

1. Introdução

1.1 O Tema e Sua Importância

A importância da utilização de controles internos no processo de compras para redução do custo de aquisição na entidade de classe ABC de Minas Gerais.

O departamento de compras para as empresas é definido pela avaliação sistêmica do processo, comprar significa procurar adquirir e providenciar o recebimento de materiais para manutenção e funcionamento da entidade. A avaliação das variáveis do processo de compras tem importância como ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões de uma entidade.

No contexto empresarial onde a concorrência é cada vez mais acirrada, dar-se a necessidade da entidade de obter compras com qualidade, pontualidade na entrega de materiais e serviços com preço justo, visando assim à diminuição de seus custos.

Um sistema de negociação, na qual possa conciliar com o fluxo de caixa da entidade, a entidade poderá adquirir seus produtos na medida certa, sem desperdícios, comprovando-se a real necessidade para aquisição, com formas de pagamentos adequados as reais disponibilidades de pagamentos.

As atividades desenvolvidas no departamento de compras possibilitaram o confronto entre o conhecimento teórico e prático das disciplinas cursadas na disciplina de Auditoria de Estoques, Compras, Fornecedores, Pessoal e Outras Exigibilidades.

No intuito de melhorar o sistema de serviços do setor de compras da entidade de classe, apresentar controles internos, dando visibilidade ao departamento de compras.

Esta monografia propõe por meio dos procedimentos metodológicos e pelo estudo de caso, estabelecer processos, definir padrões para aquisição de materiais e serviços, aliando ao fluxo financeiro estabelecido pela entidade de classe, dando transparência e satisfação entre os usuários internos e externos da entidade ABC de Minas Gerais.

1.2 Problema

Quais os benefícios gerados a partir da melhoria de um sistema de controle interno dentro do departamento de compras da entidade de classe ABC de Minas Gerais?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Identificar os benefícios gerados a partir da melhoria de um sistema de controle interno dentro do departamento de compras da entidade de classe ABC de Minas Gerais.

1.3.2 Específicos

- Definir Controle Interno, geral e específico de uma entidade de classe;
- Definir e apresentar a Área de Compras geral e específico;
- Analisar o processo de compras;
- Propor uma melhoria no processo de compras;

1.4 Justificativa

A principal justificativa para o enfoque dado à monografia, não é só mostrar que é necessária à melhoria do departamento de compras na empresa, mas também mostrar que ele é de importância, para a redução do custo da aquisição, o que justifica esta monografia.

Deve-se também justificar a melhoria do setor de compras em que esse desempenho possa trazer mais qualidade na elaboração de seu trabalho.

2. Fundamentações Teóricas

2.1 Controle Interno

O exercício do controle em qualquer atividade, está sempre associado ao ato de fiscalização, para que não ocorram desvios em relação aos padrões anteriormente definidos. Controles devem detectá-los e divulgá-los, para proporcionar condições de realização de ações corretivas (ANTUNES, 1998, p 60).

Para Almeida (2003, p. 310), um bom controle interno funciona como uma “peneira” na detecção de erros e irregularidades.

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimento, métodos e rotinas com objetivos de proteger os ativos produzindo dados confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa, já para Sá (2002, p. 106), o controle interno é formado pelo plano de organização, métodos e procedimentos adotados internamente pela entidade, para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção da entidade.

Boynton, Johnson, Kell (2002, p 319), fala que a confiabilidade, nas informações financeiras, obediência às leis e regulamentos aplicáveis, segregação de funções, controle físicos sobre ativos, auditoria interna, e as atribuições dos empregados ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, mediante estabelecimento de manuais internos de organização, assim assegura-se que todos os procedimentos de controles sejam executados, detecção de erros e irregularidades e apuração de responsabilidades.

Para Antunes (2012, p. 60), o sistema de Controle Interno deve ser concebido de maneira que sejam registradas as autorizações por seus valores corretos e dentro do período de competência. Este fato exige uma série de providências, como o setor de compras, verificar se a requisição do setor requisitante foi aprovada segundo os limites da competência estabelecidos nas normas internas da empresa, se a requisição de compras é feita por meio de formulários, se o departamento de compras seleciona através das cotações o fornecedor que oferece melhores condições antes de efetuar a compra.

O custo do controle não deve exceder aos seus benefícios que dele se espera para obter, isto varia de acordo com a empresa e seu ramo de atividade (ALMEIDA, 2003, p.311).

2.1.2 Ambientes do Controle Interno

Boynton, Johnson, Kell, (2002, p. 321), conceitua que o ambiente de controle, se dá como tomada de decisão em uma organização, a influencia na consciência de controle das pessoas que nela trabalham. Os fatores de ambiente de controle são integridade, valores éticos e competências, o modo como a administração gerencia a organização e sua responsabilidade além da atenção fornecida pelos membros diretores da organização.

Os Controles Internos identificam os componentes inter-relacionados dos controles, e o Ambiente de Controle identificam a avaliação de riscos, informação e comunicação das atividades de controle.

A avaliação dos riscos é relevante para consecução dos objetivos a serem conquistados pela entidade. Toda organização sofre riscos internos e externos que deve ser avaliado. A avaliação de riscos é a identificação para formação de uma base para determinar como devem a ser solucionados, para que não interfiram nos objetivos da organização.

As atividades de controle, políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes da administração, sejam seguidas pelos seus administradores, ocorrem em toda organização em todos os níveis e atividades, incluem-se aprovações, avaliações, reconciliações, verificações e segregação de atividades.

Informação e comunicação, identificação, captura e troca de informações sobre as responsabilidades, que permitam que as pessoas cumpram suas responsabilidades, a informação de um sistema produz relatórios financeiros e operacionais para o gerenciamento da organização.

Monitoração é processo que avalia e garante à qualidade do desempenho dos controles internos, monitoramento inclui direção e supervisão de atividades, deficiências nos controles internos devem ser mencionadas pelos responsáveis por monitoramentos.

2.1.3 Controles Gerais

Controles Gerais, são os controles do desenvolvimento e alterações dos programas e sua operação, além de assegurar seus acessos, referem-se ao ambiente de tecnologia da informação e todas as atividades, em oposição a uma aplicação em determinado setor da empresa (BOYNTON, JOHNSON e KELL, 2002, p. 333).

2.1.4 Controle Interno para Compras e Contas a Pagar

O controle interno no setor de contas a pagar serve para garantir que somente as compras realmente efetivadas e recebidas sejam liberadas para pagamento, esta operação deve ser suportada por documentos próprios para esse fim como pedidos de compra, nota fiscal etc., que especifiquem os produtos, fornecedor, quantidade, valor unitário e total, condições de pagamentos etc. Os controles internos no setor de contas a pagar devem assegurar que os serviços prestados à empresa e os bens\mercadorias que passam a ser de sua propriedade se tornem obrigações a pagar, e os controles devem ainda certificar que a empresa não está pagando dívidas indevidas e assegurar que essas contas sejam pagas rigorosamente nas datas de vencimento (SANTOS, 2012, p.18).

2.2 Planejamento e Controle de Compras e Fornecedores

Baily (2000, p. 37), diz que tradicionalmente, as compras tendem a estar envolvidas nas atividades operacionais diárias, embora não venham dando à empresa a contribuição de que é capaz. As compras devem participar da tomada de decisões táticas e estratégicas da entidade de classe.

Já para Wesch (1983, p. 148), um programa orçamentário, com planejamento e controle de materiais usados no funcionamento, da entidade, detecta um sério problema que é o ponto de equilíbrio entre o planejamento e o controle de exigências de materiais, serviços, níveis de estoques.

As atividades de compras envolvem uma série de fatores, dentre eles a seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda (FUMAGALLI, 2012, p.14).

Todas as organizações necessitam de inputs de bens e serviços procedentes de fornecedor externo. Daí se dá o desenvolvimento do papel da função compras e suprimentos na administração, e sua atividade pode contribuir para eficiência da organização.

As compras regulares de acordo com Baily (2000, p. 143), são feitas para estocagem ou para uso direto. Parte da função de planejamento e controle de estoque é calcular quando e que quantidades são necessárias para atender às exigências da entidade.

O planejamento e o controle de estoque podem ser definidos com as políticas e os procedimentos que determinam itens e quantidades que são mantidos em estoque. Para cada item estocado são tomadas as decisões sobre o nível de estoque exigido, o momento de o pedido ser feito e a quantidade encomendada.

Para disponibilidades de materiais nas quantidades necessárias e no momento desejado, é essencial, orçamento detalhado especificando a quantidade e os custos dos materiais exigidos, isto é um orçamento de compras.

Orçamento de Compras. Depois de serem especificados no orçamento de Matérias Primas os períodos e as quantidades de cada tipo de material necessário deverão ser preparadas um plano para sua aquisição. Assim, o orçamento de Compras indicará tanto as quantidades a serem adquiridas quanto o custo de cada tipo de material e as datas de entrega exigidas (WESCH, 1983, p. 148).

2.3 Operação e Objetivo de Compras

Para Welsch (1983, p. 152), devido ao destino de minimizar a soma de duas categorias de custos: custos de manutenção de estoques excessivos e custos de manutenção de estoques insuficientes constituem-se em dois fatores básicos: - Quanto comprar de cada vez, e quando comprar (WELSCH, 1983, p.152).

Já para Ruivo (2015, p.4), um sistema adequado de compras tem variações em função da estrutura da empresa e em função da sua política adotada. A área de compras em empresas tradicionais vem a cada ano sofrendo reformulações na sua estrutura. Em sua sistemática são introduzidas alterações com várias características básicas para poder comprar melhor e encorajar novos e eficientes fornecedores. De tempos em tempos esse

sistema vem sendo aperfeiçoado, acompanhando a evolução e o progresso do mundo dos negócios.

Para Baily (2000 p. 95), há razões a serem consideradas no desenvolvimento do interesse pelas atividades de compras e suprimentos, devido ao crescente interesse das organizações por fornecedores externos variáveis, idéias emergentes associadas à qualidade e eliminação de desperdício. A função de compras deve se desenvolver em conceitos e técnicas que tem impactado no setor de compras como Just in time; logística integrada; conceito de fluxo de valor.

Segundo Baily (2000 p. 98), a função de compras deve se desenvolver com a implementação destas ideias, fazendo que os compradores devam trabalhar próximo de seus fornecedores e concorrentes no intuito de melhorar o perfil de suas compras. Estar sempre atentas às demandas da entidade, evitando ineficiência em sua cadeia de suprimentos, inovando sempre com sugestões de compras de produtos e serviços que possam trazer melhorias internas, como na logística, financeiro, e na avaliação de seus fornecedores.

A função compras é um segmento essencial do Departamento de Materiais Suprimentos que tem pôr finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar andamento. Compra é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento (RUIVO, 2015).

