

Função de Compras

- ▶ Início proprietários
- ▶ Obter a qualidade certa de produtos, na quantidade certa, no tempo certo do fornecedor certo(Baily)
- ▶ O processo pelo qual organizações definem suas necessidades por produtos e serviços; identifica e compara os fornecedores e os fornecimentos realizados por eles; negocia com fontes de fornecimento ou, em algumas outras vezes, chega aos termos ajustados da transação; faz contratos e emite ordens; e, finalmente, recebe, aceita e paga pelos produtos e serviços requeridos. (Baily)



Função de Compras

- ▶ **Adquirir externamente**
 - ▶ Selecionar
 - ▶ Desenvolver
 - ▶ Preparar, autorizar contratos
 - ▶ Monitorar fornecedor
 - ▶ Renegociar
- ▶ **Gerir Informações – Sistema de informações X Sistema de Materiais**
- ▶ **Rever especificações**
- ▶ **Proteger a empresa de fraudes**
- ▶ **Dispensar de materiais obsoletos**



Fonte de Fornecimento

- ▶ **Tipos e finalidade determinam o processo de compra**
 - ▶ Suprimentos de consumo
 - ▶ Materiais e componentes de produção
 - ▶ Compras de bens de capital
 - ▶ Propriedade intelectual
 - ▶ Subcontratações
 - ▶ Serviços
- ▶ **Procurement**
- ▶ **Fontes de informação sobre fornecedores**
- ▶ **Distribuidores**
- ▶ **Camadas de fornecedores**



Fonte de Fornecimento

▶ Sistema tradicional – concorrência

- ▶ Requisição
- ▶ Especificação
- ▶ Publicidade
- ▶ Concorrência
- ▶ Contrato
- ▶ Entrega
- ▶ Verificação (qualidade e quantidade)
- ▶ Pagamento

▶ Avaliação de fornecedores

- ▶ Controle dos fornecimentos
- ▶ Controle da qualidade do produto



Cotação e Negociação

▶ Cotação

- ▶ Controle burocrático e normativo

▶ Negociação

- ▶ Coleta de informação
- ▶ Objetivo
- ▶ Problemas
- ▶ Estágio doutrinário
- ▶ Estágio debate
- ▶ Estágio acordo
- ▶ Estágio pós negociação

▶ Competição e cooperação



Fonte de Fornecimento

- ▶ Sistema de parceria (contratos de longa duração)
 - ▶ Seleção de fornecedores
 - Preço
 - Entrega
 - Apoio
 - Treinamento
 - Nível de serviço
 - Sistema de qualidade
 - Outros
 - ▶ Monitoramento do contrato
 - Avaliação periódica
 - Acompanhamento do mercado e de outros fornecedores
 - Melhoria contínua
 - ▶ Curva de aprendizagem



Compras com Qualidade

- ▶ Qualidade em compras pode ser definida como “a totalidade das características de um produto ou serviço que satisfaz determinada necessidade”.
 - ▶ Qualidade é: Adequação ao uso
 - ▶ Qualidade é ausência de falhas
- ▶ **Especificação**
 - ▶ Especificação de desempenho
 - ▶ Especificação de conformidade
 - ▶ Atividade técnica
 - ▶ Análise de valor
- ▶ **Padronização**



Compras com Qualidade

- ▶ **Certificação de fornecedores**
 - ▶ Avaliação de produtos
 - ▶ Avaliação de processos
 - ▶ Garantia da qualidade
- ▶ **Controle de qualidade de atributos**
- ▶ **Custos da qualidade**
 - ▶ Custos de falha
 - ▶ Custos de avaliação
 - ▶ Custos de prevenção
- ▶ **Qualidade total X ISO 9000**



Quantidade de Compra

- ▶ Agrupamento de pedidos
- ▶ Sazonalidade
- ▶ Desconto por quantidade
- ▶ Contratos com datas de entregas periódica e longas
- ▶ Contratos futuros
- ▶ Sistema de reposição automática
- ▶ Balanceamento de quantidade (tipo MRP)
- ▶ KANBAN
- ▶ Lote econômico
- ▶ Novos projetos



