e sentidos diversos.

Para a área que estamos tratando, a “qualidade” significa o agrupamento de características importantes de um produto ou serviço, que atendam às exigências. Ou seja, a “qualidade” é conforme as necessidades de cada um. (BAILY et al., 2000)

As características de um produto devem estar de acordo com o desejo do solicitante e com as especificações requeridas para que haja qualidade. (DIAS, 1993)

A qualidade está diretamente relacionada às especificações que são requeridas dos produtos, ou seja, para solicitar os materiais é necessário que esteja claro o desejo do solicitante, com uma especificação correta e completa para que os insumos adquiridos tenham qualidade.

Baily et al. (2000) dizem que controle e a garantia da qualidade envolvem algumas atividades para alcançá-los, que são:

- Experimentação, inspeção e teste de amostras do material com foco na prevenção de defeitos e não nos reparos;
- Avaliação de fornecedores baseado em desempenho anterior, reputação, visita e certificação de terceiros;
- Motivação dos envolvidos na determinação compartilhada da qualidade, eliminando o trabalho defeituoso.

Uma das finalidades da Seção de Compras é a aquisição com a qualidade correta, o que não significa a melhor qualidade disponível e sim a que atenda às exigências determinadas para atender as necessidades. (DIAS, 1993)

### 2.3.2 Quantidade

A quantidade correta de insumos a ser comprada está relacionada com o estoque e com as necessidades da empresa.

As compras realizadas são feitas para estocagem ou uso direto, por isso calcular quando e quanto é necessário para realizar a compra. O estoque existe em todas as organizações seja por conveniência de ter materiais disponíveis para suprir as necessidades sem ter que providenciá-los de última hora, para proteção de erros de previsão, por necessidade ou até mesmo por erros de planejamento. (BAILY et al., 2000)

As quantidades solicitadas podem ser reunidas ou divididas de várias maneiras, o departamento de compras usa de algumas políticas de pedido para encomendar aos fornecedores como apresenta Baily et al. (2000):

- Pedidos que reúnem vários itens pequenos para fins contratuais;
- Contratos periódicos com a quantidade total estimada especificada para o período e o preço;
- Contratos periódicos com as datas de entrega e as quantidades determinadas;
- Contratos futuros;
- Lote econômico.

O lote econômico (LE) envolve uma análise dos custos como o preço, a demanda e custos internos. O LE tem como resultado estoques menores, menor número de pedidos além de reduzir custos de serviços, visando um pedido de quantidade adequada para evitar gastos desnecessários. (BAILY et al., 2000)

Portanto, as quantidades corretas serão estabelecidas de acordo com as necessidades e com as condições adequadas de cada tipo de empresa, pois, além disso, a política de compra a ser utilizada depende também do material ou serviço a ser comprado.

### 2.3.3 Preço

O preço é outra variável que deve ser analisada com cuidado pelo setor de compras para que seja pago o preço adequado pelo insumo a ser adquirido.

O comprador deve conhecer e analisar preço-custo, ou seja, conhecer a estrutura que é montada pelo fornecedor para o preço de venda. Ele deve analisar

como os fornecedores estabelecem o preço, a reação do mercado, o mercado concorrente, estimativas do fornecedor e em que margem atua o fornecedor. (DIAS, 1993)

Examinar os fatores que afetam o preço elimina custos desnecessários, reduz os preços e aumenta o lucro, desde que compradores e fornecedores trabalhem juntos. (BAILY et al., 2000)

Há uma diferença em analisar o preço e analisar o custo. O comprador deve saber que analisar o preço é estabelecer uma relação entre qualidade, atendimento, utilidade e quantidade do insumo. Já analisar o custo que está ligado a fabricação do produto, diz respeito ao custo de produção. (DIAS, 1993)

Além de analisar os preços e os custos para obter boas condições dos mesmos, levá-los para o processo de negociação também é uma forma de gerar benefícios, pois compradores e fornecedores poderão entrar em conformidade com relação aos preços.