2.4 Lote Econômico de Compras

A análise dos custos envolvidos de acordo com Baily (2000, p. 144), é o que leva a uma fórmula para calcular um lote econômico a ser derivada de qualquer combinação das variáveis preços, taxa de uso e ou demanda e custos internos. O Lote Econômico de Compras (LEC) é a quantidade resultante do custo variável total mais baixo, ao constatar que, se o valor anual de uso for baixo em relação ao custo do pedido e ao processamento das entregas, a fórmula do LEC, indica que os pedidos não devem ser frequentes, enquanto se os custos forem bem maiores para manter o suprimento de um mês em estoque, a fórmula indica que pedidos frequentes devem ser feitos.

Propriamente aplicada, a fórmula do lote econômico funciona bem, resultando em

estoques menores, menor número de pedidos e manutenção do nível de serviços, justificando, assim, seu nome. Ele é econômico por representar uma quantidade pedida adequado eficiente que evita custos desnecessários (BAILY, 2000, p. 144).

Uma abordagem ao cálculo do lote econômico de compra (LEC) utiliza a seguinte fórmula;

$$\text{LEC} = \sqrt{\frac{2QE}{CP}}$$

Figura1 – Formula do Lote Econômico de Compras.
Fonte: Welsch (1983, p. 152).

Sendo para Welsch (1983, p. 152).

Q= Quantidade consumida por ano (unidade)

E= Custo médio anual de preparação de uma encomenda

C= Custo de estocagem por unidade (armazenagem, seguro, retorno sobre o investimento em estoques etc.).

P= Preço unitário de compra.

Para exemplificar, suponhamos os seguintes valores;

Consumo anual planejado (unidades)

Custo de preparação de uma encomenda.

Preço unitário de compra.

Custo unitário de estocagem.

(20% ao ano sobre investimentos em estoques).

Calculo;

$$\text{LEC} = \sqrt{\frac{(2)(5.400)(\$10)}{(\$6)(\$0,20)}} = \sqrt{\frac{\$108.000}{\$1,20}} = \sqrt{\$90.000} = 300 \text{ un}$$

Figura 2- Exemplo de calculo com formula Lote Econômico de Compras.
Fonte: Welsch, (1983, p. 153).

Com base nos dados utilizados, o lote econômico de compra é de 300 unidades; a esse valor os custos serão minimizados. Observando que à medida que Q ou E aumentaram ou CP diminui, LEC aumenta. Este item deverá ser encomendado dezoito vezes por ano:

$$(5.400 : 300 = 18)$$

Figura 3 – Exemplo de Calculo de Ponto de Encomenda
Fonte: Welsch (1983, p. 152).

O ponto de encomenda identifica a decisão de quando comprar (WELSCH, 1983, p. 152). Esse ponto é alcançado quando o nível do estoque é igual ao necessário para sustentar as necessidades da entidade por um período igual ao tempo exigido para fazer uma nova encomenda e receber as quantidades pedidas. Em geral é aconselhável manter um estoque de segurança em caso de oscilações de consumo e de tempo de reposição.

- Suponhamos que o período de reposição, com margem para oscilações, seja de duas semanas e que o consumo médio mensal seja de 450 unidades. O ponto de encomenda será de 225 unidades, ou seja, um estoque suficiente para manter as operações em andamento durante o período de reposição

Outra abordagem à solução deste problema envolvem a especificação da rotação do estoque, de suprimento em termos mensais e o estabelecimento de limites máximos e mínimos (WELSCH, 1983, p. 152).

Para Baily (2000, p.149), abordagens de revisão periódica de estoques avaliam quantidade de seus itens, e seus níveis de reposição, a quantidade a ser usada em tempo de espera o (lead time), mais o estoque de segurança, são suficientes para durar até a próxima revisão.

2.5 O Consumidor no Processo de Compra

A posição em que são colocados como compradores afiguram-se uma posição de vantagens, onde se podem dispensar favores. Quando o Comprador sente-se dominado

por esse sentimento, os vendedores sofrem com seus contatos habituais. Mas para comprador astuto, o vendedor é uma mina de informações, na conclusão de compra. Lembremos que o vendedor em sua mesa não tem somente notas de pedidos, mostruários, listas de preços, mas também boa vontade, ofertas de um serviço gratuito que é as informações que oferece, sobre produtos ou serviços oferecidos. Assim, entra o trabalho de um comprador proativo em sua função, que dará ênfase na busca destas informações oferecidas pelo vendedor para que ele, o comprador, possa efetuar a compra ou contratar o serviço de qualidade, tempo, e preço, Siqueira de Araújo (1976 p. 46). Para Karsaklian (2000, p. 157), a complexidade do comportamento do comprador, a multiplicidade e a variedade colocada em demonstração, dificultam a tarefa dos compradores, mas com ajuda de estruturas chamadas de modelos. E com três modelos que iremos examinar a complexidade, o número de variáveis e o tipo de relações que estes modelos têm.

2.5.1 Os Modelos do Comportamento de Compra

2.5.1.1 O Modelo de Nicosia

Segundo Karsaklian (2000, p. 158), Francesco Nicosia propôs um modelo em 1966, inspirado em estrutura, em que Nicosia analisa as decisões como originárias de um processo que é possível de ser dissipado em campos e subcampos. O campo de ação de compra resulta de uma atividade de pesquisa para se obter informação, que vem conquistada através de exposição de mensagem. Essas mensagens se combinam com o que o comprador possui, logo após darem origem a uma atitude. Integra-se a atividade de pesquisa, avaliação das relações que é as opções disponíveis logo após surgem às atitudes. Nasce então, uma motivação para uma opção, daí então gera um ato de compra.

O consumo ou estocagem acarreta para a empresa uma experiência modificando as características iniciais e, retornando ao ponto de partida.

Ilustremos o modelo com o exemplo: Nonato, comprador da ABC, com pouco conhecimento técnico, lê um anúncio ressaltando os méritos de um Kit Multimídia, solicitado a ele pela entidade (exposição à mensagem); Ele pensa pela primeira vez, pois precisa comprar este equipamento (atitude). Comparando as marcas que são similares ao

modelo solicitado. Nonato exprime uma preferência pelo equipamento A (motivação). Na loja, no momento de comprar, o vendedor o desvia para outro modelo, B, porém com preço melhor e que atenda a mesma necessidade da solicitação, o qual ele acaba comprando (ato da compra). Pouco depois, na entrega do produto, ele explica as razões da escolha do equipamento (feedback).

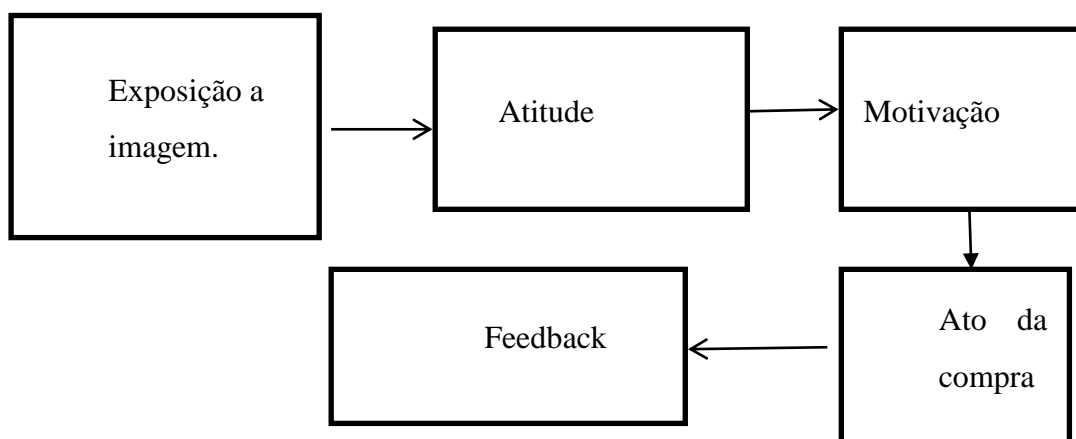


Figura 4- Fluxograma de exemplo de modelo de Nicósia
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5.1.2 O Modelo de Howard

O modelo de J. A. Howard pode ser considerado mais completo tratando de pesquisa sobre comportamento de compra. Publicado em 1969, ele tenta explicar a forma como comprador transforma, através de sua experiência e novas aprendizagens, os estímulos de marketing, chamado Inputs, em decisões de compra, chamados Outputs. Neste modelo quatro variáveis diferentes são representadas: as variáveis de entrada (inputs), variáveis “hipotéticas”, variáveis de saída (outputs) e as variáveis “exógenas”. As variáveis de input têm diversos tipos de estímulo contidos no ambiente comercial (produto), simbólico (propaganda) e social (comunicação boca a boca). Estas três formas de inputs são processadas e guardadas por interação com as variáveis hipotéticas, assim agrupadas com processo de aprendizagem e percepção (KARSAKLIAN, 2000, p. 159).

Segundo o mesmo autor, tanto sendo específicas, isto é, ligadas a uma classe de produto determina as motivações que estimulam o comprador, e chamam sua atenção através dos estímulos do ambiente. O conjunto evocado corresponde às diferentes

marcas e modelos em mente do comprador na qual deve satisfazer a sua motivação. Os mediadores da decisão são às regras da aprendizagem, que o comprador utiliza para avaliar as alternativas que se apresentam a ele. Com articulação da motivação, conjunto evocado e os critérios de escolha resultam-se em predisposições que expressam as preferências do comprador. Enfim, a satisfação, que traduz o grau de congruência entre as expectativas e as consequências da compra.

No caso de uma compra planejada Karsaklian (2000, p. 161), afirma que, nem os mediadores nem o conjunto evocado são claramente definidos e a atividade de busca de informação que é intensa se limita ao caso de uma compra isolada.

Karsaklian (2000, p. 161), afirma que compra “impulsiva” corresponde a uma simples interiorização dos elementos de decisão (critérios, marcas, mediadores) para acelerar o desenvolvimento.

As variáveis de percepção são três: a sensibilidade à informação, os vieses perceptuais e a busca de informação.

A sensibilidade à informação regula o acesso aos estímulos externos em virtude de seu grau de complexidade e das predisposições do comprador. As informações transmitidas são filtradas pelos vieses perceptuais junto com as atitudes iniciais. A atividade de busca de informação no caso de compra planejada faz com que o comprador complete os estímulos externos para esclarecer as decisões.