Tempo de Compra

- ▶ Lead time de compra
 - ▶ Origem da necessidade
 - ▶ Requisição
 - ▶ Pedido
 - ▶ Produção
 - ▶ Despacho
 - ▶ Recepção
 - ▶ Entrada no estoque
 - ▶ Uso
- ▶ Síndrome do tempo do prazo de entrega (Plossl)
 - ▶ As encomendas excedem a capacidade
 - ▶ Os prazos de entrega são incrementados
 - ▶ Mais encomendas são liberadas
 - ▶ Atrasos ficam maiores
 - ▶ Os prazos de entrega ficam mais longos
 - ▶ As falhas aumentam



Preço de Compra

- ▶ Muito usado na decisão da escolha do fornecedor (decisão limitada)
- ▶ Oferta e demanda
 - ▶ Custo do produto
 - ▶ Valor ao cliente
 - ▶ Condições de mercado
- ▶ Descontos
 - ▶ Prazo de pagamento
 - ▶ Quantidade
 - ▶ Tipo de cliente
 - ▶ Sazonalidade
 - ▶ Liquidação
 - ▶ Promoções



Preço de Compra

- ▶ Modelos de determinação de preço
 - ▶ Concorrência
 - ▶ Oligopólio
 - ▶ Monopólio
 - ▶ Concorrência monopolística
- ▶ Qualidade e preço



Sistemas de Compras

▶ Normas

- ▶ Critério de decisão
- ▶ Autorização das decisões
- ▶ Controle da informação
- ▶ Controle dos fornecedores

▶ Fluxo de documentos

▶ Seqüência da transação

▶ Código de Ética

- ▶ Compradores
- ▶ Fornecedores



Avaliação Sistema de Compras

- ▶ Controle de resultado
 - ▶ Lead time de compras
 - ▶ Últimos preços
 - ▶ Atrasos na entrega
 - ▶ Tempo médio de compras
 - ▶ Solicitado X entregue
 - ▶ Produção centro de compra
 - ▶ Produção comprador
 - ▶ Erro de compra
 - ▶ Outros



Sistema de Compras JIT

- ▶ Seleção
- ▶ Avaliação
- ▶ Tamanho do lote
- ▶ Custos
- ▶ Tempo de reposição
- ▶ Transporte
- ▶ Concorrência
- ▶ Contratos
- ▶ Especificação
- ▶ Inspeção



Marketing Reverso

- ▶ Pesquisa Básica
- ▶ Pesquisa específica
- ▶ Ponto Básico de decisão
- ▶ Projeto
- ▶ Apoio organizacional
- ▶ Revisão do projeto
- ▶ Negociação
- ▶ Acordo verbal
- ▶ Acordo escrito
- ▶ Administração de contrato



Modelo de Merli

		Organização Interna	
		Orientada para a organização e o produto	Orientada para as pessoas e os processos
Relação com o mercado	Orientada para as operações	A Burocrática ou <i>product out</i>	C Comprometida com a melhoria do processo
	Orientada para o mercado	B Mercadológica ou <i>product in</i>	D Empreendimento ou <i>market in</i>