Segundo Baily et al. (2000) os preços finais, após serem cotados por solicitação ou por estimativa, podem ser levados para negociação. O comprador deve exigir transparência dos custos e trabalhar próximo aos seus fornecedores principais a fim de eliminar custos a mais e reduzir preços consideravelmente.

#### *2.3.4 Prazo*

A variável prazo, também denominada de tempo, tem sua importância pelo fato de se tratar da entrega dos insumos no tempo esperado.

O prazo tem sido uma variável de influência na decisão de compras, pois as repostas, a redução de tempo e o momento de vender, tem determinado a escolha de um fornecedor para que não haja o custo do tempo, que são os custos adicionais que o comprador arca enquanto aguarda a entrega ou levanta outras alternativas para o caso de atraso na entrega. (BAILY et al., 2000)

Para que a empresa não tenha um acréscimo de custos, ela deve buscar fornecedores que respondam com responsabilidade e compromisso os prazos pedidos e todas as condições solicitadas.

Um dos objetivos da função Compras é obter a entrega dos insumos dentro do tempo desejado, pois caso os insumos cheguem com atraso podem prejudicar todo andamento da empresa. O primeiro passo que o departamento de compras

deve realizar, para que a entrega ocorra no tempo correto é ser firme na decisão do que é exigido e quando é exigido, levando em consideração os *lead times* dos fornecedores e a realidade do mercado. Outro passo importante é manter os fornecedores conscientes que a pontualidade é um elemento importante e que fará diferença na escolha de fornecedores para compras futuras, por este motivo a organização também deve manter seus registros internos de fornecedores atualizados com o cumprimento ou não dos prazos. (BAILY et al., 2000)

A parceria entre compradores e fornecedores facilita a manutenção dos prazos, pois o comprador não exige do seu fornecedor prazos fora da sua realidade e o fornecedor não atrasa suas entregas de materiais para se manter no relacionamento com a empresa.

## 2.4 Negociação

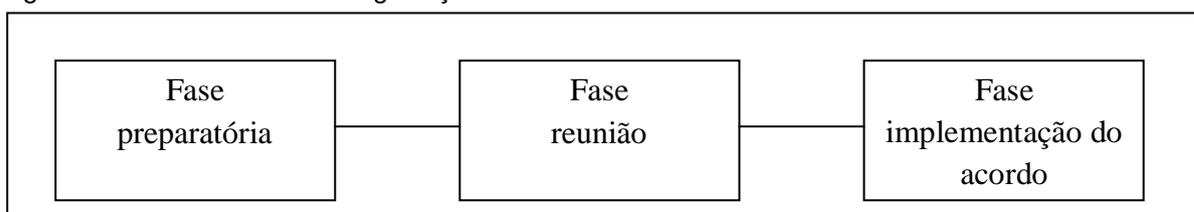
A negociação é um procedimento que faz parte do processo de compras, sendo de extrema importância por se tratar de um relacionamento entre a organização e os fornecedores.

A negociação implica um fator-chave que é a reciprocidade de desejos atendida por meio de troca ou um acordo entre comprador e fornecedor. (BAILY et al., 2000)

Por ser um procedimento que ocorre entre a concorrência e a contratação, visa ter o maior benefício possível no acordo entre comprador e vendedor (fornecedor) para formalização do contrato. (VIANA, 2000)

Baily et al. (2000) consideram a negociação como um processo que tem três fases básicas, conforme figura abaixo.

Figura 09: Fases básicas de negociação.



Fonte: Baily et al. (2000, p. 22).

Na primeira fase, chamada de preparatória, tem-se a análise das informações, estabelecimento dos objetivos e das estratégias à serem

desenvolvidas. Na segunda fase, a reunião, ocorre o processo de discussão onde acontece a introdução e esclarecimentos, coleta e análise conjunta de outras informações chegando na definição do acordo entre as partes. A última fase consiste na implementação do acordo pré-estabelecido na fase anterior entre a empresa e o fornecedor. Contudo, este é o modelo simples, o processo de negociação pode ainda implicar várias reuniões e discussões até que se chegue ao acordo (BAILY et al., 2000)

A negociação consiste no conhecimento mútuo de informações necessárias para que a empresa possa ser atendida dentro do que ela necessita e para o fornecedor ver se tem condições de atender corretamente e dentro de suas expectativas a empresa.