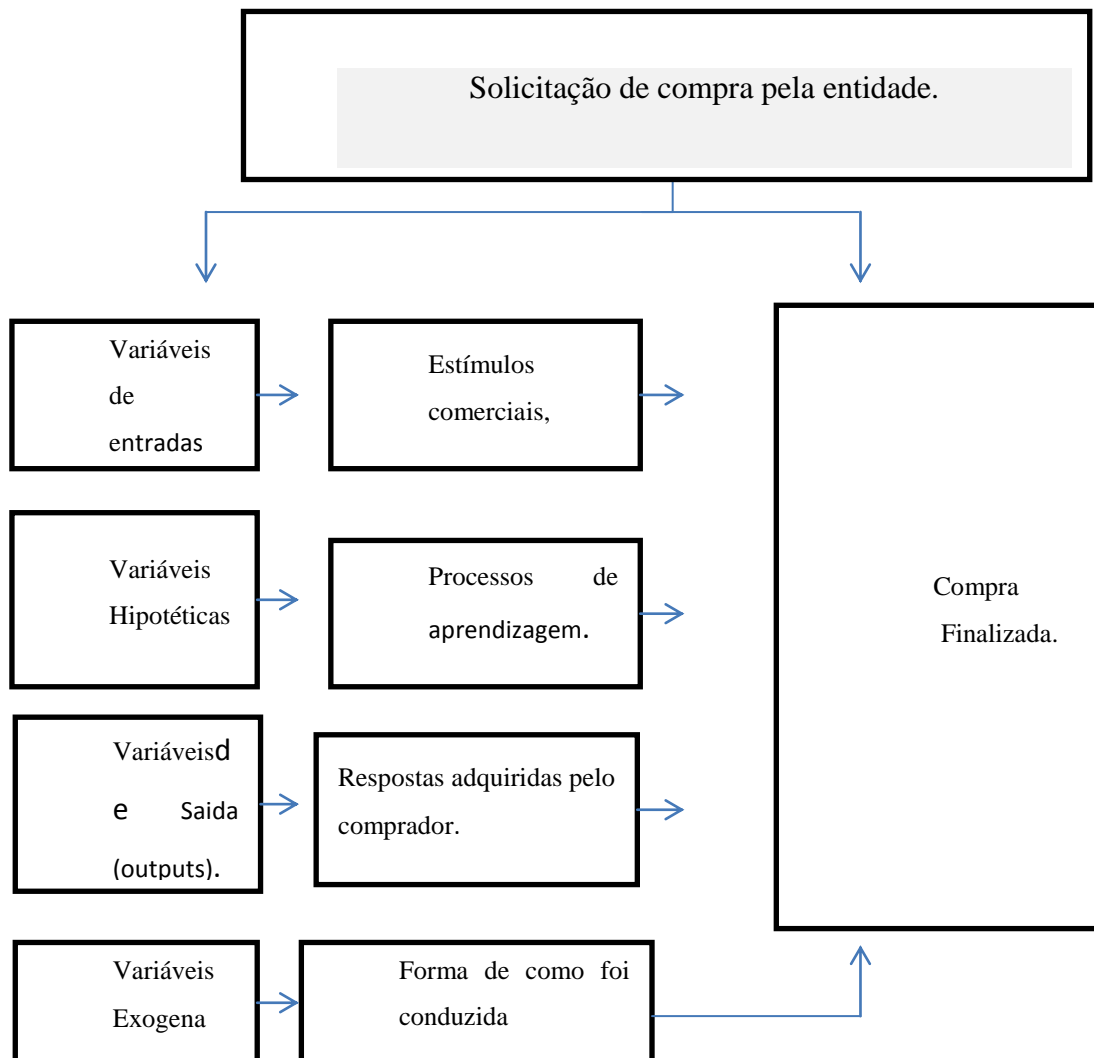
As variáveis de output constituem as respostas adquiridas pelo comprador. A partir daí podemos inferir os estados das variáveis hipotéticas.

O grau de sensibilidade: a compreensão integra o impacto dos vieses perceptuais; a atitude relativa às marcas é diretamente ligada às predisposições; a intenção de compra engloba os fatores inibidores antecipados e o comportamento de compra revela a conclusão do processo.

De acordo com Karsaklian (2000, p.161), variáveis exógenas, isto é externas ao processo de compras, exercem influência. A importância da compra traduz o nível de envolvimento do comprador com relação às diferentes categorias de produto; da questão temporal, que pode levar o comprador apressado a modificar os caminhos em direção à decisão final; da situação financeira do comprador, é uma fonte de inibição de sua personalidade, que influencia sua estrutura motivacional além da cultura da empresa necessidades e normas.

Ao longo de várias compras, o processo torna-se de rotina, o conjunto citado e os mediadores são conhecidos, a busca de informação desaparece, enquanto dos vieses perceptuais exercem a sua influência; o comprador entra em fase de “simplificação”. Uma fidelidade pode originar este fenômeno de simplificação.

A teoria de Howard, Karsaklian (2000, p. 162), constitui um modelo de comportamento de compra bem elaborado. As variáveis são definidas as relações às se unem entre si. Com apoio sobre pesquisas anteriores, sugerem e suscitam novas linhas de pesquisa. Este modelo foi adaptado para a realidade de compra industrial e familiar.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 5- Fluxograma modelo de Howard;

2.5.1.3 O Modelo de Engel, Kollat e Blackwell

No modelo de Engel, Kollat e Blackwell, Karsaklian (2000, p. 163), apresentam um modelo teórico extremamente analítico e propõe uma estrutura explicativa do comportamento de escolha de modelo ou marca pelo consumidor e obtém relações entre variáveis intervenientes e sua expressão mensurável. Ele constitui em instrumento primordial para a pesquisa fundamental, ao mesmo tempo em que indica os pontos de impacto dos elementos da estratégia sobre o comportamento do comprador.

O modelo se decompõe em quatro módulos: estímulos mercadológicos, variáveis de influência, processamento de informação e processo de decisão. Desempenha um papel fundamental, executando filtragem, estocagem e a recuperação da informação e a tomada de decisão.

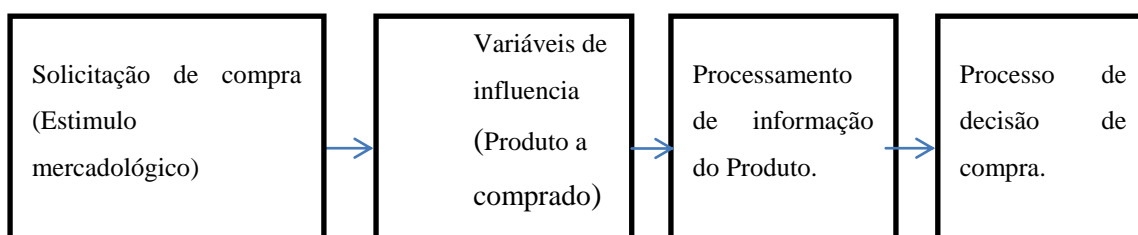


Figura 6 – Fluxograma do Modelo de Engel, Kollat, Blackwell.
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5.1.4 A Unidade de Tomada de Decisão

Karsaklian (2000, p. 187), disse que ao analisarmos o consumidor como se ele fosse uma única pessoa, para certas compras de produtos. Devemos então abandonar a noção de indivíduo comprador e assumir a unidade de decisão.

Para compras complexas, imaginemos até cinco funções simplificadas dentro da decisão de compra.

- Iniciador é aquele que tem a idéia ou quem solicita.
- Influenciador, que a pessoa que influencia ou autoriza a decisão da compra,
- Decisor, maior envolvido na busca de informações sua função é avaliar as informações que determina as modalidades da compra, modelo, marca, local, momento.

- O comprador encarrega-se, então, da transação comercial, o comprador toma posse do produto, em troca de recursos financeiros, o utilizador, quem utiliza o produto para obter o desempenho correspondente a suas funções.
- Nas empresas, as decisões de compra são raramente tomadas por indivíduos isolados e implicam quase sempre uma unidade de decisão.

2.5.1.5 Compra Proativa

Para Baily (2000, p. 20), á medida que o nível de atenção dedicado às compras e suprimentos aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico, concentrando mais ênfase em atividades como negociação de relacionamentos a prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total, em vez de fazê-lo em rotinas de pedido e de reposição de estoques. Se examinarmos as responsabilidades dos compradores de organizações com uma função de compras bem desenvolvida constataremos que eles gastam apenas parte de seu tempo em atividades administrativas e burocráticas. A maior parte de suas atividades concentra-se no estabelecimento e no desenvolvimento de relacionamentos apropriados com fornecedores, apurando às necessidades dos usuários, passando a uma abordagem proativa que reflete mais amplamente a contribuição decorrente da administração. O Quadro1, relaciona compra reativa e compra proativa.

Quadro1 – Mudanças de papeis de compras: Compra reativa e compra proativa.

Compra Reativa	Compra Proativa
Compras é um centro de custo	Compras pode adicionar valor
Compras recebe especificações	Compras Contribuem para especificações
Compra rejeita materiais defeituosos	Compra evita materiais defeituosos
Compras subordinam-se as finanças	Compras é importante função gerencial
Preço é variável chave	Custo Total e o valor é variável chaves
Ênfase no hoje	Ênfaseestratégica
Negociações ganha-perde	Negociações ganha - ganha
Estoque excessivo = segurança	Estoque Excessivo = desperdício
Muitos fornecedores = segurança	Muitos fornecedores= perda de oportunidade
Informação é poder	Informação é valiosa se compartilhada

Fonte: Baily (2000, p. 20).

2.5.1.6 Situação de Compra

Para Karsaklian (2000, p. 204), sob triplo efeito do crescimento do poder de compra, da exploração da oferta e do retrocesso progressivo das regras da vida em sociedade, os consumidores diversificam sem parar seu comportamento e reexaminam suas intenções. Cada vez mais as empresas confessam dificuldades em entender os métodos apresentados, e acabam julgando um comprador como inconstante e volátil.

A análise das situações de compra e de consumo no estudo do comprador e na prática comercial abre novos horizontes. Ainda que os problemas metodológicos não sejam totalmente sanados e os resultados obtidos não numerosos, o aprofundamento dos trabalhos em realização e o estabelecimento de novos eixos de pensamento parecem justificar-se pela importância dos objetivos conquistados (KARSAKLIAN, 2000, p. 204).

O suprimento de materiais não é tão importante para algumas empresas como é para outras. Uma empresa manufatureira média emprega metade de seus recursos em materiais, suprimentos e serviços. Em alguns casos, isso se aproxima de 90%. Usufruímos de uma empresa que fatura anualmente \$ 1,6 milhão e obtém lucro de 10% como exemplo. A empresa gasta 50% do seu faturamento em materiais e serviços. Está em condições de reduzir essa proporção em 5%. Efeito da eficiência na administração de materiais da empresa. Temos como resultado um acréscimo no lucro para \$ 200.000, que antes era de \$ 160.000 (BAILY, 2000, p. 19).

Baily (2000, p. 18), comenta que a concentração das compras em poucos e grandes fornecedores e devido ao acontecimento de inúmeras fusões entre empresas e o fechamento de unidades de negócios menores e menos viáveis também está em curso.