Williamson

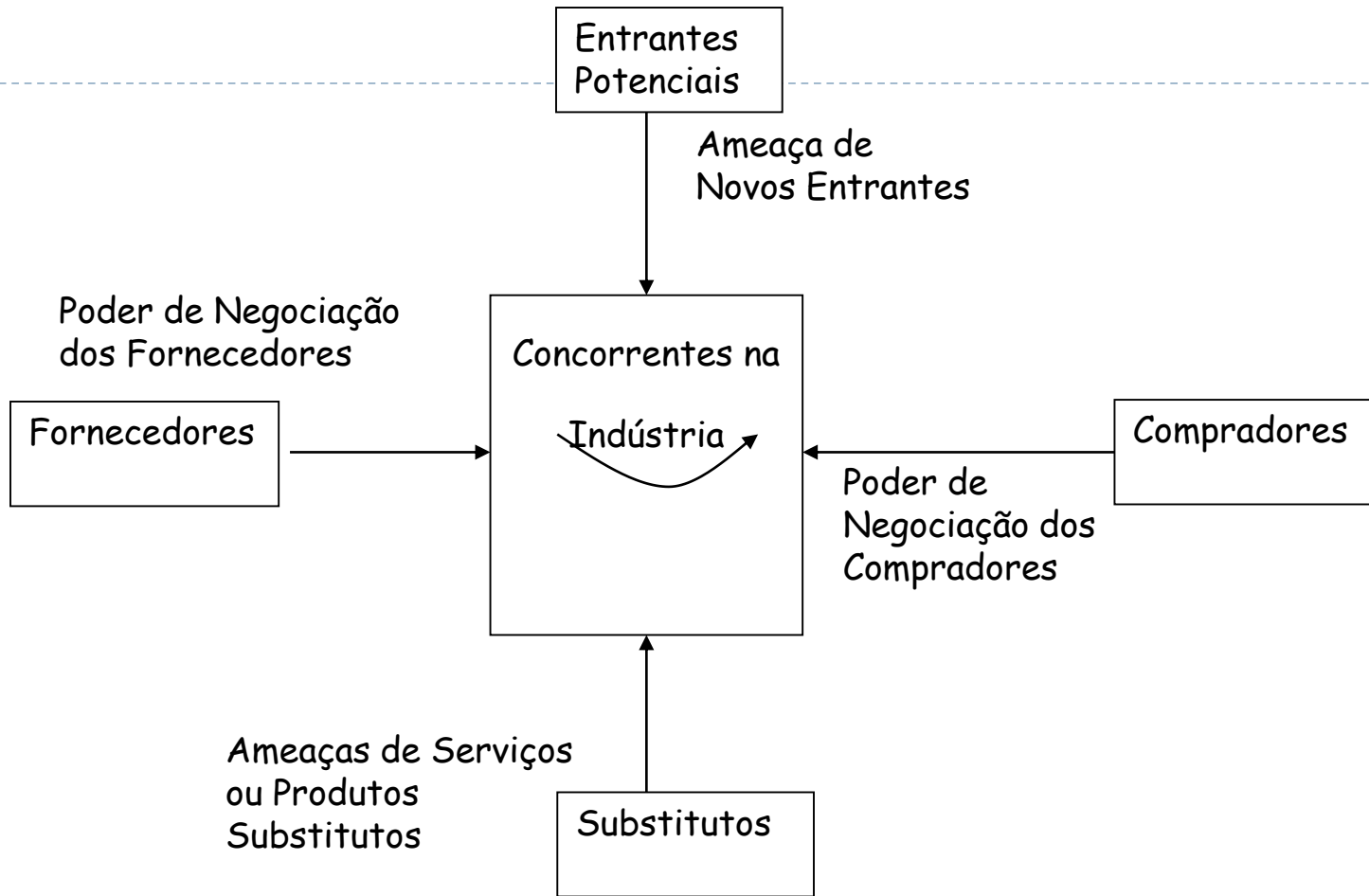
- ▶ Custos de transação
- ▶ Ex-ante
- ▶ Ex-post
 - ▶ racionalidade
 - ▶ o oportunismo
 - ▶ os pequenos números de negócios
 - ▶ a assimétrica distribuição de informação
 - ▶ especificidade dos ativos
 - ▶ incertezas
 - ▶ falta de frequência.