O comprador que negocia deve analisar o que pode ser negociável dentro de cada processo de compra. Viana (2000) destaca alguns itens que podem ser objeto de negociação, entre eles:

- a) Especificação dos insumos aplicados à análise de valor
- b) Qualidade dos insumos
- c) Preço e prazo de entrega
- d) Condições de entrega e de pagamento
- e) Garantia e assistência técnica
- f) Cláusulas de contrato

A negociação deve ser conduzida com uma visão dos interesses a longo prazo sendo efetuada de maneira estratégica. Os compradores que negociam devem considerar como a negociação afetará as negociações futuras, desenvolver um fornecedor influenciando e estimulando o mesmo para relações futuras e também reduzir a base de fornecedores tratando diferencialmente o fornecedor preferido com relação aos outros. (BAILY et al., 2000)

Cada negociação vai depender do que está sendo comprado e das propostas que a empresa tem, contudo a preparação do comprador que negocia é fundamental em qualquer negociação para que a empresa desenvolva os relacionamentos com os fornecedores e alcance os benefícios mútuos desejados nos acordos fechados.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os principais procedimentos e técnicas utilizados para a realização deste estudo.

Desta forma, a metodologia adotada nesta monografia tem como base a taxionomia abordada por Vergara (2005) que define dois critérios de tipos de pesquisa que são quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória, pois segundo Vergara (2005, p. 47) a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Assim, são esclarecidos no embasamento teórico fatores gerais acerca do tema Gestão de Compras, como os seus conceitos e evolução, objetivos, organização e processo de compras, variáveis de compras e etapas da negociação. Por se tratar de um tema pouco abordado e mais encontrado em livros de Administração de Materiais, faz-se necessária a pesquisa exploratória.

Quanto aos meios, é um estudo de caso composto por pesquisa bibliográfica, documental e entrevista. De acordo com Vergara (2005) a pesquisa bibliográfica é constituída com base em livros, sites, revistas e jornais. Este estudo teve sua fundamentação teórica em livros, sites e artigos que continham informações acerca do tema. Vergara (2005) diz que a investigação documental é realizada através de documentos internos de qualquer natureza de órgãos públicos, privados ou pessoas, logo, esta pesquisa também é documental por utilizar documentos internos da empresa em estudo, como registros e outros. Por fim, o Estudo de Caso que Vergara (2005) define como sendo um estudo limitado a uma ou poucas unidades visando o detalhamento e profundidade de informações, foi realizado em uma das empresas de comunicação do grupo Diários Associados para compreender a prática da gestão de compras a fim de verificar as divergências e convergências da prática com a teoria apresentada.

A entrevista presencial, agendada por meio de contato telefônico, foi realizada no dia 14 de maio de 2010 na sala de reunião da gerência de suprimentos, com o comprador sênior 1 da gerência de suprimentos, da empresa de comunicação do grupo Diários Associados situada em Brasília com duração de 1 hora e 15 minutos, tendo como instrumentos para o registro um bloco de anotações, caneta e o roteiro de entrevista semi - estruturada, elaborado com 12 questões abertas que se

relacionam com a estrutura da empresa e do departamento de compras, também com o tema gestão de compras, para a obtenção de informações sobre o processo de compras e também negociação, além de relacionamento entre comprador e fornecedor e a relação das variáveis de compras, de forma a serem complementadas por outras questões que surgem ao longo da entrevista para compreensão total dos procedimentos do departamento de compras da empresa em questão. No decorrer da entrevista foi cedido pelo entrevistado, um documento com registros de pontos críticos do departamento de compras da empresa, servindo como base para análise dos procedimentos realizados pelo mesmo.

Para análise de dados o método utilizado é o qualitativo através da análise de conteúdo que segundo Vergara (2005) é uma técnica que busca identificar e compreender o significado de textos e documentos. As informações obtidas através da entrevista e as que contam no documento cedido, foram categorizadas com base no embasamento teórico para entendimento e relação entre as partes.

## **4. ESTUDO DE CASO: GRUPO DIÁRIOS ASSOCIADOS**

Este capítulo apresenta um breve histórico do grupo Diários Associados e as principais informações sobre o departamento de compras da empresa de comunicação pertencente ao grupo localizada em Brasília, obtidas através da entrevista com o comprador sênior 1, Luciano Soares.

### **4.1 Breve histórico do grupo Diários Associados**

Nos anos 20 com a renovação da imprensa nacional, nascia o grupo Diários Associados com a aquisição de “O Jornal” por Assis Chateaubriand no Rio de Janeiro. A fase de crescimento nos 30 faz do grupo a primeira rede de comunicação do Brasil com reportagens internacionais, edições diárias de jornais e expansão para todas as regiões do território nacional. (DIÁRIOS ASSOCIADOS, 2010)

Na década de 50 se concretiza a implantação da primeira emissora de televisão da América Latina, TV Tupi, além da criação do Condomínio Acionário responsável pelos jornais, revistas, emissoras de rádio e de televisão. (DIÁRIOS ASSOCIADOS, 2010)

Com a inovação da impressão da rede de jornais, o parque gráfico é modernizado e utilizado pela primeira vez no jornal Correio Braziliense que entrou em circulação no dia da inauguração de Brasília juntamente com o lançamento da TV Brasília. Em 1980, nasce a Fundação Assis Chateaubriand. Na década de 90 os altos investimentos em inovação modernizam os parques gráficos e aumentam seus veículos de comunicação para meios multimídias. (DIÁRIOS ASSOCIADOS, 2010)

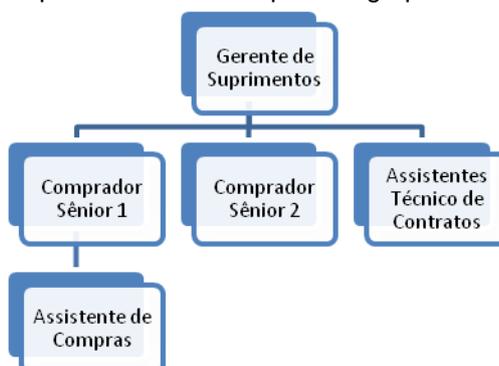
O grupo tem seus veículos e suas empresas presentes nos 7 estados do território nacional e no Distrito Federal. Os Diários Associados possuem 50 veículos de comunicação entre jornais, emissoras de televisão, revistas, rádios, portais e sites na Internet, além de duas produtoras de vídeo, um teatro, uma fundação e quatro empresas, constituindo-se como um dos maiores grupo de comunicação da América Latina. (DIÁRIOS ASSOCIADOS, 2010)

### **4.2 Gestão de Compras do grupo Diários Associados**

A empresa do grupo Diários Associados localizada em Brasília tem 1.300 funcionários, divididos em 8 diretorias e 43 departamentos, que são divididos pela

empresa por gerências e superintendências. O departamento de compras que atende a toda empresa, também chamado de Gerência de Suprimentos, é composto por seis colaboradores, sendo 1 Gerente de Suprimentos, 2 Compradores Sênior, 2 Assistentes Técnicos de Contratos e 1 Assistente de Compras.

Figura 10: Organograma do departamento de compras do grupo Diários Associados.



Fonte: Comprador Sênior 1 - Diários Associados (2010).

Segundo o entrevistado, a estrutura departamental é média sendo que, a média de processos de compras é de 240 à 300 por mês. Dos insumos solicitados para aquisição, 60% são produtos/bens e 40% serviços. Das aquisições realizadas 30% são por importação e 70% divididas entre locais e emergenciais. As atividades desempenhadas pelos colaboradores são:

- Gerente de Suprimentos

Responsável pela elaboração de relatórios e indicadores sobre a área de compras com informações gerais sobre o departamento de compras.

- Comprador Sênior 1

Responsável por processos de compras locais de alto valor, compras por importação, negociação com os fornecedores, administração do departamento através da divisão dos processos de compras para cada comprador responsável, além do monitoramento de todos os processos realizados pelo departamento no pós compra.

- Comprador Sênior 2

Responsável por processos de compras por importação, negociação com os fornecedores, solicitação da documentação necessária para importação dos produtos, além de controlar e acompanhar o processo até a chegada do mesmo na empresa.

- Assistente Técnico de Contratos

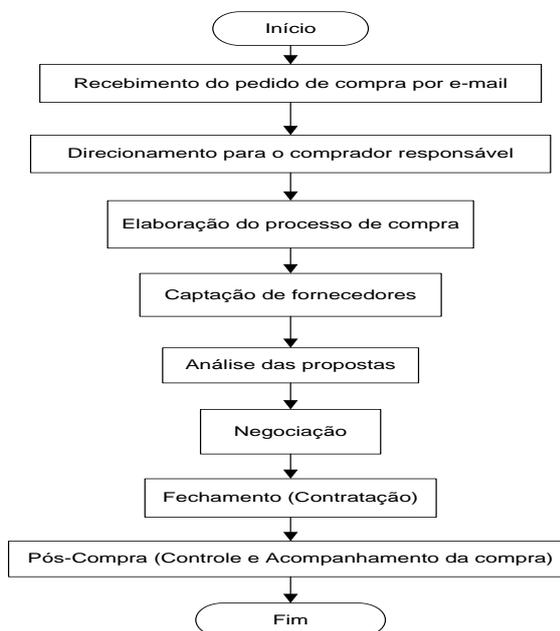
Responsável pela consolidação das informações dos processos de compras para elaboração de contratos, envio dos contratos para fornecedores, departamentos solicitantes e diretorias para aprovação e fechamento dos mesmos.

- Assistente de Compras

Responsável por processos de compras locais de baixo valor, compras emergenciais, arquivamento dos processos de compras e realização do pós compra através do controle de prazos e entrega dos insumos.

O objetivo do departamento de compras consiste em através da negociação de preço, prazo, qualidade e quantidade com fornecedores, atender as necessidades de suprimentos da empresa. Os compradores seguem um processo de compras, porém não é um processo de compra padrão e formalizado. O procedimento que é realizado segue conforme a figura 11.

Figura 11: Fluxograma do processo de compras do Grupo Diários Associados



Fonte: Comprador Sênior 1 – Diários Associados (2010).

No primeiro procedimento, o departamento de compras do recebe os pedidos de compras através de um e-mail central, neles constam apenas a especificação básica dos insumos solicitados e a quantidade. No segundo, o comprador sênior 1 direciona o pedido para o comprador responsável pelo tipo de compra solicitada,

este por sua vez monta o processo físico e eletrônico, buscando as informações com o departamento solicitante que nem sempre disponibiliza todas as informações necessárias para a aquisição como prazo e orçamento disponível. A partir daí é feito a captação de fornecedores sem o auxílio de um cadastro de fornecedores.

Após os contatos com os fornecedores e recebidas as propostas dos mesmos é realizada uma análise das propostas com foco no menor preço e no atendimento das necessidades. Logo, a proposta validada segue para a negociação com o fornecedor, para alinhamento do prazo de entrega, forma de pagamento, descontos no preço além da busca por relacionamento de curto para longo prazo. Contudo, algumas negociações são prejudicadas por falta de planejamento adequado do grupo Diários Associados com relação a quantidade demandada, orçamento disponível, definição dos prazos e descrição dos produtos, que são alterados durante o processo. Outro ponto referente a negociação que foi apresentado pelo entrevistado, é que ainda tem departamentos da empresa que negociam diretamente com os fornecedores sem passar pelo departamento de compras, gerando fechamentos com prazos de pagamento inadequados para a empresa.

No pós - compra, procedimento implantado recentemente, é realizado o controle de prazos e recebimento dos insumos, bem como o fechamento do processo através da análise e do arquivamento do mesmo.

Conforme o entrevistado, a área de compras da empresa do grupo tem atividades operacionais e recentemente tem buscado tomar uma posição estratégica, através da mudança na cultura da empresa, formalizando os processos tanto de compras como de negociação, conscientizando os outros departamentos solicitantes a passarem todas as informações necessárias para uma compra eficiente e eficaz para a empresa.

O fluxograma apresentado pelo departamento de compras da empresa do grupo Diários Associados segue o fluxo básico de atividade de compra apresentado por Viana (2000). Contudo, as falhas estão na realização das atividades, onde faltam as informações necessárias, sejam elas vindas de outros setores ou até mesmo do próprio setor de compras, e a formalização do processo de compra para o fechamento eficiente do mesmo.

Os autores Pozo (2001), Baily et al. (2000) e Dias (1993), explicam que o objetivo da função de Compras de modo amplo é comprar com qualidade, na

quantidade correta, no prazo desejado, do fornecedor adequado e com preço correto para suprir as necessidades da organização mantendo seu fluxo. Contudo, o departamento de compras do grupo Diários Associados não tem um planejamento adequado em relação a essas variáveis, além da descrição dos produtos solicitados. Com isso, faz-se necessário desenvolver objetivos específicos para o alcance do objetivo geral, trabalhando com as variáveis e assumindo a atividade de especificação que ainda é realizada pelo departamento solicitante.

Segundo Baily et al. (2000), as variáveis devem estar bem definidas para o processo de compra e negociação com fornecedores. Ainda de acordo com a teoria de Baily et al. (2000), existem dois tipos de relacionamento entre compradores e fornecedores, o “transacional” e o “mútuo”. No caso da empresa estudada, ela se encontra num processo de transição, pois está saindo do relacionamento “transacional” (relacionamento de curto prazo), que tem sua base apenas em capacidade financeira do comprador e trabalho oferecido pelo fornecedor, para o relacionamento “mútuo” (relacionamento de longo prazo), onde são agregados novos valores ao relacionamento compartilhando interesses comuns.

Nota-se também que a área de compras da empresa de comunicação do grupo Diários Associados encontra-se saindo do estágio mecânico na sua evolução na organização, onde autor Braga (2006) diz que neste estágio o departamento de compras conduz as aquisições, preocupa-se em reduzir custos e otimizar o processo de compra, entrando no estágio proativo, buscando mais responsabilidades e pensando estrategicamente na seleção de seus fornecedores para se tornar um departamento reconhecido estrategicamente.

## 5. CONCLUSÃO

A gestão da função compras tem se tornado um fator estratégico para as empresas, pois envolve recursos, principalmente financeiros. Com as transformações no mercado, as empresas devem ter posturas mais competitivas gerenciando todas as suas áreas para se adaptar às rápidas mudanças.

Com base nessa idéia, notou-se a necessidade de abordar o conceito e a evolução da função de Compras a fim de entender as transformações da área com relação ao seu objetivo, sua organização dentro da empresa e suas atividades.

Constatou-se ainda, a importância do conhecimento do fluxo básico do processo de compras e das variáveis de compras, visto que os mesmos influenciam no processo de negociação.

Os conceitos de gestão de compras, sua evolução, seus processos e variáveis sustentam a idéia de que uma organização que quer ter vantagem competitiva no mercado é conduzida por uma visão diferenciada do setor de compras fundamentada numa gestão estratégica.

Em relação ao estudo de caso na empresa de comunicação situada em Brasília do grupo Diários Associados, foi concretizado o esperado com a colaboração do comprador sênior 1, atendendo as necessidades da pesquisa de conhecer os procedimentos do departamento de compras e entendeu-se que a área de compras da empresa está em busca de ser reconhecida como setor estratégico.

Avaliando os assuntos anteriormente relacionados, retorna-se ao problema do presente estudo: “Qual a importância da gestão de compras para uma empresa?”. O problema proposto parte do entendimento de que empresas necessitam de uma gestão de compras estratégica para obterem resultados benéficos.

Muitos problemas com fornecedores, processos, aquisições em desacordo com o solicitado são advindos da falta de ações estratégicas focadas na área de compras. Por isso, as empresas que querem garantir o suprimento de insumos necessários com melhor preço, dentro do prazo esperado, na quantidade correta e com a qualidade desejada, devem buscar planejar e desenvolver seus processos, tornando-se cada vez mais competitiva.

Analisando esses fatos, pode-se verificar que a gestão de compras da empresa de comunicação do grupo Diários Associados é deficiente, pois ainda

busca ações estratégicas e reconhecimento como setor estratégico diante dos demais setores da empresa. Sugere-se para a empresa criar processos padrões e formalizados, além de planejar as variáveis de compras para atingir os objetivos traçados.

Como resposta ao problema anteriormente proposto, pode-se concluir que a gestão de compras traz benefícios ligados ao custo, disponibilidade de insumos no prazo correto, com a qualidade exigida, com o preço justo e na quantidade esperada além de relacionamentos favoráveis com os fornecedores gerando esforços mútuos com ganhos para as ambas as partes. Fatos esses, comprovados pelo estudo de caso na empresa do grupo Diários Associados que devido a falta dessa gestão de compras, tem situações críticas no departamento, não alcançando os todos objetivos. Fica claro também que a área está em busca de desenvolver uma gestão eficaz dentro do departamento de compras.

O objetivo geral do presente estudo, descrever e analisar a importância da gestão de compras para uma empresa, foi alcançado. No trabalho foram descritos os fatores que integram a gestão de compras bem como foram analisados sua importância para uma empresa.

Ao alcançar o objetivo geral do estudo, têm-se os objetivos específicos, também concretizados, que se seguem:

- a) Discutir a gestão de compras e sua evolução;
- b) Discutir os conceitos e os objetivos da função compras;
- c) Descrever o processo de compras;
- d) Discutir os fatores que influenciam a negociação;
- e) Apresentar as etapas da negociação.

Os objetivos específicos foram expostos no Embasamento Teórico, de forma a fundamentar o trabalho.

O trabalho teve como principal limitação fontes de pesquisas para o embasamento teórico, pois como fora já citado, o tema tem maior publicação em livros de Administração de Materiais, havendo assim poucas informações específicas sobre o mesmo.

O trabalho não esgota o assunto podendo ser aprimorado com novas pesquisas para futuras publicações de livros e artigos específicos da área. Sugere-se ainda que sejam pesquisas com foco em sistemas para gestão de compras.

## 6. REFERÊNCIAS

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

BRAGA, Ataíde. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. 2006. Disponível em: <[http://www.centrodelogistica.org/new/art\\_Evol\\_Estrat\\_de\\_compras\\_e\\_supr\\_bens\\_d\\_e\\_serv.pdf](http://www.centrodelogistica.org/new/art_Evol_Estrat_de_compras_e_supr_bens_d_e_serv.pdf)>. Acesso em: 12 mar 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais**: Uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIÁRIOS ASSOCIADOS. **Linha do tempo**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.diariosassociados.com.br/linhadotempo/abertura.html> . Acesso em: 20 maio 2010.

DIÁRIOS ASSOCIADOS. **D.A. no Brasil**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.associados.com/> . Acesso em: 20 maio 2010.

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

MARTINS, Petrônio. G. e ALT, Paulo R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

## **APÊNDICE 1- Entrevista semi-estruturada**

- 1) Quantos colaboradores fazem parte da empresa?
- 2) Quantos são os departamentos?
- 3) Quantos colaboradores constituem o departamento de compras?
- 4) Quais os cargos existentes no departamento de compras?
- 5) Qual a média de processos de compras por mês?
- 6) Quais as atividades realizadas por cada colaborador do departamento de compras?
- 7) Qual o objetivo principal do departamento de compras?
- 8) Quais as dificuldades para o alcance do objetivo principal?
- 9) Existe um processo de compras padrão e formalizado?
- 10) Como ocorre o processo de compras?
- 11) De que forma é realizada as negociações?
- 12) Como é o relacionamento entre comprador e fornecedor?