2.6 Logística na Prática – Manual do Departamento de Compras

O Departamento de Compras é sempre visto com desconfiança por todos. O Departamento de Compras ganhou esta fama porque houve motivos e sempre existiram maus profissionais atuando no setor. Com plena era da Globalização, a empresa pode obter diversos parceiros, fornecedores e clientes de qualquer parte do mundo e a entidade tem que estar preparada para isso. O manual do departamento de compras a

seguir indica ao profissional de compras tudo que precisa para trabalhar com qualidade, e aniquilar os maus profissionais (VELANGIERI, 2002).

Abaixo todos os tópicos do manual, com as devidas explicações: (VELANGIERI, 2002).

- Para formar um Departamento de Compras, dê preferência em contratar profissionais sem muita experiência, que são motivados a aprender determinado sistema.
- Divida o departamento de compras por grupos de materiais a serem comprado. Assim, poderemos negociar um melhor desconto para um pacote geral.
- Treinar cada comprador para que seja responsável por grupos de materiais mais homogêneos e assim o farão especialistas.
- De tempo em tempo, faça rodízio dos grupos para que todos os compradores saibam comprar de tudo.
- Dê preferência em deixar todos os compradores juntos em, uma mesma sala ou espaço.
- Oriente-os para que tenham conhecimento pleno sobre a empresa que trabalham normas, procedimento e posturas.
- Oriente-os para que tenham linguagem objetiva, boa apresentação pessoal, transparência na conduta e nas atitudes com os fornecedores.
- Criar um arquivo de catálogos, literatura técnica, especificações de produtos a serem comprados.
- Ter uma política de salários e benefícios compatível com a função.
- Faça um trabalho eficaz de cadastramento de novos fornecedores para seu grupo de fornecedores consultados.
- Sempre cote com pelo menos três fornecedores para cada processo, se for pacote cote com pelo menos cinco fornecedores.
- Nunca deixe que os fornecedores saibam que estão concorrendo com outros, é antiético.
- Procure codificar todos os materiais que compra.
- Padronize as unidades de medida.
- Mantenha seu sistema operacional sempre atualizado, ele é sua melhor ferramenta.

2.7 Compras, encerramento do exercício.

Conforme Sá (2002, p. 340), para que não se prejudique o levantamento dos estoques é necessária uma relação detalhada das vendas, aplicações e das compras no final do exercício, prática que auxilia a reconciliação dos valores através dos inventários.

Nesta comparação chega-se a constatar se os valores conferem entre si, relações constantes e exatas e nos finais de exercícios em vez de se limitarem apenas aos valores pendentes, abrangem os valores totais por natureza de cada bem.

2.8 Classificações das Compras

De acordo com Baily (2000, p. 16), a compra é vista pela organização, como uma atividade de estratégia, a maioria das grandes organizações emprega os serviços de uma equipe dedicada de especialistas em compras e suprimentos.

Devemos definir os materiais produtivos e improdutivos e focalizar em linhas gerais, os processos de compra abordados para uns e outros.

Já, para Almeida (2003, p. 76), o Sistema de Compras é o sistema de controles que assegura que sejam formalizadas as compras que forem aprovadas e adquiridas nas melhores condições de mercado, considerando:

- Setores de a empresa emitir requisição devidamente aprovadas e remeterem ao departamento de compras.
- O Departamento de Compras deve ter um cadastro atualizado de fornecedores por natureza de bens e serviços.
- Fazer cotação de preços, a fim de obter as melhores condições comerciais.
- Formalizar a compra através de ordem, contratos etc.

A função de compras participa do trabalho de se encontrar a especificação, e não apenas um produto, e também incluir serviços, materiais e componentes que sejam econômicos para comprar (ALMEIDA, 2003, p. 760).

2.9 Contra o desperdício

Um ponto importante que afeta os custos de materiais é o timing. De acordo com Baily (2000, p. 25), é assegurar que as entregas dos materiais necessários serão feitas para atender às programações da entidade.

Para Baily (2000, p.25), as programações eliminariam os estoques. Na prática, a função compras pode trabalhar junto aos fornecedores com essa finalidade. Outra função importante é informar outros setores sobre os custos relacionados a tais mudanças e trabalho para reduzi-las, incluir esforços para administrar os ambientes internos e externos para evitar custos desnecessários.

A empresa tem vários almoxarifados, pessoas acumulam papeis, materiais e artigos para escritório (BRUNT, 1988, p. 31). Deve-se fazer uma varredura e um inventário de quantas canetas, lápis, borrachas, cliques e grampeadores estavam estocados em almoxarifados. Depois, junte tudo e recoloque de volta no almoxarifado, o mesmo aplicando com papeis e envelopes timbrados e convencionais. Assim, pode-se descobrir que você tem em estoque materiais equivalentes às compras de um ou dois meses em cada departamento, e outro montante em almoxarifado.

Para Brunt (1988, p. 31), “fala-se com melhor controle de estoques, você pode descobrir que não precisará de materiais de escritório por alguns meses”.

Para se ter um bom controle nos materiais de escritório, Brunt (1988, p. 32) recomenda alguns tópicos:

- Os materiais devem ser adquiridos por um comprador qualificado.
Algumas empresas deixam as compras de materiais de escritório a cargo de uma secretária ou funcionário antigo, sendo que o autor recomenda, que essa compra específica deva ser feita pela equipe de compras, para que possa obter cotações competitivas e descontos nas compras maiores, evitando que esse tipo de compra seja somente pedido efetuado.
- Controle de consumo de materiais de escritórios.
O autor indica que se devam ter limites para distribuição, assim obtém economias de despesa e uso de maquinas copiadoras, por exemplo.
- Consolide os formulários;

- Podem-se colocar dois relatórios internos em uma só folha de papel. Assim, reduzirá à metade a quantidade de papel, sem diminuir a qualidade das informações.
- Usar papel mais barato, para documentação interna ou documentos menos importantes.
- Enderece envelopes da forma mais barata possível;
Brunt frisa o uso de envelopes com janela, e utilizar um processador de texto, a fim de arquivar e alterar a lista de correspondência imprimindo em etiquetas;
- Verifique as cestas de lixo;
- Observa-se o conteúdo das cestas de lixo para identificar o desperdício excessivo.
- Pague menos pelos móveis de escritório;
- Antes de comprar móvel, quando necessário, confira o mercado de moveis usados, ou então verifique reformas dos moveis existentes, uma reforma sai muito mais barato.
- Relacione desconto sobre vendas com desconto nas compras;
- O pensamento é que as compras são tão lucrativas, quanto às vendas, como orientação geral. Você deve obter descontos em compras, no mesmo valor ou pelo menos na mesma proporção dos descontos oferecidos ao cliente.

2.9.1 Melhoria Contínua e Eliminação do Desperdício

As principais diferenças entre a empresa atual e a antiga é a constante procura da melhoria em suas atividades, as empresas concentram esforços em busca constante de seu aprimoramento, com inovações e eliminação de desperdício (BORNIA, 2002, p. 27).

A empresa que não se atualizar será suplantada com certeza, por concorrentes mais competentes, pois, normalmente, todas as atividades de uma empresa podem ser aprimoradas de alguma forma, e é isto que a empresa moderna procura fazer, sem descanso (BORNIA, 2002, p. 27).

No processo de melhoria contínua, a eliminação do desperdício é peça fundamental, se quiser sobreviver no mercado moderno, à empresa é obrigada a trabalhar continuamente para eliminar desperdício, entendendo-se que desperdício é

todo insumo consumido de forma não eficiente e ineficaz desde materiais e produtos defeituosos até atividades desnecessárias, e também na preparação das máquinas e na movimentação de materiais. Todas as empresas gostariam de reduzir seus custos, porém a atitude deve ser o acompanhamento diante da situação existente. Uma empresa moderna procura a redução do desperdício por meio de incessante atividade de racionalização da produção.

O sistema de produção da empresa moderna apresenta características, de trabalhar com lotes pequenos, baixos estoques e fluxo contínuo de materiais (BORNIA, 2002, P. 29).

2.9.2 Lotes de Produção Pequenos

A produção da empresa atual é efetuada em pequenos lotes, com a meta do lote unitário. Com a redução do tamanho do lote, tende a aumentar produtividade com perfeição da empresa, com menor prazo na produção (BORNIA, 2002, p. 27).

Esta mudança produz resultados poderosos na busca constante da eliminação do desperdício.

2.9.3 Baixos Estoques

Para Bornia (2002, p. 29). Os estoques são desperdícios, visto que não acrescentam valor ao produto e demandam gastos, e também na empresa moderna, além do tamanho reduzido do lote, o estoque de matéria prima, materiais em processo e de produtos acabados também são reduzidos.

O procedimento na empresa moderna é encontrar as causas antes que as consequências apareçam. Caso ainda surja alguma disfunção, esta é atacada e resolvida de forma permanente, porque se sabe que a convivência com aquela situação é inevitável, os baixos estoques de segurança, no final das contas, até ajudam esta mudança de comportamento.

Com estoques reduzidos, os procedimentos de modificação nos artigos e de inclusão ou desativação de produtos podem ser efetivados em menos tempo, propiciando maior agilidade para a empresa responder às necessidades do mercado. Esta característica é uma arma importante na disputa pelo mercado.

O importante é a redução do custo de produção, com a possibilidade de preços de venda mais competitivos. O espaço físico necessário para fabricação e o armazenamento é reduzido, possibilitando menor investimento e maior integração dos processos. O capital de giro da empresa também é reduzido, propiciando maior rentabilidade sobre o investimento. Tudo isto fornece às empresas modernas uma grande vantagem competitiva sobre as tradicionais (BORNIA, 2002, p. 29).

2.9.4 Fluxo Contínuo de Materiais

Trabalhando com lotes pequenos e baixos estoques de acordo com Bornia (2002, p. 28), a empresa moderna consegue aproximar-se de um fluxo contínuo de materiais, chegando perto da produção contínua. Com isto, a fabricação dos produtos torna-se mais rápida e eficiente.

Comparando a fábrica com um restaurante, para satisfazer o pedido de um cliente, o cozinheiro realiza as seguintes atividades, entre outras: coloca a carne na grelha em uma travessa, caminha até o fogão, abre o forno, retira uma batata assada e vai até o balcão pegar uma salada. Se a cozinha é pequena, não há maiores problemas, mas se a cozinha crescesse na mesma proporção das fábricas, a travessa seria levada para a grelha, recebendo um pedaço de carne. Depois disso, iria por uma lenta esteira rolante até a batata e a área das verduras, provavelmente esfriando e possivelmente caindo uma ou duas vezes no caminho. No setor de verduras, os cozinheiros estariam ocupados preparando outros tipos de verduras para atender os pedidos anteriores e haveria espera. Este seria o modelo tradicional de uma empresa de fluxo intermitente: muita lentidão e ineficiência. Mas esta visão não é atual, porque nos aprendemos como aperfeiçoar nossas oficinas de serviços intermitentes, fazendo-as comportarem-se mais como oficinas de serviços contínuos (BORNIA, 2002, p. 28).