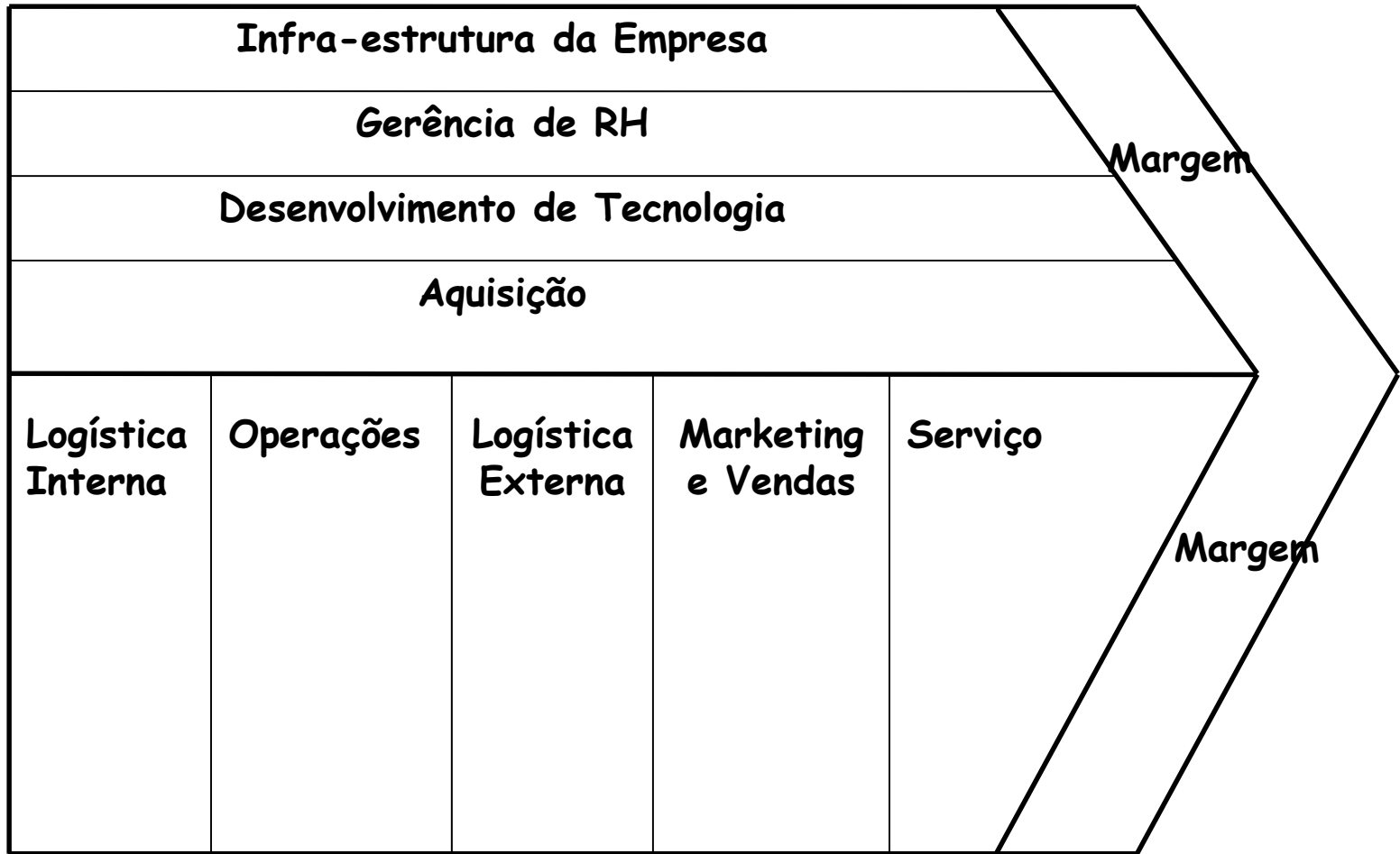


Porter

- ▶ Aquisição está relacionada às atividades de apoio que agregam valor as atividades primárias da empresa
- ▶ Os elos dentro da cadeia de valores e os elos verticais com as cadeias de valores de seus fornecedores e canais de distribuição.
- ▶ A transformação tecnológica não é, por si só, importante, mas é importante se afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial. Nem toda transformação tecnológica é estrategicamente benéfica; ela pode piorar a posição competitiva da empresa e a atratividade industrial. Alta tecnologia não garante rentabilidade”.







Sistema de Compras

▶ Compras

- ▶ Função organizacional responsável por coordenar um sistema de informação e controle capaz de adquirir externamente, para garantir o fluxo de materiais necessário à missão da organização, bens e serviços na quantidade certa, na qualidade certa, da fonte certa, no exato momento e ao preço certo (Costa, 2000)

▶ Licitação

- ▶ Estabelece as normas a serem seguidas por organizações públicas em suas atividades de aquisição de bens e contratações de serviços, com o propósito de seguir os princípios legais de igualdade e eficiência (Gasparini, 2002)
- ▶ Modalidade “Compras”
- ▶ Lei 8.666/93



Sistemas de Compras

- ▶ Na grande empresa privada as relações profissionais são reguladas por meio de normas e sistemas de controle (burocracia)
- ▶ Nas organizações públicas, além de controlar a eficiência e eficácia, devem garantir direitos dos cidadãos
- ▶ Os procedimentos de compras são sistemas de informação e controle para suprimentos
 - ▶ Nas empresas privadas e nas organizações públicas
- ▶ A diferença conceitual entre os sistemas está no princípio da igualdade
 - ▶ A igualdade é um princípio que visa a duplo objetivo: de um lado, propiciar garantia individual contra perseguições e, de outro, tolher favoritismo (Mello, 1999)
 - ▶ Concorrência Monopolística x Concorrência Perfeita