Duas medições comuns do desempenho do controle de estoque são níveis de serviço e giro de estoque. Baily (2000, p. 148), diz que o nível de serviço mede o sucesso no atendimento da reposição de prateleira. O giro de estoque não mede a eficácia do controle de estoque no atendimento da demanda, mas sua eficiência em termos econômicos. Relaciona-se à quantidade de dinheiro investida na manutenção do estoque. Atingir um alto nível de serviço pela manutenção de estoque elevado de todos os itens necessários resultaria em um giro de estoque muito baixo. Em outro extremo,

um giro de estoque elevado poderia ser atingido se estocado apenas os itens frequentemente usados, deixando-se para segundo plano os itens secundários, como um nível de serviço baixo.

O giro de estoque é calculado dividindo-se o estoque médio por determinado período de tempo de uso. Assim, se o estoque do primeiro dia do mês de junho for de R\$ 100.000 e o do último dia de R\$ 110.000, o estoque médio do mês será de R\$105.000. Se as vendas do mês forem de R\$ 52.500, o giro de estoque será determinado por $52.500/105.000$. O estoque gira 0,5 vezes por mês.

Baily (2000, p. 149), argumenta que métodos de reposição de estoque são procedimentos que permitem emissão de um novo pedido sempre que o estoque de um item estiver abaixo de uma quantidade chamada ponto de pedido. Ponto de pedido é a quantidade média exigida durante o Lead Time, que é tempo de espera, mais o estoque de segurança.

Baily (2000, p. 149), argumenta que estoque de segurança, é a reserva necessária para atender à demanda acima da média ou os períodos de entrega que excedem o Lead Time normal. A quantidade pedida pode ser calculada pela fórmula do lote econômico e outras formas. Baily (2000, p. 148), argumenta que para o lote econômico no cálculo do giro de estoque, deve-se ter em mente que se pretende avaliar a eficiência do investimento total em estoque, em vez de um único item. Se a demanda anual para um item específico em estoque for baixa em relação a seu custo de aquisição, a fórmula do lote econômico equilibrará o custo de estocagem e o custo de compra e indicará que o suprimento de um ano ou mais deverá ser adquirido. Para esse item, o giro de estoque não melhorará, mas menor número de pedidos será feito. Em razão um estoque típico incluir grande número de itens com baixa taxa anual de uso, o resultado é a redução do número de pedidos emitidos, por exemplo emitindo uma ordem de compra para três meses sempre que um item precisar ser repostado.

Segundo, Baily (2000, p. 148), o giro de estoque de um item com alta taxa de uso melhorará quando, em vez de emitir um pedido para três meses de uso, o comprador utilizar a fórmula do lote econômico. Embora itens de alta taxa de uso representem pequena proporção do estoque total, eles tendem a ser bastante expressivos em termos monetários. As políticas do lote econômico melhoram o giro global do estoque pela frequência de pedidos dos itens de alta taxa de uso, bem como pela redução do número de pedidos emitidos para itens de baixa taxa de uso.

2.9.5 Os Desperdícios da Empresa

Bornia (2002, p. 29), diz que os esforços da empresa podem ser divididos em trabalho e desperdício. O trabalho pode ser dividido em trabalho que agrega valor e trabalho que não agrega valor. O trabalho que agrega valor, ou trabalho efetivo, compreende as atividades que realmente aumentam o valor do produto, dentro da ótica do consumidor; em outras palavras, o produto após a atividade vale mais do que antes. Atividades de transformação, que modificam fisicamente o produto. O trabalho que não agrega valor, ou trabalho adicional, compreende as atividades que não aumentaram o valor do produto, mas propiciam suporte para trabalho efetivo. Nesta classe, encontram-se atividades como preparação de máquinas e manutenção.

Os desperdícios propriamente ditos não adicionam valor aos produtos e também não são necessários ao trabalho efetivo, sendo que, às vezes, até diminuem o valor desses produtos.

Empresa deve concentrar-se em eliminar os desperdícios e a minimizar o trabalho adicional, maximizando o trabalho efetivo, o qual precisa ser efetuado com maior eficiência possível (BORNIA, 2002, p. 29).

Baily (2000, p. 148), fala-se que quando o preço flutua, a fórmula do lote econômico passa a ser usada quando os preços menores estão disponíveis se quantidades maiores forem pedidas para entrega em lote único. Esses preços mais baixos podem ser expressos como reduções do preço nominal, através de descontos por quantidades pedidas, reduções progressivas do preço líquido com aumentos da quantidade pedida, dadas conceito de Quebra de Preço.

3. Metodologia

O tipo de pesquisa utilizada nesta Monografia foi aplicado através de um estudo de caso da entidade de classe denominada, ABC de Minas Gerais. Esta entidade está atuante no mercado desde 1955, e tem como principais fornecedores a Encapa, Artefatos de Papel Lucri, Companhia do Cartucho, MG Toner e Loja Elétrica.

Na Metodologia quer-se mostrar o caminho para o conhecimento científico, posicionando uma crítica sobre a pesquisa realizada.

De acordo com Vergara (2004, p. 11), a ciência é a efervescência de reflexões, discussões, contradições, sistematizações que lhe dão vitalidade.

3.1 Tipos de Pesquisa

Outro tipo de pesquisa que utilizado fora à pesquisa do tipo exploratória, descritiva, quantitativa, qualitativa e estudo de caso. Já que é necessária uma busca de informações sobre os problemas, tanto com bibliografias, quanto com sites de empreendedores que possui conhecimentos no assunto pesquisado.

Estudo de caso, segundo Cervo (1983, p. 61), é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida.

3.2 Universo e amostra

3.2.1 Caracterização da entidade

A ABC de Minas Gerais localizada na Avenida Babita Camargos, 766, Cidade Industrial em Contagem, de 15 empregados é uma entidade de classe comprometida com as indústrias tanto da Cidade Industrial quanto do Estado de Minas Gerais, com mão de obra qualificada, ambientalmente preparada e socialmente integrada. Uma entidade que auxilia a indústria a enfrentar os desafios do século XXI.

A entidade, ao longo de sua trajetória, vem trabalhando em prol do desenvolvimento do empresariado mineiro, buscando seu fortalecimento através de novos associados com a divulgação do setor industrial e estabelece canais de cooperação com o setor público, oferece produtos e serviços desenvolvidos em parceria

com outras entidades, orientações de natureza jurídica, econômica e técnica, patrocínio e promoção de exposições, feiras e mostras de produtos industriais.

A ABC possui finalidades específicas:

- Defender e representar seus associados perante os poderes públicos e a sociedade e, prioritariamente, promover programas para que as empresas façam negócios e aumentem seu potencial de realizar transações e com isso, crescer e gerar riquezas.
- A entidade cria alianças estratégicas e parcerias com outras entidades, associações e órgãos do segmento empresarial.

A presente pesquisa foi realizada no departamento de compras. Vamos avaliar a importância do departamento dentro da entidade, pois devemos minimizar os custos da instituição.

O departamento de compras exige instruções de trabalho que devem ser seguidas no processo.

Um dos pontos negativos do departamento de compras da entidade pesquisada é a reavaliação dos fornecedores, “algo que não acontece” e a realização de uma auditoria, e normas para serem seguidas durante o processo de execução. Uma real atenção para o controle da qualidade, fazendo com que os materiais adquiridos satisfaçam às especificações necessárias. Para que isso aconteça, é necessário que se tenham fornecedores de qualidade, “fornecedores de qualidade traz maior segurança aos seus clientes”.

Já o ponto positivo é a iniciativa de seus gestores de colocar em prática este setor que é de responsabilidade de gerencia administrativa financeira, como segue seu organograma, seguindo normas que serão sugeridas, para que os pontos negativos se tornem positivos.

Vamos elaborar normas para processo de compras, formulários de controle, desde a solicitação de compras, até à autorização de fornecimento, onde se concretiza a compra, com avaliação de seus aspectos positivos e negativos dentro do departamento, e também propormos aplicar o método de LEC “Lote Econômico de Compras” (WELSCH, 1983, p. 152).

Conforme figura 7, demonstraremos através de organograma a estrutura da entidade de classe que está sendo estudado.

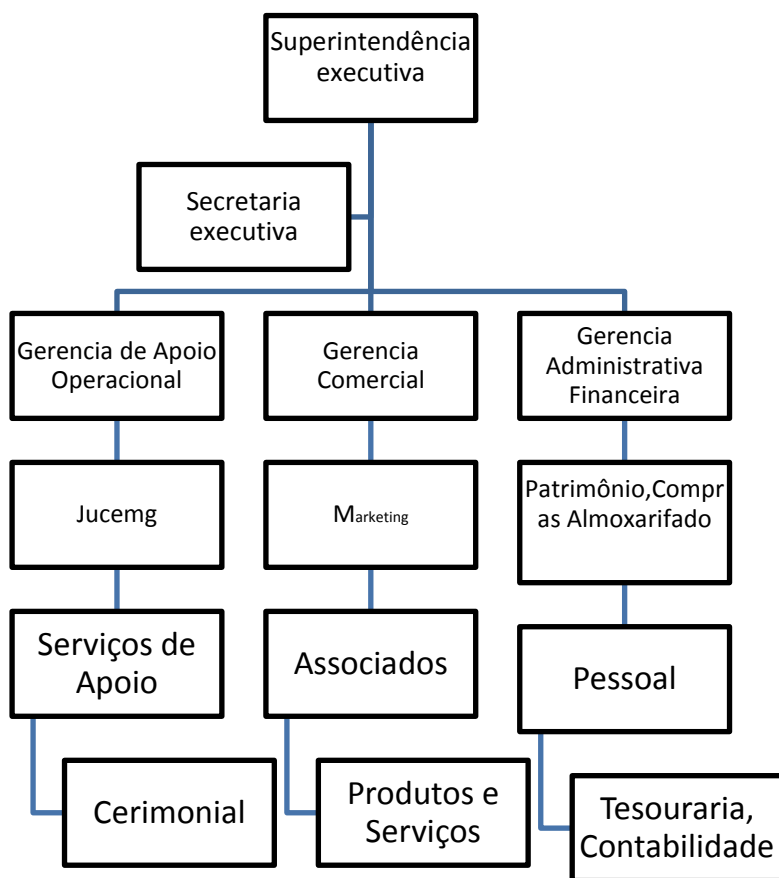


Figura 7- O organograma da Entidade ABC de Minas Gerais;
 Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Coleta de dados

Com base nas pesquisas acerca das compras, foram estabelecidos os pressupostos básicos para o desenvolvimento de aplicação do sistema “LEC”, na organização, nos produtos consumidos conforme demonstraremos no Quadro 2 que mostra os materiais de escritório consumidos pela entidade ABC de Minas Gerais em que será aplicada a fórmula LEC.

Quadro 2 – Lista de Materiais para escritório a ser aplicada formula LEC.

Lista de materiais para escritório
Papel A4, Pacote com 500 folhas.
Recarga de toner
Compra de toner
Envelope ofício com janela
Envelope ofício sem janela
Envelope tamanho saco
Envelope vai e volta
Plástico tamanho A4
Papel timbrado
Copo descartável 20 ml
Copo descartável 200ml
Canetas, lápis, pinceis
Serviços de manutenção
Caixa Box
Pasta Brasil
Capa, contracapa e canaletas para encadernação.
Cartões de visita

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim saberemos a quantidade adequada de cada item solicitado para compra com ênfase nos materiais de escritório, suprimentos e serviços que a entidade gastará em um determinado período de tempo. Este sistema é recomendado para a organização, até mesmo para outras entidades ou ramos de atividades diferentes.

A aplicação do sistema de lote econômico e o seu acompanhamento para redução de custos na aquisição, e no seu objetivo que é a informação à gerencia, a quantidade correta a ser adquirida em um determinado tempo. Assim obtém controle de estoque, ao saber a quantidade em que cada departamento gasta de cada item relacionado acima. Este sistema torna-se eficiente e eficaz, fazendo com que os gestores possam ter confiança no setor de compras. E o departamento financeiro, obter assim uma tomada de decisão adequada. Ao analisar e aprovar as requisições de compras, depois de comparar o fluxo de caixa, orçamento anual.

O desenvolvimento do setor de Compras, é uma rotina de grande importância para o departamento financeiro. Por isso, devemos transformar as rotinas em normas através de um estudo elaborado.

Abaixo veremos normas para que o departamento de compras possa fazer um trabalho com eficiência e eficácia, buscando conciliar tempo com qualidade, e tendo a satisfação dos seus solicitados.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Sugestão para aplicação de norma de compras, e controle de estoques

A aquisição de materiais, embora apresentado no organograma da entidade, conforme página 39, exista o departamento de compras, subordinado a gerencia administrativa financeira, as compras são feitas sem critérios e controles, sem as devidas consultas ao fluxo financeiro da entidade, as disponibilidades para pagamento, etc.

Basta-se uma solicitação mesmo que informal, para que o responsável de compras já as concluía.

Como citado, no item 3.2.1, o departamento de compras, exige instruções de trabalho que devem ser seguidas no processo de compras.

Por isso, a aquisição de materiais pode ser efetuada pela entidade, conforme norma sugerida conforme anexo 01, página 51.

A partir da necessidade de compra de materiais ou serviços, o usuário solicitante preenche o formulário “Requisição de compras”, anexo 2, página 58, com o material ou serviço solicitado, quantidade pedida e a data da necessidade. Devidamente aprovado pela gerencia. Com este procedimento, elimina as requisições verbais.

No outro passo para o comprador executar a compra é preencher o formulário “Cotação de Preços”, anexo 03 página 59, onde para toda aquisição, haverá sempre, no mínimo 03 (três) cotações de preços, com fornecedores distintos. Salvo no caso de fornecedor exclusivo de bens ou serviços.

Caso seja positiva aprovação da compra, o responsável emite a “Ordem de Fornecimento”, anexo 04, pagina 60, de acordo com as condições negociadas. O formulário é enviado ao fornecedor, onde é feito o aceite das condições dispostas, para assim o fornecedor disponibilizar a entrega do material ou a execução do serviço.

Finalizando o trabalho faz-se a conferencia do material entregue ou serviço executado, encaminha uma cópia da nota fiscal para o departamento financeiro com aceite para pagamento, e reunisse toda documentação deste processo de compras juntamente com uma cópia da nota fiscal e destina-se para arquivo. Esta documentação será de utilidade no momento de consulta e de possíveis auditorias no setor.

Na Figura 08, através de fluxograma, como será executado o processo de compras através da sugestão citada anteriormente.

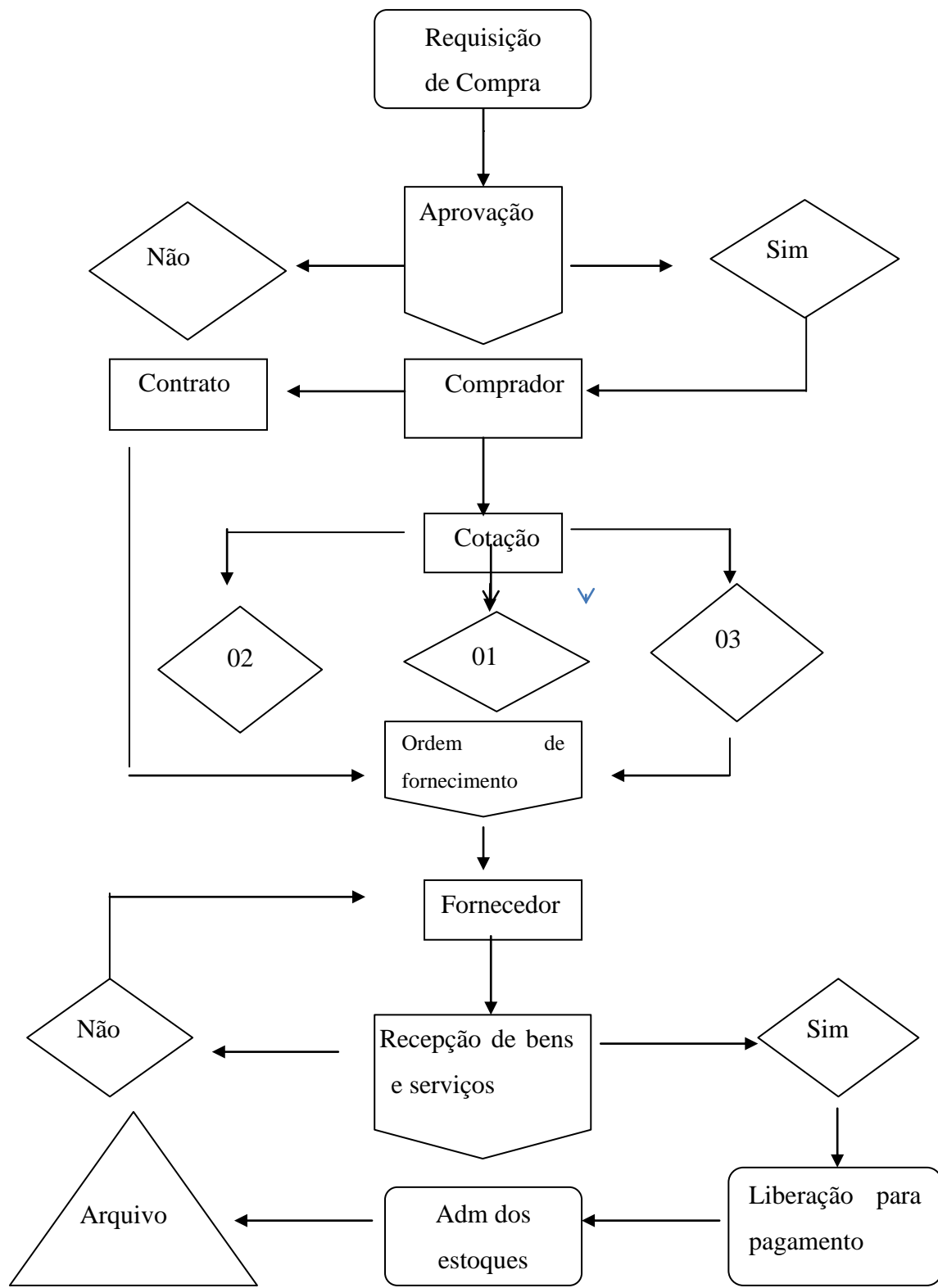


Figura 08- Fluxograma do processo de compras
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro ponto negativo é o controle dos materiais estocados, que de acordo com organograma, é de responsabilidade do comprador, fato que também não está acontecendo.

Por este motivo elaboramos o formulário “Requisição – Almojarifado”, que segue no anexo 05, para um controle eficaz dos produtos estocados, e quando solicitado, o funcionário da entidade, deverá ter em mãos este formulário preenchido com as especificações dos materiais que necessita, para que assim comprador, que é responsável também pelo controle e armazenamento de materiais, possa liberar o material solicitado e efetuar baixa deste material no momento de saída do estoque.

Na figura 09, demonstraremos através de fluxograma este processo para estoque.

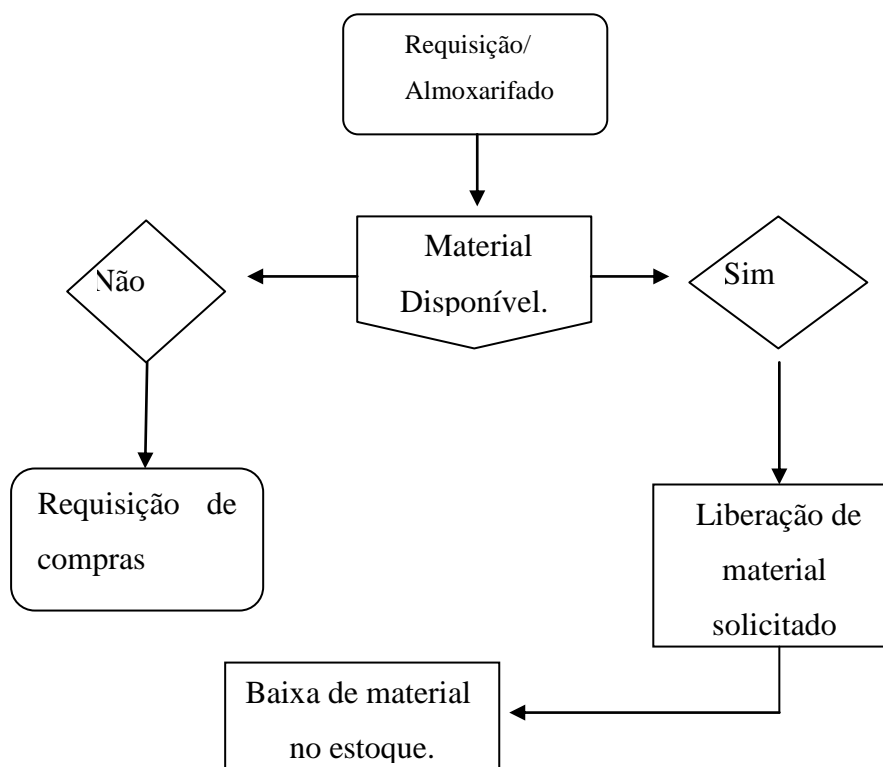


Figura 09 – Fluxograma Administração de estoques.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3. Aplicação de LEC nos produtos a ser comprados

Mediante os materiais citados no quadro 02, página 38, que são materiais utilizados pela entidade para seu funcionamento, nestes itens, serão aplicados os cálculos das fórmulas do Lote Econômico de Compras, “LEC”, o Ponto de Encomenda,

para obter-se a quantidade destes produtos a serem adquiridos no decorrer de um ano, também o cálculo monetário de quanto a entidade ABC, irá desembolsar com estes materiais no decorrer deste mesmo ano.