Seleção de Fornecedores

▶ Compras

- ▶ Critério de seleção centrado no fornecedor
- ▶ Negociação
- ▶ Possibilidade de parcerias
- ▶ Critério de seleção com base no custo do ciclo de vida
- ▶ Avaliação da estrutura administrativa do fornecedor

▶ Licitação

- ▶ Critério de seleção centrado no produto
- ▶ Cotação
- ▶ Impossibilidade de parcerias
- ▶ Critério de seleção com base no preço
- ▶ Qualificação com base em apresentação de “certidões”



Avaliação dos Fornecedores

▶ Compras

- ▶ Facilidade de usar fornecimentos passados como critério de avaliação
- ▶ Foco na avaliação de resultados

▶ Licitação

- ▶ Dificuldade de usar fornecimentos passados como critério de avaliação
- ▶ Fornecedor pode “recorrer” caso haja avaliação negativa
- ▶ Dificuldade de retirar fornecedores desleais



Custo do Pedido

▶ Compras

- ▶ Menores custos de pedidos
- ▶ Parcerias diminuem consideravelmente os custos de pedido
- ▶ Relação direta entre custo de pedido e lote de compra

▶ Licitação

- ▶ Alto custo de pedido
- ▶ Elevado custo de venda para o fornecedor
- ▶ Processo de compras sofisticado



Tamanho do Lote de Compra

▶ Compras

- ▶ Menores lotes de compra
- ▶ Entregas constantes em pequenos lotes
- ▶ Quando há variabilidade da demanda é possível negociar

▶ Licitação

- ▶ Grandes lotes de compra
- ▶ Entregas constantes só com Registro de Preços
- ▶ Dificuldades quando há variabilidade da demanda



Tempo de Reposição

▶ Compras

- ▶ Tempo de reposição menor
- ▶ Diminuição com os sistemas eletrônicos, Kanban e JIT
- ▶ Parcerias fazem o tempo de reposição diminuir
- ▶ Melhoramento contínuo nos tempos de reposição
- ▶ Relação entre tempo de reposição e estoque de segurança

▶ Licitação

- ▶ Tempo de reposição maior
- ▶ Processo obedece à lógica cronológica
- ▶ Apelação jurídica dos participantes pode estender ainda mais o tempo de fornecimento
- ▶ Prazos legais para formulação de propostas
- ▶ Relação entre tempo de reposição e tamanho do lote



Preço e Concorrência

▶ Compras

- ▶ Concorrência centrada na qualidade, entrega, serviços, preços, tempo de vida do produto
- ▶ Avaliação do sistema administrativo do fornecedor
- ▶ Privilégios para fornecedores antigos e com boa avaliação de qualidade

▶ Licitação

- ▶ Concorrência centrada no preço
- ▶ Dificuldade de usar fornecimentos passados para manter fornecedor
- ▶ Sistema segue lógica da “concorrência perfeita”



Especificação do Produto

▶ Compras

- ▶ Especificação mais flexível
- ▶ Fornecedor pode participar do projeto do produto (JIT)
- ▶ Modificação na especificação com curva de aprendizado
- ▶ Especificação pela experiência e pelos resultados

▶ Licitação

- ▶ Comprador fornece especificação formal no início do processo de compra que deve ser seguida rigorosamente
- ▶ Dificuldade de se mudar a especificação durante o fornecimento
- ▶ “Direcionamento do objeto” dificulta especificação
- ▶ Rigor



Inspeção de Qualidade

▶ Compras

- ▶ Centrada no fornecedor
- ▶ Qualidade garantida tende a liberar inspeção de recebimento

▶ Licitação

- ▶ Centrada no produto
- ▶ Dificuldade de trabalhar com qualidade garantida
- ▶ Recebimento feito por uma "comissão" com parecer de "especialistas"
- ▶ Burocrática, análise de documentação minuciosa



Contratos

▶ Compras

- ▶ Tendem a ter longa duração para os produtos de fornecimento constante (não eventual)
- ▶ Flexível na especificação do produto
- ▶ Permite incorporação técnica e melhoria de qualidade
- ▶ Modificações por negociação
- ▶ Troca de informação técnica durante o contrato

▶ Licitação

- ▶ Curta duração, apenas o registro de preço estabelece prazo maior
- ▶ Muito rígido
- ▶ Especificação formal e detalhada “engessa” contratos
- ▶ Dificuldade para incorporar melhorias técnicas
- ▶ Dificuldade na troca de informação técnica



Controle Sobre Compras

▶ Compras

- ▶ Menor nível de formalismo
- ▶ Sistemas eletrônicos mais generalizados
- ▶ Controle de resultados
- ▶ Definição de competências de decisão para os níveis gerenciais

▶ Licitação

- ▶ Maior nível de formalismo, tudo deve ser documentado
- ▶ Controle sobre cada pedido
- ▶ Controle processual de compras
- ▶ “Papelada” dificulta transparência do processo



Estimativa de Tempo para Licitação

FASES	TEMPO PREVISTO (Dias úteis)	OBSERVAÇÕES
Requisição + Objeto	2	A definição do objeto é bastante demorada, porém pode ser feita em paralelo, antes da emissão da requisição e apenas juntada ao processo.
Pesquisa de mercado	2	Apenas pesquisa de preço.
Previsão orçamentária	1	Deve ser feita após a pesquisa de mercado, procedimento previsto na lei.
Elaboração do edital	2	Atividade também demorada, porém pode ser feita paralelamente, procedimento razoável para compras periódicas. Foi considerado apenas tempo para análise e adequação ao processo.
Prazo legal	30*	Previsto por lei.
Habilitação	11	Considerados os prazos para recurso e julgamento. Deve haver publicidade.
Julgamento	11	Considerados os prazos de recursos e julgamento. Deve haver publicidade.
Adjudicação	1	Deve haver publicidade.
Homologação	1	Deve haver publicidade.
Contrato	5	Atividade demorada, porém pode ser feita paralelamente. Prazo para o fornecedor analisar o contrato (juridicamente).

Sistemas de Informação para Licitação - Exemplo

Tempo médio de compras por modalidade de licitação Divisão de Materiais HCFMRP/USP

Período	Modalidade					
	Dispensa		Convite		Tomada de Preços	
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão
Antes	56,7	71,2	108,4	59,6	232,7	136,7
Depois	48,3	28,1	77,8	16,2	60,7	19,4

Fonte: HCFMRP/Almeida et ali 2002



Governo Eletrônico - Pregão Eletrônico

- ▶ Lei 10.520 de 17 de agosto de 2002
- ▶ Permite a aquisição de bens e serviços comuns
 - ▶ Especificações de uso corrente no mercado
 - ▶ Padrões de desempenho e qualidade devem ser objetivamente definidos em edital
 - ▶ Utilização de recursos de tecnologia da informação
 - ▶ Pregão no lugar de “envelopes”
 - ▶ Propostas e lances sucessivos em sessão pública
- ▶ Comprasnet (www.comprasnet.gov.br)
- ▶ Bolsa Brasileira de Mercadoria (www.bbmnet.com.br)
- ▶ Bolsa Eletrônica de Compras do Estado de São Paulo (www.pregao.sp.gov.br)



Registro de Preços

- ▶ Conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras (Decreto N° 47.945 de 2003)
- ▶ Estipulação prévia do sistema de controle e atualização dos preços registrados
- ▶ Validade do registro inferior a um ano
- ▶ Operacionalizado exclusivamente pela modalidade Concorrência até 2003
- ▶ Também pode ser realizado por pregão a partir de 2003



Tendências de Compras

- ▶ Gerenciadora de contratos
- ▶ Gerenciadora de fornecimento
- ▶ Elo da Cadeia de Suprimentos
- ▶ Desenvolvimento de alianças estratégicas
- ▶ Avaliadora de mercados
- ▶ Diretrizes para sistemas de informações integrados entre organizações
- ▶ Padronizações e custos
- ▶ Avaliação de fornecedores e de soluções



Vídeos

- ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=m5qMDJ3E5mk> – TCU
- ▶ Procurement https://www.youtube.com/watch?v=9daU_EwGpRI
 - ▶ Public <https://www.youtube.com/watch?v=T-HAahOUnXk>
 - ▶ Solução. <https://www.youtube.com/watch?v=T-HAahOUnXk>
- ▶ ERP ecomerce <https://www.youtube.com/user/millenniumnetwork?v=XozVNt5QM9M>
- ▶ Licitação
 - ▶ Fraude <https://www.youtube.com/watch?v=axnyddoEVug>
 - ▶ Fraude <https://www.youtube.com/watch?v=dYfOI-5HZjE>
 - ▶ O que faz o setor de licitação <https://www.youtube.com/watch?v=G6ZfPKItBlS>