A seguir, mostraremos como exemplo o item do quadro 02, “papel A4” para demonstração dos cálculos.

4.3.1 Papel A4, exemplo

$$LEC = \sqrt{\frac{(2)(300)}{(\$90)(\$13,80)}} = \sqrt{\frac{600}{\$12,42}} = \sqrt{48,31} = 7un$$

Com base nos dados apresentados, o lote econômico de compra para papel tamanho A4, são de 7 unidades.

- Cálculo: $(300 : 7 = 43)$.

O cálculo acima demonstra que o papel A4, deverá ser encomendado quarenta e três, vezes por ano.

- Cálculo: $(7)(12,42) = (86,94)(43) = R\$3.738,42$.

O cálculo acima mostra que a entidade ABC DE MG deverá gastar R\$ 3.748,42 no decorrer de um ano com papel tamanho A4, pacote com 500 folhas.

Este é o mesmo cálculo desenvolvido para os itens decorridos no quadro 02, e através desses cálculos elaborou-se tabela mostrando os resultados adquiridos, quantidades a ser adquiridas por determinado produto em cada encomenda conforme o LEC, quantas vezes este produto deverá ser adquirido no decorrer de um ano, e por fim a quantidade em valores monetários a entidade deverá gastar no prazo de um ano.

Tabela 1 - Lista de Materiais com custo de aquisição calculado LEC

<i>Materiais</i>	<i>Unidades conf. LEC</i>	<i>Aquisições por ano</i>	<i>Valor gasto por ano</i>
Papel A4 pacote	7	43	R\$ 3.738,00
Cartuchos HP recarga	6	50	R\$ 5.130,00
Cartuchos HP Compra	1	26	R\$ 1.350,00
Recarga de toner	2	52	R\$ 5.410,00
Compra de toner	1	10	R\$ 1.935,00
Envelope ofício c/ janela	587	10	R\$ 1.080,00
Envelope ofício s/ janela	285	10	R\$ 1.020,00
Envelope tamanho saco	146	10	R\$ 1.079,00
Envelope vai e volta	95	2	R\$ 72,00
Plásticos tamanho A4	52	10	R\$ 138,00
Papel timbrado	100	13	R\$ 885,00
Copo descartável 20 ml	500	5	R\$ 50,00
Copo descartável 200 ml	1000	5	R\$ 200,00
Canetas, lápis, pinceis	17	29	R\$ 673,00
Serviços de manutenção	0,4	90	R\$ 16.200,00
Caixa box	7	27	R\$ 1.448,00
Pasta processo	14	14	R\$ 396,00
Cartões visita	1000	10	R\$ 300,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

O ponto positivo da entidade é a boa vontade da gerencia financeira em seguir adiante com a prática da norma de compras sugerida e fazer uso dos formulários. E também fazer uso da fórmula “LEC” lote econômico de compras, nos itens adquiridos pela entidade no decorrer de um determinado período de tempo, assim a entidade terá informações fornecidas pelo departamento de compras para tomada de decisões.

5 Considerações Finais

Esse estudo partiu da necessidade de se analisar o funcionamento da área de compras da Entidade de Classe ABC de Minas Gerais. O objetivo desta pesquisa foi elaborar um programa de melhoria para o setor de compras que poderia influenciar nos ganhos da entidade; definir controle interno, definir processo de compras, sugerir normas para o aprimoramento dos controles internos do setor de compras da entidade pesquisada, e por fim através dos cálculos do Lote Econômico de Compras indicar valores e quantidades a serem gastas com suprimento, materiais de escritório, e serviços para a gerência financeira, para o auxílio da confecção do planejamento orçamentário.

Para uma entidade, a importância do controle interno em seus processos de gestão, em especial a área de compras, a entidade deve levar em consideração um conjunto de atividades, ideias e estratégias, além de planos orientados para um determinado fim.

A importância do controle interno na prevenção de combate a erros e fraudes é fundamental e funciona como instrumento de apoio à administração pois evidencia supostas irregularidades, e procura meios para que não ocorram reincidências.

O problema apresentado no estudo era quais os benefícios gerados a partir da melhoria de um sistema de controle interno dentro do departamento de compras. Tendo sido respondido que na entidade que implantar um controle interno eficaz dentro da área pesquisada analisando seus processos e propondo melhorias para que se tornem eficazes, ocorrem menos perdas e por consequência aumentará os resultados da entidade.

A justificativa deste trabalho não foi só mostrar que seria necessária a melhoria do departamento, mas também mostrar que o departamento de compras na entidade de classe é de suma importância para redução no custo de aquisição.

Há de se salientar que, desde a estruturação da área de compras, mesmo havendo um planejamento da área, tal não pode ser plenamente desenvolvido, com a falta de dedicação no foco estratégico na área. Para que isso aconteça, faz-se necessário o uso dos conceitos de controle interno não só para o setor de compras, mas também para outros setores, como o de contas a pagar, planejamento e orçamento. O apoio da entidade para a implantação das ações condizentes seria necessário para a avaliação do planejamento proposto.

O estudo feito inicialmente sobre a área de compras, demonstrou a existência de uma prática organizacional, embora não havendo uma classificação dos tipos de produtos, serviços contratados e seus fornecedores. Isto fazia com que todas as compras e contratações fossem conduzidas, sem diferenciação de tratamento entre as condições de valor e risco no fornecimento.

Os modelos de compras apresentados neste trabalho, Karsaklian (2000), esses modelos permitem a definição e implementação de estratégias de aquisição diferenciadas, especificamente para cada categoria de produto ou serviço, priorizando as atividades de compras de acordo com seu nível de importância e negociação.

No estudo de caso, a definição da área estudada, foi feita com base nos tipos de produtos e serviços, com a análise em suas demandas. A partir desta etapa, procedeu-se sugestão de normas para compras, e com o uso do cálculo do Lote Econômico de Compras nos produtos e serviços assim serem adquiridos, para se obter informações fidedignas nas tomadas de decisões.

Pode-se perceber com estudo, que um programa de controle de compras, que influencia nos custos no ato da aquisição, conseqüentemente interfere nos ganhos da entidade.

Outro fato importante é o ato de o próprio comprador administrar o estoque dos produtos adquiridos. Assim, o próprio comprador saberá identificar o ponto de encomenda dos produtos estocados, e momento ideal para as compras. Por se tratar de uma entidade de pequeno porte, as funções se encaixam perfeitamente.

Quanto ao uso dos formulários, no processo se faz necessário para que as compras sejam eficazes, sem que “atropelem” as autorizações de superiores. E para melhor controle dos itens em estoques, desde a entrada de mercadorias no almoxarifado, quando efetuada as compras, quanto às saídas para uso dos produtos em estoques dentro da entidade.

Os formulários anexados juntamente com cópias das notas fiscais devidamente arquivados, formam um dos processos de compras. Desde a sua solicitação, até a entrada dos produtos em estoques, esta forma sugerida se transforma em formas para critérios de avaliação de fornecedores em compras futuras, e segurança do departamento no efeito de auditorias solicitadas pela entidade.

Com estas afirmativas pode-se demonstrar que o problema foi tratado e os objetivos foram cumpridos.

Quanto à categorização dos itens de aquisição, numa entidade prestadora de serviços, percebeu-se uma dificuldade de se encontrar diretrizes acadêmicas para com o assunto apresentado.

Como reflexão inicial surge-se a necessidade de priorizar e considerar o impacto da demanda de um produto solicitado, considerando para isso um estudo mediante a cultura organizacional de uma determinada empresa, ou área solicitante, para assim levar de forma estratégica, categorias de demandas.

6. Bibliografia;

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. *Auditoria*. 6ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

ANTUNES, Jeronimo. *Contribuição ao Estudo da Avaliação de Riscos e Controles Internos na Auditoria de Demonstrações Contábeis no Brasil*;

BAILY, Peter; FRAMER, David; JESSOP, David; JONES, David. *Compras Princípios e Administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BORNIA, Antonio César. *Análise Gerencial de Custos*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

BOYNTON, Willian C.; JOHNSON Raymond N.; KELL, Walter G. *Auditoria*. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

BRUNT, Peter D. *Como Reduzir os Custos*. São Paulo: Editora Nobel, 1988.

ARAUJO, Jorge Sequeira. *Administração de Compras e Armazenamento*. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

IUDICIBUS, Sergio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de Contabilidade, Das Sociedades Por Ações*. 6ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas.

DOS SANTOS, Jailma de Carvalho; BÔAS, Ginda Klaus Emerick; MORAES, Luciana da Silva. *A Importância do Controle Interno na Gestão das Pequenas Empresas: um estudo de caso realizado em uma empresa de pequeno porte, do ramo de consultoria na cidade de Barreiras – BA*; Barreiras BA; Monografia; 2012.

FUMEGALLI, Bruno Barcelos. *Avaliação dos Controles Internos no processo de Auditoria Externa no Brasil*: Porto Alegre; Monografia; 2012.

KARSAKLIAN, Elaine. *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

LOPES DE SÁ, Antonio. *Curso de Auditoria*. 10ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

RUIVO, Adilson. *Administração de Compras*. Disponível em: [>>. Acesso em 19/03/2015.](http://www.ebah.com.br/htm)

SANTOS, Rodrigo Filipini. *Gerenciamento de Rotinas de Compras com ênfase em Materiais Indiretos*; JoinvileSC; Monografia; 2010. WELSCH, Glenn A. *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

VERLANGIERI, Marcos Valle. *Logística*. Rio de Janeiro, Disponível em: [>>. Acesso em 19/03/2015.](http://www.guiadelogistica.com.br/htm)

7. ANEXOS:

Anexo 01

Normas para Compras

NOME DO DOCUMENTO: ABC DE MG	
NORMAS INTERNAS.	DATA:10/04/2015
COMPRA E CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	
ELABORADO POR: HELITON MARCIO NONATO	
ORIENTADO E APROVADO POR: SILVERIO ANTONIO DO NASCIMENTO	

1. Objetivo

Padronizar e sistematizar as compras e contratações de bens e serviços para a entidade ABC de Minas Gerais.

2. Abrangência

Aplica-se ao ABC de Minas Gerais.

3. Definições

3.1 Bens

- Material de consumo;
- Equipamentos;
- Móveis e utensílios;
- Material de conservação e limpeza;
- Software e licenças
- Outros materiais.

3.2 Serviços

- Consultoria;

- Assessoria;
- Auditoria;
- Conservação e limpeza;
- Copa, cozinha (buffet, coquetéis, etc.);
- Locução, cerimonial, divulgação;
- Segurança, transporte, recepção;
- Assistência médica;
- Manutenção (elétrica, eletrônica, hidráulica, civil etc.);
- Instalação, montagem;
- Outros serviços;

4. Normas Gerais

4.1 Vigência

Esta norma entra em vigor em: ___/___/___ , revogando as disposições em contrário.

4.2 Requisição

Toda e qualquer aquisição de bens e serviços somente ocorrerá a partir do documento “requisição de compras” devidamente preenchido e aprovado, não se admitindo requisição verbal.

4.3 Aprovação

Aprovação da requisição de compra é de competência do superintendente. Para tanto, a gerência de planejamento e controle indicará dados na requisição e a gerência administrativa financeira dirá se há ou não verba disponível, e até a data melhor para efetuar o pagamento da respectiva compra.

4.3.1 Antecedência

Cada usuário deverá observar o seguinte:

Para compra prevista no planejamento anual, emitir a requisição com pelo menos 30 dias de antecedência da necessidade.

Para compra eventual (não prevista em planejamento anual), emitir a requisição com pelo menos 15 dias de antecedência.

4.4 Cadastro de fornecedor

Todo e qualquer fornecedor ou prestador de serviço será cadastrado, pelo setor de compras, no Sistema Integrado com os seus dados essenciais tais como: razão social, nome fantasia, endereço completo, CNPJ, inscrição municipal, produtos, referências etc.

4.5 Cotação de Preços

Para toda aquisição haverá sempre, no mínimo, 3 (três) cotações de preços de fornecedores distintos: Salvo no caso de fornecedor único e exclusivo do bem.

No caso de serviços poderá ocorrer à mesma exceção, em razão da especificidade, natureza do serviço e escolha do requisitante.

A cotação deverá ser formal por escrito em documento padrão, como segue abaixo;

4.6 Ordem de fornecimento

Seja qual for à aquisição, o setor de compras deverá emitir a ordem de compra, exceto em caso de contrato, onde, após as assinaturas a ordem já estará dada.

4.7 Contrato

Para aquisições sob contrato, o setor de compras providenciará o contrato, conforme modelo do fornecedor analisado e aprovado pela ABC de Minas Gerais.

Cabe ao requisitante o gerenciamento do contrato desde o início ao encerramento, dos eventuais aditivos, das liberações para pagamento e outras providências, dando

sempre ciência ao setor de compras, à gerência de planejamento e controle e a gerência administrativa financeira.

4.8 Recepção de Bens e Serviços

A recepção de bens cabe ao setor de compras mediante inspeção visual e comparação entre o que foi requisitado e o que foi fornecido.

A recepção de serviços cabe ao requisitante mediante a inspeção necessária. No caso de ocorrer não conformidade com o especificado, o responsável não recebe o bem ou o serviço e imediatamente, aciona o fornecedor ou prestador de serviço para as devidas ações de correção. Faz ainda observações na nota de entrega ou equivalente.

A recepção só é liberada ou concretizada estando tudo correto.

4.9 Liberação de Pagamento

No caso de bens, serviço após aprovado o recebimento, o setor de compras autoriza o pagamento, visado na nota fiscal envia os documentos para a gerência administrativa financeira nota fiscal anexa a ordem de compra.

A requisição, cotação e uma via da ordem de compra anexada a uma cópia da nota fiscal será arquivada no setor de compras.

4.10 Armazenamento e controle

Os materiais de expediente, escritório e suprimentos deverão ser calculados através da fórmula de lote de compras, a quantidade correta a ser comprada pelo setor e repassar para gerência administrativa financeira e planejamento e controle, a quantidade correta a ser comprada em um determinado prazo de tempo.

Materiais de expediente, limpeza e higiene destinados ao estoque de almoxarifado, serão estocados em condições normais de conservação, sob responsabilidade do setor de compras, e serão disponibilizadas através do formulário como segue abaixo:

Os materiais considerados imobilizados ficarão sob responsabilidade da área usuária e serão controlados pelo setor de patrimônio.

Softwares e outras licenças ficarão com o setor de informática.

4.11 Avaliação de fornecedor

A avaliação de fornecedor ou prestador de serviços será feita pontualmente pelo setor de compras a cada entrega e conclusão de serviço.

Periodicamente o setor de compras, analisará seus resultados com base nos critérios: Qualidade conforme especificado, prazo de entrega e custo.

Fornecedor e prestador de serviços, mesmo exclusivo, que não atender a 100% dos critérios, poderá ser excluído do cadastro.

4.11 Fornecedor Exclusivo

E aquele fornecedor do qual, e somente dele a entidade adquire bens ou serviços, por força de contrato, orientação da direção e o fornecedor que não tem concorrente no mercado, por isso só pode adquirir dele o bem ou serviço.

5. Procedimentos do departamento de compras

Usuário;

- Verifica a sua real necessidade.
- Emite a requisição de compra em 2 vias especificando:
- Material de consumo, móveis e utensílios, máquinas e equipamentos, material de limpeza, software e licenças, serviços, etc.
- Unidade, quantidade, medidas, marca, cor, modelo, potencia descrição, fabricante, natureza do serviço, e valor estimado se houver, etc.
- No caso de serviço com emprego de material, não há necessidade de duas requisições.
- Sugere 3 fornecedores se for possível ou se for caso de fornecedor único, indica e justifica no campo observações.

- Encaminha a gerência de planejamento e controle.
- Acompanha o andamento da requisição.
- No caso de devolução da requisição é por motivo de não ter verba aprovada ou disponibilidade para aquisição.

Gerência administrativa financeira;

- Recebe a requisição de compra e analisa o seu conteúdo;
- Compara a requisição com o planejamento anual;
 - Anota na requisição os dados;
 - Centro de custo;
- Planejamento: sim/ não;
- Data planejada;
- Verifica se há verba aprovada, disponibilidades orçamentárias: sim/não e especifica na requisição.
- Em caso da análise for positiva encaminha ao setor de compras.
- Mesmo não havendo verba aprovada ou disponibilidade de caixa, submete a requisição à aprovação da superintendência.

Superintendência:

- Recebe a requisição de compra e analisa o seu conteúdo;
- Decide pela aprovação;
- Caso seja aprovada assina a requisição no campo de aprovação e envia para o setor de compras;

Compras;

- Recebe a requisição de compra e analisa o seu conteúdo;
- Verifica se há fornecedor definido e se o preço já está definido;
- Sim/não, passo seguinte;
- Segue para o passo de escolha do processo de compra, com ou sem contrato;

- Caso não exista fornecedor definido, seleciona no cadastro pelo menos três fornecedores;
- Obtém de cada fornecedor a cotação de preços e demais condições;
- Mesmo que o fornecedor seja único, obtém a respectiva cotação;
- Emite o formulário “cotação de preços comparativa”;
- Analisa o formulário emitido e escolhe o que apresentar as melhores condições de fornecimento, (preço, prazo, pagamento, entrega, etc.).

Decide pelo processo de compra de acordo com as indicações na requisição de compra, ou seja:

- Emite a ordem de fornecimento em 3 vias;
- Envia a ordem de fornecimento ao fornecedor ou prestador de serviço;
- Arquiva a documentação, (requisição, cotações, cotação de preço comparativa, ordem de fornecimento, cópia da nota fiscal,etc);
- Acompanha junto ao fornecedor a entrega do material ou serviços;
- Recebe, confere e inspeciona o material ou serviço;
- Caso haja divergência, aciona o fornecedor para as devidas correções;
- Se for o caso efetua a devolução do material;
- Estando tudo correto, libera a nota fiscal para pagamento junto com a ordem de compra;

Gerência administrativa financeira;

- Recebe a nota fiscal liberada;
- Executa a rotina de pagamentos;
- Fim;

Anexo 02 – Requisição de Compras

<u>REQUISIÇÃO DE COMPRA</u>		DATA:	Nº 15	ABC DE MG
		01/08/15		
Requisitante: Heliton Nonato	Centro de custo: 2510	Projeto	Planejado? Sim x Não	
			Valor: R\$ 100,00	
Verba Aprovada?	Disponib. Caixa?	Disponibilidade Para	Ger. Financeiro	
Sim x Não	Sim x Não	09/08/15	05/08/15	
Quantidade	UN.	Especificação	Aplicação	Data Necessidade
Papel A4	07			08/08/15
Fornecedor Sugerido: Encapa				
OBS:				
Requisitante	Aprovação		Compra:	
01/08/15_____	02/08/15_____		_____	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo 3 – Cotação de Preços

COTAÇÃO DE PREÇOS			ABC DE MINAS GERAIS			
Comprador: Heliton Nonato			Setor: ADM	09/08/15		
Item	Quant	Unid	Discriminação	Cotação Fornecedores		
PC Papel A4	7	UN	KALUNGA	13,8		
PC Papel A4	7	UN	ARTEFATOS LUCRI		15,8	
PC Papel A4	7	UN	ENCAPA			14,00
Observações:						
Condições de Pagamento:			Dias/mês	28 d.	28d.	21d.
Descontos:			R\$			
Frete:			R\$			
Total:			R\$	96,6	111	98

Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXO 4 – Ordem de Fornecimento

ORDEM DE FORNECIMENTO				NF N°	
Razão Social Fornecedor: KALUNGA LTDA					Exclusivo: NÃO
CNPJ: 06.098.460/0001-80		Insc. Est.: 062.525.25		Insc. Mun.:	
End: AV. CONTORNO					Nº: 5000
Bairro: FUNCIONÁRIOS			Cidade: BELO HORIZONTE		UF: MG
Contato: CARLA			Telefone: 3253 4000		E-Mail: carla@kalunga.com.br
Condições de Pagamento:				Prazo de entrega:	
<i>Item</i>	<i>Qu.</i>	<i>Unid.</i>	<i>Discriminação</i>	<i>Preço Unitário</i>	<i>Preço Total</i>
Papel A4	7	UN	PACOTE PAPEL A4 FACULDADE COM 500 FOLHAS	R\$ 13,80	R\$ 96,60
Desconto:					
TOTAL:					R\$ 96,60
Autorização de Fornecimento:					
Data: 16/04/2015		Comprador: HELITON NONATO		Superintendente Executivo: SILVÉRIO NASCIMENTO	
Aprovação da Compra:					
Data: 16/04/15		<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		Visto do Comprador:	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo 5 – Requisição de Compras

<u>REQUISIÇÃO - ALMOXARIFADO</u>	DATA: 10/08/15	Nº 50/15	ABC DE MG
Requisitante: MARLENE		Centro de custo:1525 - APOIO GERAL	
Disponível em Almoarifado? <input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não			

Descrição Material			
Quantidade	UN.	Especificação	Aplicação
01	PC	PAPEL A4 500 FOLHAS	IMPRESSORA DO SETOR
Assinatura Requisiteante MARLENE RAMOS		Ass. Responsável Compras e Estoques: Heliton Nonato	

Fonte: Elaborado pelo autor: