

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL

LEILANE DA SILVA FONSECA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COMPRAS NAS EMPRESAS HOTELEIRAS

São Luís

2016

LEILANE DA SILVA FONSECA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COMPRAS NAS EMPRESAS HOTELEIRAS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Logística Empresarial da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista em Logística Empresarial.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Elionor Alves Gama.

São Luís

2016

Fonseca, Leilane da Silva

A importância da gestão de compras nas empresas hoteleiras / Leilane da SilvaFonseca --. São Luís, 2016.

Impresso por computador (fotocópia)
48 f.

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Logística Empresarial da Faculdade LABORO como requisito para obtenção de Título de Especialista em Logística Empresarial. -. 2015.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Elinor Alves Gama

1. Gestão de compras. 2. Administração de Hotelaria. 3. Comprador. I. Título.

CDU: 640.41

LEILANE DA SILVA FONSECA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE COMPRAS NAS EMPRESAS HOTELEIRAS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Logística Empresarial da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista em Logística Empresarial.

Aprovada em: ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Mônica Elionor Alves Gama (Orientadora)

Doutora em Medicina

Faculdade Laboro

1º Examinador(a)

2º Examinador(a)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter guiado os meus passos, iluminado os meus caminhos, e me dado forças nos momentos de dificuldade.

À minha família, pelo carinho, apoio e compreensão em todos os momentos.

Aos meus amigos que sempre me incentivaram e me apoiaram.

Ao Grand São Luís Hotel, onde foi realizado este trabalho, especialmente a equipe do setor financeiro pela disposição e colaboração.

À Professora Monica Gama pela colaboração para o meu aprendizado através de suas orientações.

A todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar a gestão de compras na hotelaria e pretende descrever o processo de compras nos resultados do negócio. Descreve também como são avaliados os responsáveis das compras, na gestão da rede de hotelaria, com a finalidade de demonstrar a importância da área. Buscou-se junto à organização os critérios de seleção dos responsáveis pela compra, considerando a importância do comprador para as empresas e o que ele pode articular de benefícios quando exerce eficientemente sua função. Na pesquisa foram achados os conceitos de seleção de profissionais de compras, elementos decisórios para análise dos candidatos e a dificuldade para encontrar profissionais da área de compras.

Palavras-chave: Gestão de compras. Administração de Hotelaria. Comprador.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the purchasing management in hotels and it is intended to describe the purchasing process in business results. It also describes how the people in charge of purchasing are assessed, in the hotel chain management, in order to demonstrate the importance of this area. The selection criteria of those responsible for purchasing for a specific company were sought , considering the importance of the buyer for the enterprise and which benefits can be caused when the buyer performs his/her function effectively. During the research the selection concepts of purchase professionals were found, which are decisive elements for the analysis of the candidates and the difficulty finding professionals of the area.

Keywords: Purchasing Management. Hotel management. Buyer.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	A HISTÓRIA DA GESTÃO COMPRAS	10
2.1	Função compras	11
2.2	Tipos de compras	12
2.2.1	Recompra direta.....	12
2.2.2	Compra modificada.....	13
2.2.3	Compra nova.....	13
2.3	Critérios de compra	13
2.4	Objetivos de compra	15
2.5	A logística e as compras	15
3	ROTINAS SIMPLIFICADAS DE COMPRAS	17
3.1	Fluxograma da rotina da gestão de compras	17
3.2	O ciclo de compras	17
3.3	Compras e suas modificações	20
3.4	Especificação da compra segundo Arnold	20
3.4.1	Exigências de quantidade.....	21
3.4.2	A época de comprar.....	21
3.4.3	Dificuldades de compras.....	22
3.5	Almoxarifado e o seu envolvimento nas compras	22
3.6	Planejamento da gestão de compras	23
3.6.1	Conceituações.....	23
3.6.2	Planejamento estratégico para compras.....	24
3.6.3	Controle de estoque.....	24
4	FORNECEDORES	26
4.1	Avaliação de fornecedores	26
4.2	Fornecedores e a confiabilidade	27
5	QUALIFICAÇÃO DOS COMPRADORES E NEGOCIAÇÃO	28
5.1	Qualificação do comprador	28
5.2	As características gerais de um bom negociador	29
5.3	Ética profissional do gestor de compras	30
5.4	Vícios sociais e emocionais na gestão das compras	31
5.5	O tratamento do setor de compras e a ética	31

5.6	Individualismo e ética profissional na gestão de compras	32
6	DESCRIÇÃO DO LOCAL	33
6.1	Descrição do caso	34
6.1.1	Entrevista com o Gerente Geral	35
6.1.2	Visita realizada no Setor de compras do Grand São Luís Hotel.....	36
6.1.3	Conhecimento do elenco de produtos utilizados no hotel	37
6.1.4	Requisições e pedidos	38
6.1.5	Critérios de compras	38
7	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICES	44

1 INTRODUÇÃO

O perfil das compras tem mudado a partir dos novos modelos de informação. Os meios de transportes modernos aproximam do comprador todo tipo de produtos que antigamente não eram disponíveis, restringindo as compras, as ofertas disponíveis no mercado local. Com isso a produção também mudou, assim como as exigências do mercado, mostrando, nos dias atuais uma grande acentuação nos produtos ecologicamente corretos, provenientes de empresas que são socialmente responsáveis perante a sociedade. Preferir essas opções pode agregar valor ao setor de compras ao incentivar nos clientes a escolha do Hotel que respeita essas preferências no mercado.

Conforme enfatizado pelos autores pesquisados, comprar adequadamente, de acordo com as necessidades reais, traz para as empresas importantes benefícios na hora de fazer economia em diversos setores da hotelaria. O necessário para o funcionamento do hotel depende de insumos que são adquiridos pelo setor responsável pelas compras, norteado por muitos critérios, de cuja aplicação depende muitas escolhas que proporcionam sucesso ou insucessos das operações. Neste estudo é traçado o perfil ideal do comprador, considerando a conceitualização de alguns autores como Dias e Costa (2003), que abordam as características do bom negociador.

O bom comprador deverá possuir qualificações, demonstrando conhecimento dos procedimentos a serem adotados, das características dos insumos, bem como a arte de negociar, essencial na prática das transações entre ele e o fornecedor. O comprador, além de ser bom negociador, deverá também ser um bom planejador, assim como envolver todos os outros setores no planejamento. E por sua vez, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos na empresa.

Foi considerado também o fato de que, na gestão de compras a empresa deve saber em quem ela está depositando sua confiança, para garantir o cumprimento dos compromissos com seus clientes, garantindo confiabilidade e dando crédito a seus serviços ou produtos oferecidos. Porque se o contrário ocorrer, se o fornecedor não conseguir manter seus compromissos deixará a empresa em situação desconfortável. Para que isso seja evitado, um bom gestor de compras estará sempre renovando suas fontes de abastecimentos, mantendo

seus suprimentos em estoque suficientes, sem exageros que venham comprometer o capital de giro e o equilíbrio econômico da empresa.

Neste trabalho é abordada também a questão da evolução da figura do comprador nas organizações. O comprador de antigamente não podia crescer e fazer crescer a organização a qual pertencia. O pensamento de que esta função não é um mero cargo a mais no contexto operacional, vem sendo trocado pela importância que tem hoje na gestão, fato imposto pela globalização. Para isso a qualificação do ocupante deste cargo vem sendo cada vez mais cobrada por aqueles que reconhecem o valor das pessoas que sabem distinguir a importância da negociação em uma simples compra. A exigência da globalização requer maior qualidade no trabalho não só para quem está na cúpula mais para aquele que exerce cargos operacionais.

A pesquisa de campo que se seguiu ao estudo da bibliografia, realizou-se no início do primeiro semestre de 2014, quando se realizaram as entrevistas e os questionários foram respondidos. As análises das respostas se condensaram em relatórios comparativos logo a seguir, tendo uma pesquisa qualitativa como aproximação ao tema.

No primeiro capítulo estuda-se a história e a evolução da gestão de compras. No segundo capítulo abordam-se os assuntos referentes à rotina simplificada de compras. Logo a seguir vem sendo tratados os conceitos referentes aos fornecedores. No quarto capítulo descreve-se a qualificação dos compradores e negociadores, com ênfase no perfil ético necessário para exercer a função, e os vícios aos quais pode estar submetido o comprador. O quinto capítulo expõe com detalhes a descrição do local e os relatórios da pesquisa de campo.

Todo processo de discussão leva a realçar a importância do curso de especialização em Logística para o setor de hotelaria especificamente voltado ao setor de compras que, tanto pode levar ao sucesso do empreendimento quanto mergulhar o mesmo em situações de insolvência tal que comprometam a sustentabilidade da empresa.

Assim sendo, espera-se contribuir com estes conceitos para melhorar o perfil profissional do responsável pelas compras no Hotel Grand São Luís.

2 A HISTÓRIA DA GESTÃO COMPRAS

O interesse no setor de compras, como um ramo profissional, apareceu muito tardiamente dentro dos estudos administrativos. Um pequeno interesse pelas compras surgiu no início do século XX mais precisamente em 1915 no período da primeira Guerra Mundial. Foi nessa época que surgiram os primeiros artigos e livros publicados em jornais daquele início de século, mesmo assim as indústrias deste tempo não consideravam a função de compra com tal importância, era mais dada como função de escritório, entretanto no período da primeira e segunda Guerra Mundial foi o elo para o sucesso das organizações daquele período. A importância da função de compras só veio ser fortalecida nas décadas de 50 e 60 e definidas nestas décadas. Esta função ganha espaço e novas denominações, como Chefe de compras, Gerente de compras e Diretor de materiais.

Já na década de 70 ela se torna ainda mais importante para as organizações. O surgimento da crise do petróleo de 1973-1974 ocasionou uma mudança na atuação de Compras, pois houve uma forte redução de matéria-prima no cenário mundial, decorrente da crise. Assim foi necessário que essa função tivesse uma atitude mais ativa para o ressuprimento das necessidades das empresas. Pelo sucesso naquele período houve um olhar especial da organização para o setor. Os fatores quando, quanto e como comprar passou a ser determinantes para a continuidade das empresas no mercado competitivo (MARTINS; ALT, 2001). Outros pesquisadores, como Moraes (2005), afirmam que a Administração de Compras assume papel estratégico nos negócios de hoje pelo volume de recursos financeiros que envolvem.

Atualmente essa função vem assumindo papel central nos negócios devido a quantidade de recursos financeiros que essa área movimentava passando a ser um cento de lucros e não mais apenas um cento de despesas, já que a participação no custo do produto ou serviço final vendido pela empresa chega a ser de até 80%.

2.1 Função compras

Em concordância com Viana (2000, p. 42) “A atividade compra tem por finalidade: suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas.”

A função compras é um segmento essencial do Departamento de Material Suprimento 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. (DIAS, 1993, p. 259).

De acordo com a citação acima, pode se notar que as compras são vitais para o suprimento de materiais uma vez que está muito bem elaborada renderá lucros dentro do próprio processo de suprimentos para a empresa. Na visão de Pozo (2007, p. 170) “[...] a função compras é vital para o processo de redução de custos da organização, com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia-a-dia da empresa.”

Esta atitude de redução de custo é que faz da administração de compras uma ferramenta na competitividade globalizada em que se vive hoje e o comprador, por sua vez, terá que saber trabalhar esta redução para que a empresa venha a ganhar sempre em suas compras. Isso garantirá um futuro promissor à organização que obtiver um colaborador que souber trabalhar em função de reduções de gastos no dia a dia da empresa. Uma forma de que esta redução venha realmente a acontecer é como Pozo (2007) mesmo afirma, através das negociações, por isso deve se dar extrema importância a pessoa que souber e entender o mundo das negociações, porque ela dará à empresa a garantia de começar ganhando mesmo antes de obter seu produto ou serviço.

Segundo Bertaglia (2005) existem algumas características de compras que são usadas pelas empresas com a finalidade de se obter algumas vantagens no processo. São elas as compras centralizadas e as descentralizadas. Com as compras centralizadas, as empresas podem obter melhores preços e serviços em função do maior volume praticado com os fornecedores, recebendo atenção especial por parte deles. Os valores de transportes também podem ser reduzidos em função do volume de compras.

As compras descentralizadas, por sua vez, podem oferecer uma velocidade maior de atendimento se praticadas localmente, influenciando ainda o custo do transporte. Algumas

organizações optam por utilizar os dois conceitos, comprando itens mais estratégicos de forma centralizada, enquanto as compras de menor quantidade são realizadas localmente.

O ato de centralizar a aquisição de mercadorias em um único ponto é visto pelos empresários como uma possibilidade de ganho de escala nos preços, a partir da compra de maior quantidade, pois em compras individuais, os gestores teriam menos argumentos para solicitar reduções na tabela de preços dos fornecedores em virtude da baixa quantidade a ser adquirida. (CERVI; RAZZOLINI FILHO; RODRIGUEZ, 2004 apud MEDEIROS, ELIAS, [20--?], p. 5).

A centralização das compras dará aos empresários o poder de compras e de barganha no preço, entretanto as compras ficariam restritas as cotações de preços menores quando houver na concorrência. Já, as descentralizadas pode se ter mais flexibilidade de pesquisa uma vez que o setor de compras não estaria preso a alguns fornecedores, em virtudes de comprar somente deles, por isso praticar tanto a centralizada quanto a descentralizada, de forma estratégica, seria uma melhor opção para a organização.

2.2 Tipos de compras

Abaixo estão os tipos de compras encontrados em Kotler e Amostrong (1993) e Churchill Jr. e Peter (2000).

2.2.1 Recompra direta

Trata-se de um procedimento rotineiro, no qual o comprador simplesmente repete pedidos anteriores, sem nenhuma alteração. As organizações que usam esta modalidade geralmente são experientes na compra do produto, tem necessidade constante e fornecedores regulares para o produto. Podem inclusive contar com sistemas de compra automatizados, via computador.

2.2.2 Compra modificada

Trata-se de um tipo de compra que envolve o exame de uma série de alternativas antes da sua concretização. Geralmente decorre de mudanças efetuadas nas condições de compra de uma recompra direta, quando novas regras, preços, etc. são avaliados.

A partir das definições e da decisão de compra, pode ser até convertida em um processo de compra direta.

2.2.3 Compra nova

Trata-se de um processo inicial de compra ou aquela que é efetuada uma única vez. Nesse último caso, pode envolver grandes custos e grandes possibilidades de erro.

Exatamente por isso, compras novas podem envolver grandes números de tomadores de decisão, necessitando de grande número de informações sobre os produtos e fornecedores alternativos. Também pode ser convertidas em compras diretas ou modificadas.

2.3 Critérios de compra

São diversos os critérios que um comprador usa para definir a sua compra. Para Churchill Jr. e Peter (2000) os mais frequentes são: Econômico. Na maior parte das vezes, os critérios econômicos estão baseados nos custos. A avaliação geralmente envolve análise de valor, que implica comparar os custos e os benefícios potenciais advindos de compra. Qualidade e serviço, também são pontos decisivos quando os compradores operam com estoques reduzidos. A qualidade não significa somente produto livre de defeitos ou esteticamente agradáveis. Além disso, devem incluir serviços voltados a ajudar o comprador organizacional a resolver seus problemas. Análise da parte vendedora. Trata-se de um procedimento no qual o comprador classifica seus fornecedores segundo critérios como qualidade, preço, tecnologia e etc., buscando com isso criar uma lista de fornecedores potenciais.

Não são somente estes fatores para critério de compras. Para Kotler e Armstrong (1993) devem ser adicionados os seguintes: **Ambientais:** são fatores atuais e futuras dos compradores. Entre eles estão: ambiente, econômico, nível da demanda primária, custo do dinheiro, modificações tecnológicas, políticas competitivas etc.; **Organizacionais:** estão associadas as características peculiares da estrutura interna da organização compradora, geralmente, esta estrutura indica quanto são as pessoas envolvidas nas decisões de compra, que são essas pessoas, quais aos critérios de avaliação utilizados, quais as políticas da empresa e os limites impostos a seus compradores, etc. Essa estrutura poderá dispor de um sistema de compras centralizadas ou descentralizadas, adotar políticas de contrato de longo prazo para situações específicas e criar critérios de avaliação de desempenho dos seus compradores; **Interpessoais:** são frequentemente muito sutis. Esses fatores sempre estão presentes nos centros de compra das organizações, mas são de difícil identificação. São representados por influências invisíveis que interferem nos processos de decisão; **Fatores individuais:** cada participante do processo de compra tem seus motivos, percepções e preferências pessoais, influenciados pela idade, renda, educação identificação profissional, personalidade e atitudes perante risco.

Todos esses critérios de compra que são citados por Churchill Jr. e Peter (2000) e por Kotler e Armstrong (1993), deixando cada vez mais claro que o comprador é uma pessoa que está sujeita a mudar suas opiniões a qualquer momento sendo estas mudanças positivas ou negativas quando referida a organização em que trabalha. Isso mostra a serenidade com que se deve tratar o assunto, sabendo que o setor de compras não está sendo mais tratado como um simples setor operacional e que o mesmo é responsável pelas perdas e ganhos da empresa, sendo que para isto se faz necessário que haja uma pessoa capaz de exercer tal função. O termo compra no dizer de Costa (2000) está saindo de uso e dando lugar ao termo administração de suprimentos, isso dentro das organizações privadas no setor industrial enquanto que no ramo de comercio ainda se usa muito termo compras.

Nada mais do que uma afirmação, já percebida pelos administradores, o termo compras a sua evolução dentro das empresas e sua capacidade de gerar lucros, hoje notados e pouco percebidos, não poderia somente evoluir nas operações, agora também muda sua nomenclatura para darmos mais ênfase à importância que tem este setor dentro de uma empresa.

2.4 Objetivos de compra

Os objetivos das compras devem ser alinhados estrategicamente, aos da empresa, visando maior qualidade nos produtos, insumos e serviços, maior redução de custo, garantias de prazos mais longos e maior poder de negociação. Estes fatos vêm tornando o setor de compras mais dinâmico e estratégico fazendo com que a empresa tenha possibilidades de assumir papéis mais acirrados na sociedade devido à influência e o poder que as compras exercem na redução de seu gasto total.

2.5 A logística e as compras

A logística relacionada às compras tem como responsabilidade o crescimento dos lucros interligados com este setor.

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e o fluxo de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo. (CHRISTOPHER, 2000, p. 244).

Esta citação afirma que a logística de uma empresa, não somente dá maior importância ao órgão de compras, mas necessita do mesmo para atender seu objetivo de lucratividade e competitividade. A função da logística não é somente armazenamento, aquisição de produtos e serviços, mas da própria compra, observando-se que na logística em geral o setor de compras mantém um poder relativo, interligado ao crescimento logístico de toda a organização. Para Bowersox e Herferich (1986, p. 15) “O processo logístico é visto como um sistema que liga as empresas com seus clientes e fornecedores.” Isso significa que a atividade de compras de uma empresa está incluída neste meio, atuando nas negociações, nas pesquisas de preços, nos relacionamentos com os clientes sendo participante dos lucros da empresa. Com esta afirmação se intensifica o conceito de que as compras são hoje responsáveis por parte do crescimento sustentável das empresas, dando as mesmas condições favoráveis de concorrência e de lucratividade. Conforme Mecinas (1999, p. 6) as compras compõem os seguintes objetivos:

Movimentar é controlar fluxo de dinheiro da melhor maneira possível, em virtude das compras representarem um investimento; servir eficazmente na consecução de

matérias primas e artigos indispensáveis a fabricação, comercialização de produtos ou serviços, a fim de manter a empresa competitivamente em operação, ou seja, interpretar de maneira efetiva as metas da empresa.

Se for bem observada está citação vê que ela faz um elo nas duas citações anteriores de Bowersox e Helferich (1986) e de Christopher (2000), onde ambos falam da logística em termos parecidos com os termos de Mecinas (1999) quando se refere ao item compras. Isso prova que as compras não só estão dentro do processo logístico como também são responsáveis por parte do que a logística traz à empresa e principalmente na questão de lucratividade e competitividade. O setor de compras necessita ter acesso direto a informação vinda da alta gerencia para que possa atuar de forma estratégica. A falta de comunicação direta entre os setores da empresa impede que as informações estratégicas sobre o mercado sejam trabalhadas pela gerência.

“O órgão de compras, que constitui o elemento de ligação entre a empresa e seu ambiente externo, é o responsável pelo suprimento dos insumos e materiais necessários ao funcionamento do sistema empresarial.” (CHIAVENATO, 1991, p. 100). Nesta conceituação de Chiavenato (1991) podemos observar o que diz respeito ao lado externo da empresa. O órgão de compras, ao trabalhar trazendo que está no lado externo da empresa para seu interior, tem relações diretas e indiretas com aqueles que sustentam o funcionamento interno da mesma.

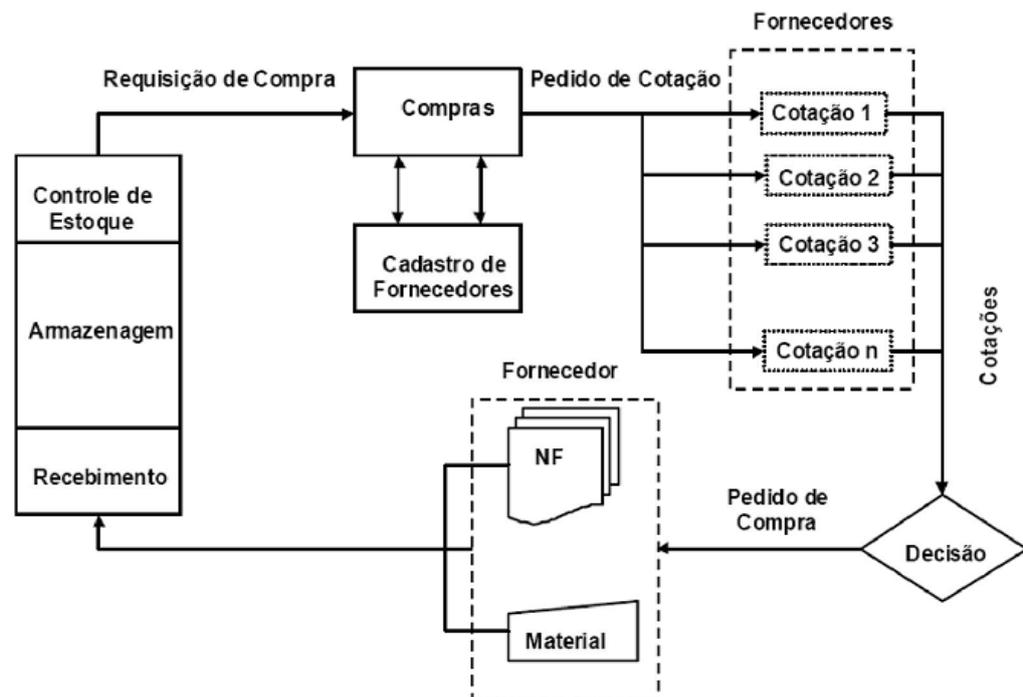
Desse modo prova-se que a compra faz os meios de comunicação funcionar, não só internamente mais também externamente, criando um vínculo entre empresa e fornecedores, sendo ele, o órgão de compras, o responsável, em parte, pelo nome que a empresa transmite. Disto se depreende que a pessoa responsável por este órgão pode, e muito, contribuir para que a empresa tenha seu nome valorizado e voltando a questão da ética e da responsabilidade. Estes pontos de relacionamento externo são de extrema importância e o colaborador responsável pelas compras deve ser uma pessoa de sabedoria que tenha ética e que seja responsável pela imagem que transmite dele e da organização.

3 ROTINAS SIMPLIFICADAS DE COMPRAS

3.1 Fluxograma da rotina da gestão de compras

Como se pode observar no fluxograma abaixo, o processo de compras começa com a requisição de compras, repassado para o setor, que consulta o cadastro de fornecedores, se tiver. Logo em seguida é feito o pedido de cotação aos fornecedores, encaminhando-se logo a seguir para o setor de tomada decisões. Por fim, se faz o pedido de compra. Logo após é recebido o material com a nota fiscal, passando pelo recebimento e sendo logo armazenado.

Figura 1 - Fluxograma de acordo com as orientações de Arnold



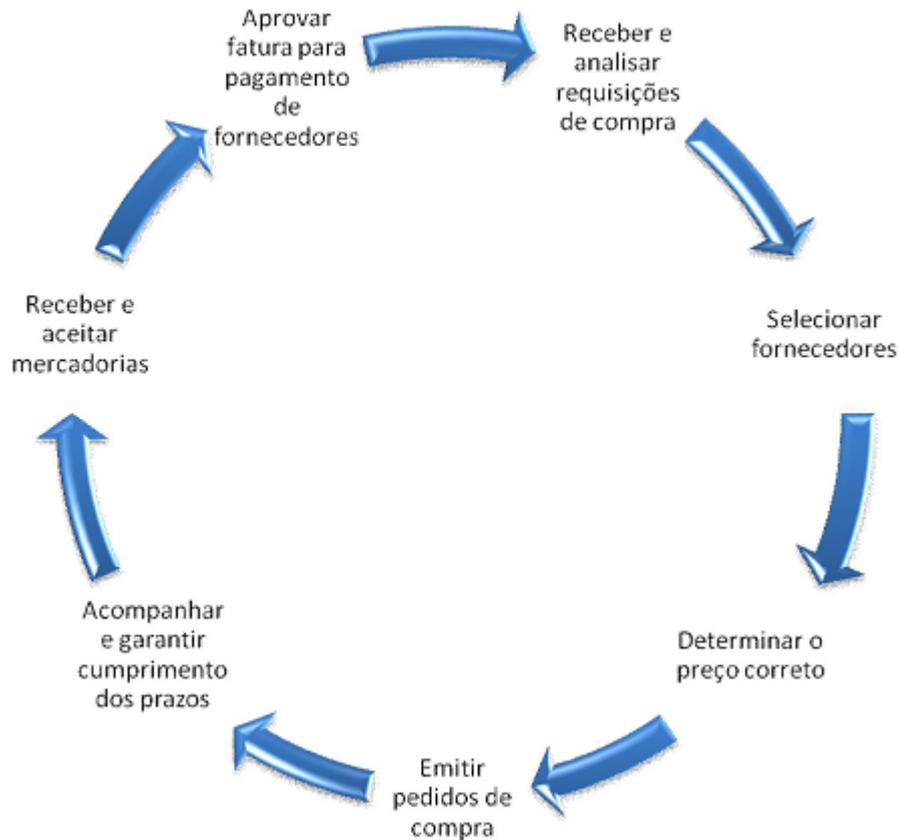
Fonte: Elaborado pela autora, conforme dados de: ARNOLD, J. R. Tony. Administração de materiais. São Paulo: Atlas, 1999.

3.2 O ciclo de compras

São todas as partes que se fazem necessárias para dar andamento ao processo de aquisição de materiais, sejam eles para compras de recursos materiais, quanto para recursos

patrimoniais. Na afirmação Arnold (1999) o ciclo de compras consiste em seguir os seguintes passos:

Figura 2 - Ciclo de compra conforme orientações mencionadas de Arnold



Fonte: Elaborado pela autora, conforme dados de: ARNOLD, J. R. Tony. Administração de materiais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 209.

No entanto Pozo (2000) afirma que a gestão de compras é uma atividade administrativa, pois nos diversos estágios de sua interação organizacional tomam-se decisões quanto a quantidades, origem, custos e credibilidade dos sistemas de fornecimento, tanto interno como externo, sempre voltada para os aspectos econômicos e estruturais da organização. Percebe-se que a gestão da função compras é um fator essencial para a redução de custos de uma empresa por meio de negociações, buscando materiais alternativos e de incessante fidelização de parcerias com os fornecedores. Com um setor de compras estruturado, melhora-se todo o sistema de fornecimento interno e externo da empresa, conforme as necessidades, proporcionando tranquilidade para que a organização não tenha perdas devido às falhas causadas pela insuficiência de materiais com que a empresa trabalha.

Quando os objetivos não são atendidos por falta de materiais ou serviços não se garante a mesma sustentabilidade de negociação e credibilidade, não podendo assim atender

devidamente os seus clientes. Isso mostra que a gestão do setor de compras não está mantendo boas relações com seus fornecedores.

De acordo com Dias (1993) todo sistema empresarial, para se manter competitivo no mercado globalizado e ter lucros que satisfaçam a empresa, deverá minimizar os custos, principalmente dos materiais utilizados na empresa, referente à estrutura do custo total. Pode se concluir que os objetivos básicos de uma Seção de Compras seriam: a) Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção; b) Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento a operacionalidade da empresa; c) Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos; d) Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento.

Pode se observar que os objetivos ditados de Dias (1993) esclarecem a importância que se deve dar a uma profissão tão importante como a de gestor das compras da organização hoteleira, porque proporciona vantagem competitiva para se manter no mercado global. Quanto mais informações o comprador tiver, este exercerá sua função por mais tempo dentro da empresa, sem necessidade de ser trocado por pessoas mais atualizadas dentro do setor, e exercerá sua função com qualidade e quantidade de operações realizadas em favor da empresa, gerando assim reduções nos custos. Segundo Dias (1993, p. 260):

[...] comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Existem certos mandamentos, que definem como comprar bem e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume. Mas manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor, antevendo na medida do possível eventuais problemas que possam prejudicar a empresa no cumprimento de suas metas é talvez o mais importante na época de escassez e altos preços.

De acordo com Dias (1993) comprar bem é estar antenado as épocas de escassez o que ocorre muito na região estudada que depende de sazonalidade turística, quando na baixa temporada há falta de clientela que pode prejudicar a empresa. Nesses casos, deve-se tomar cuidado com exagero nas compras, que podem gerar estoques retirando do capital de giro, a quantia gasta, deixando a empresa sem fundos para investimentos e correndo ainda riscos de perda das mercadorias. Comprar na medida certa é reduzir custos futuros, evitar as compras desnecessárias implica evitar problemas eventuais causadores de danos à organização, a longo ou curto prazo. Estes pontos críticos que ocorrem, na maioria das vezes, sem que a própria empresa perceba, vêm de decisões de compras equivocadas.

A seleção de fornecedores é considerada igualmente ponto-chave do processo de compras. A potencialidade do fornecedor deve ser verificada, assim como suas instalações e seus produtos, e isso é importante. O seu balanço deve ser cuidadosamente analisado. Com um cadastro atualizado e completo de fornecedores

e com cotações de preços feitas semestralmente, muitos problemas serão evitados. (DIAS, 1993, p. 259-260).

Afirma Dias (1993) que a seleção de fornecedores é de extrema importância a instituição. Uma vez que se possua uma equipe de fornecedores trabalhando juntamente com a empresa a gestão de compras terá maior facilidade de reduzir custos, gerando lucros diretos e indiretos. Vê se que esta seleção de uma carteira de fornecedores bem constituída, faz jus a uma garantia de competitividade dentro do mercado globalizado.

3.3 Compras e suas modificações

Analisa-se na citação a seguir que no contexto organizacional o fator compra tem sua eminente importância uma vez que grandes acontecimentos como as guerras dependeram em grande parte do apropriado suprimento.

Uma das principais modificações havidas ultimamente nas organizações foi a passagem da área de compras, antes estritamente operacional, para atividade de gestão, na linha de comando das decisões das empresas. E nem poderia deixar de ser diferente, dada a magnitude da área em termos econômicos – financeiros e logísticos para qualquer empresa. [...] até mesmo grandes guerras foram vencidas ou perdidas devido à melhor ou pior atuação de suprimentos em seus momentos decisivos. (DIAS; COSTA, 2003, p. 9).

Isso implica que quanto melhor planejado possa estar o setor, fornecerá a empresa uma competitividade de grande poder diferenciador entre os concorrentes, garantindo sucesso somente pelo fato de trabalhar dentro das normas de planejamento, organização e direção da moderna Administração.

3.4 Especificação da compra segundo Arnold

Muitas dúvidas pairam na hora de efetuar uma compra, que não é uma tarefa fácil embora pareça à primeira vista, que é. Na decisão de comprar deve ser considerado, de que forma o produto será utilizado, com que frequência e quanto se está disposto a pagar. Na compra de um item ou serviço de um fornecedor, vários fatores estão incluídos e devem ser consideradas, como exigências de quantidade, a época de comprar e dificuldades de compras.

3.4.1 Exigências de quantidade

A demanda de mercado é quem vai determinar a quantidade necessária a ser adquirida, que terá influência direta no custo do bem. Se a quantidade for pequena, ocorrerá um preço mínimo, se em grande escala, poderá ser negociada, satisfazendo assim as necessidades da empresa a um preço melhor e garantindo a organização lucros maiores e um nível de competitividade também maior frente a seus concorrentes.

Segundo Arnold (1999) ao comprar itens somente por marcas o comprador estará depositando sua confiança no fornecedor e na sua integridade para que ele tenha a mesma satisfação em uma nova compra. No entanto se um comprador trabalhar somente com certas marcas o mesmo estará restringindo seu número de fornecedores podendo vir a ter perdas devido à falta de conhecimento de outros produtos que poderiam satisfazê-lo igualmente. Fazendo a compra pelas marcas há uma redução de fornecedores deixando assim de existir a competição de preços na hora da compra.

3.4.2 A época de comprar

A época assume um papel importante no terreno das aquisições de produtos e serviços, portanto redonda em economia já que economia é lucro. Segundo Arnold (1999), deve-se considerar o fator *época* sob dois prismas: 1) Produto e serviço de difícil aquisição, itens importados, fabricação sob encomenda, de outras praças; 2) Produto e serviço de fácil aquisição. Itens nacionais, fabricação em série, de mesma praça.

A empresa necessita do produto para o momento em que deve atender os compromissos programados. Na região estudada as épocas são definidas pela demanda do mercado existindo baixa e alta temporada. Lidar com as diferenças existentes nestas épocas é um grande desafio para quem trabalha com as compras, pois os fornecedores também trabalham de olho nestas diferenças de época, que ocasiona dificuldades para encontrar os produtos necessários.

Muitas vezes esses produtos vêm de fora causando outra oposição as compras: as taxas tributárias criam diferenças nos valores dos produtos. Como se não bastasse, as marcas

desejadas também somem do mercado, isso tudo exige que o comprador seja uma pessoa de habilidades e técnicas capazes de distinguir estas dificuldades sazonais, caso contrário o mesmo poderá gerar prejuízos para a empresa.

3.4.3 Dificuldades de compras

As dificuldades das compras são várias: 1 - As compras de emergência: a) Ocasionalmente aquisição com preços altos, rupturas no estoque; b) Produtos e serviços de péssima qualidade; c) Falta de controle por parte de quem requisita ou falta de controle por parte de quem compra; 2 - Especificações incorretas, provocam: a) Falhas de fornecedores; b) Burocracia excessiva; c) Falta de intervenções de outros setores; execução da atividade em outras áreas. As sugestões de Arnold (1999) para minimizar estes riscos são: a) Estabelecer controles; b) Identificar os focos de emergência; c) Criar manual de procedimentos; d) Estabelecer prioridades de atendimentos.

3.5 Almoxarifado e o seu envolvimento nas compras

Segundo Índio Cândido (1990), tanto o almoxarife quanto o comprador têm uma relação de trabalho muito próxima. Isso ocorre devido à necessidade que um tem com o outro para manter os estoques em um nível proporcional a produção de bens ou serviços, o que não poderia ser diferente em uma empresa hoteleira.

Nesta relação se observa que a área de compras tem sua importância na gestão das mercadorias que fazem parte das rotinas da organização. “O almoxarife, que é o encarregado de controlar e dirigir o almoxarifado, é a pessoa que fará a solicitação de compras ao comprador, das mercadorias necessárias para manter os estoques em níveis máximos ou médios mesmo conforme a política da empresa.” (CÂNDIDO, 1990, p. 280).

3.6 Planejamento da gestão de compras

3.6.1 Conceituações

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionam a viabilidade das implicações futuras relacionadas com ações presentes em função dos objetivos empresariais. (OLIVEIRA, 2001).

Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa. “Existe certa dificuldade, quanto da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência.” (OLIVEIRA, 2001). Além disso, o fato do planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que anteceda a decisão e a ação.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável. (OLIVEIRA, 2001, p. 34).

As empresas de hotelaria, como o *Grand São Luís Hotel*, como um todo deveria desenvolver planejamento de compras antecedendo as ações, conforme as especificações de Oliveira (2001), já que as compras entram como parte da organização. Desta forma colocaria a empresa em destaque, apesar das restrições que o próprio planejamento traz. Seria conveniente, de acordo com esses conceitos, criar um planejamento apenas para o setor de compras, uma vez que este tem sua grande e complexa participação nas ações que delinearão o futuro da organização.

Evidentemente esse planejamento específico não poderá estar dissociado do planejamento geral, mas traçar um plano de ação seria vantajoso para uma organização de qualquer ramo de negócios, apenas daria a gestão das compras um reforço no que pode o setor fazer pela empresa. Isso faria com que as empresas de hotelaria fossem mais competitivas no mercado globalizado, principalmente por ser São Luís um polo turístico internacional.

3.6.2 Planejamento estratégico para compras

Segundo Oliveira (2001, p. 89) “O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização, na relação da empresa com o seu ambiente.”

Portanto o planejamento estratégico não deve ficar somente nas aspirações e deve ser traduzido para a realidade, de forma a ajudar como um todo, a organização. Uma das formas de ajudar uma empresa é dar a ela uma gestão de compras fortificada, para que esta seja competitiva no mercado e que possa fazer grandes compras e bons negócios, estabelecendo assim a função participativa. Para isso a cúpula que estabelece as diretrizes da empresa deve estar ciente de que um bom planejamento estratégico em compras pode produzir lucros inesperados.

3.6.3 Controle de estoque

Não só empresas de produção fazem estoques. Nas organizações hoteleiras também há necessidade de manter estoque para que o hotel seja mantido sem problemas de abastecimento, não sofrendo assim perdas por falta de mercadorias que muito das vezes podem gerar prejuízos significativos e impedir o crescimento da empresa.

“Estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das empresas.” (BALLOU, 2006, p. 271).

Por estoques, entende-se todo e qualquer tipo de armazenagem de mercadoria ou matéria-prima para produção ou venda em data futura.

Na concepção de Correa e outros (2000, p. 45) “[...] estoques são acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processos de transformação.” O que as empresas hoteleiras fazem é justamente manter estoques a fim de garantir matéria-prima nas épocas de sazonalidade decorrente do mercado e da demanda, tão difícil de cobrir no meio turístico, sendo mais fácil, entretanto, em outro tipo de comércio como supermercado e lojas de roupas

e sapatos, que mesmo não tendo turistas, ainda assim tem os clientes da região. Nos hotéis, não havendo clientes, os estoques ficam imóveis, podendo ficar obsoletos, impedindo também o giro de capital para outros investimentos mais viáveis.

Algumas das razões da existência dos estoques, segundo Correa (2000) são a impossibilidade ou inviabilidade de coordenar suprimento e demanda, quer por incapacidade, pelo alto custo de obtenção, quer por restrições tecnológicas; com fins especulativos, pela escassez ou pela oportunidade; com a finalidade de gerenciar incertezas de previsões de suprimento e demanda, na formação de estoque de segurança.

Os estoques são recursos ociosos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir aos clientes. Entretanto, a formação de estoques consome capital de giro, que pode não estar tendo nenhum retorno do investimento efetuado e, por outro lado, pode ser necessitado com urgência em outro segmento da empresa, motivo pelo qual o gerenciamento deve projetar níveis adequados, objetivando manter o equilíbrio entre estoque e consumo. (VIANA, 2000, p. 144).

Tais estoques devem sempre ser revisados, a fim de que nenhum produto venha a ser sobressalente acima do que pode necessitar a empresa. Os compradores devem sempre estar de olho quanto ao número de produtos no estoque e deverá saber lidar com a necessidade da empresa uma vez que ele sempre está ligado ao almoxarifado, que por sua vez pode cometer equívocos no seu controle. A integração entre almoxarife e comprador deve ser sempre contínua, para que os estoques dos produtos não sejam causadores de prejuízos nos investimentos devido ao capital de giro imobilizado no estoque. No entanto pode servir de ganho quando há muita demanda e pouca oferta no mercado. A melhor opção é manter o controle de estoque de acordo com as necessidades da organização.

4 FORNECEDORES

4.1 Avaliação de fornecedores

A relação entre comprador e fornecedor tem que ocorrer dentro a maior harmonia possível, pois a empresa tem condição de ser aceita e reconhecida dentro do mercado através dos fornecedores e entendida como uma boa empresa criando assim uma garantia de negociação sem maiores conflitos. Essa harmonia dependerá muito do comprador que, por sua vez, terá de ser abastecido de informações técnicas e habilidade de negociação. Pode se classificar como fornecedor toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de matéria-prima; serviços; e mão de obra (DIAS, 1993). “A eficiência de um departamento de compras está diretamente ligada ao grau de atendimento e ao relacionamento entre o comprador e o fornecedor, que devem ser os mais adequados e convenientes.” (DIAS, 1993, p. 297).

O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamentos, e que os fornecedores selecionados sejam confiáveis, com uma fonte de abastecimento continua e ininterrupta. O objetivo do comprador é conseguir tudo ao mesmo tempo: qualidade, quantidade, confiança, consistência, poder financeiro etc. Em um fornecedor isso garantirá as compras uma vantagem que poderá abonar economia nas transações e economia significa lucro, garantindo competitividade e vida longa à organização.

Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões pré estabelecidos como adequados. O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento continua e ininterrupta. Desses diversos parâmetros analisados e quantificados é que se deve fazer a escolha dos fornecedores adequados para se manter no cadastro de compras. (DIAS, 1993, p. 300).

Na classificação de fornecedores observa-se que concordando com Dias (1993), uma vez que estes se tornam fonte de abastecimento necessária a uma continua competitividade mercadológica que a empresa necessita para se manter no mercado global. Esta união com os fornecedores dará a empresa garantias de grandes parceiros, assim como o fornecimento dos materiais que necessita sempre que for necessário, garantindo assim que seu

cliente sempre terá o que é de fato oferecido pela empresa não dando margem a oferta de produtos ou serviços diferentes.

4.2 Fornecedores e a confiabilidade

Concordando com Arnold (1999) pode se dizer que a questão da confiança é um tema antigo. Na gestão de compras a empresa deve saber de quem e em quem, ela está depositando confiança, para garantir a empresa o cumprimento dos compromissos com seus clientes, garantindo a ela confiabilidade, dando assim crédito a seus serviços ou produtos oferecidos. Porque se o contrário ocorrer, se o fornecedor não conseguir manter seus compromissos deixará a empresa em situação desconfortável. Para que isso seja evitado um bom gestor de compras estará sempre renovando suas fontes de abastecimentos, mantendo seus suprimentos em estoques suficientes.

Ao selecionar um fornecedor, é desejável que se escolha um fornecedor confiável, reputado e financeiramente sólido. Se a relação deve continuar, deve haver uma atmosfera de confiança mútua e a garantia de que o fornecedor tem solidez financeira para permanecer no negócio. (ARNOLD, 1999, p. 219).

Selecionar fornecedores é uma questão de critérios que o gestor terá que dominar relacionando-se com fontes de suprimentos seguras e de custos acessíveis, garantindo a empresa lucratividade, capaz de se manter no mercado diante dos seus concorrentes.

5 QUALIFICAÇÃO DOS COMPRADORES E NEGOCIAÇÃO

5.1 Qualificação do comprador

O termo qualificação diz respeito às características que deve ter um comprador nos dias de hoje, em que ele se tornou uma pessoa chave para a empresa. O comprador deve ser uma pessoa sempre atualizada no seu ramo de trabalho com o intuito de crescer e consecutivamente fazer crescer a empresa a qual pertence.

O bom comprador deverá possuir qualificações, demonstrando conhecimento dos procedimentos a serem adotados, das características dos insumos, bem como a arte de negociar, essencial na prática das transações entre ele e o fornecedor.

Mesmo para aqueles mais novos na atividade de compras já deve ter-se tornado evidente a importância dessa função e o quanto ela é interessante. Aos mais antigos no exercício do cargo deve ter ocorrido a diferença entre a função de comprador atual e o primitivo “Colocador de pedido”, que antes somente fazia a entrega de formulários preenchidos e assinados, para cuja decisão ou formalização em nada tinham contribuído e influído. (DIAS, 1993, p. 267, grifo do autor).

Percebe-se que a diferença do comprador atual para aquele da época do texto acima, radica na falta de valor atribuído a gestão de compras. O comprador de antigamente não podia crescer e, portanto fazer crescer a organização a qual pertencia. O pensamento de que esta função não é um mero cargo a mais no contexto operacional, vem sendo trocado pela importância que se tem hoje na gestão que a globalização impõe as compras.

Para isso a qualificação do ocupante deste cargo vem sendo cada vez mais cobrada por aqueles que reconhecem o valor das pessoas que sabem distinguir a importância da negociação em uma simples compra. A exigência da globalização requer maior qualidade no trabalho não só para quem está na cúpula mais para aquele que exerce cargos operacionais.

Isso está sendo reconhecido pelos administradores de hoje, apesar de algumas empresas como as hoteleiras em geral, não ter dado o devido reconhecimento a esse setor, o que daria a elas uma grande vantagem, não só de produção mais sim de competitividade no seu ramo de negócios, sem falar nos lucros que iriam aumentar em proporções significativas.

Antigamente os homens de compras iniciavam-se como almoxarifes, aos quais eram delegadas a responsabilidade de compra de “algumas coisas” de uso geral na fábrica e a acomodação das providências finais do recebimento e armazenagem de mercadorias. Algumas vezes nem sabiam que mercadorias eram ou para que se destinavam. Possivelmente era um Gerente de Fábrica que encomendava diretamente, sem concorrência, sem pedido, sem solicitação, sem nada, e o comprador era o último, a saber, ou seja, ficava sabendo somente na hora da chegada da mercadoria. (DIAS, 1993, p. 267, grifo do autor).

Pode se verificar que antes de se tornar vital para a empresa o comprador não era visto como peça chave, a fonte inicial de uma boa relação entre comprador e fornecedor, pois o gerente detinha esta função fazendo assim com que tanto o setor das compras da empresa como quem exercia o cargo, não tivesse destaque exercendo seu trabalho.

Esta visão destorcida do paradigma obsoleto da Gerência centralizada, não era eficaz. Não se tinha consciência de que o comprador pode fazer um papel significativo no crescimento da empresa e a mesma obter contribuições partindo da gestão de compras, como reduções nos gastos, estando o comprador sempre a posto para analisar, tanto os produtos quanto os preços a marca e a qualidade.

5.2 As características gerais de um bom negociador

Segundo Dias (1993) as características gerais de um bom negociador são: ver a negociação como um processo contínuo no qual nenhum item é imutável, mesmo após o acordo final e assinatura do contrato.

Outra característica é a de ter mente aberta; estar alerta para suas necessidades pessoais e do seu negócio, da mesma forma que não se descuida das necessidades de seu oponente.

Também se dá importância ao fato de ser flexível e capaz de, rapidamente, definir metas e interesses mútuos; não tentar convencer o oponente de que o ponto de vista dele está errado e deve ser mudado.

É importante desenvolver alternativas criativas que vão ao encontro das necessidades de seu oponente; ser cooperativo porque a cooperação possibilita um clima propício para a solução de problemas, em harmonia.

Ser competitivo é outra qualidade indispensável porque isso pode contribuir para estimular as duas partes a serem mais eficientes na procura dos benefícios mútuos desejados. Compreender que a manipulação de pessoas é incompatível com as metas de harmonia resultante da cooperação e competição, também é vital, assim como atingir os próprios objetivos e, ao mesmo tempo, fazer contribuições significativas para alcançar as metas da organização.

Negociação não é uma disputa em que uma das partes ganha e outra tem prejuízo. Embora elementos de competição estejam obviamente ligados ao processo, ela é

bem mais do que isso. Quando numa negociação ambas as partes saem ganhando, podemos então afirmar que houve uma boa negociação. Saber negociar é uma habilidade mais exigida de um comprador. (DIAS; COSTA, 2003, p. 293).

Estas afirmações de Dias e Costa (2003) se referem à prática onde se deve ter a habilidade de negociação acima de qualquer habilidade, pois o ato de negociar traz ao comprador a garantia de uma boa compra e lucros.

5.3 Ética profissional do gestor de compras

Para Sá (2004) a relação do meio ambiente que interage com o íntimo do homem pode acarretar vários problemas a ele e a empresa, uma vez que estes relacionamentos podem trazer ao indivíduo um pensamento de diminuição ou elevação da sua autoestima.

Os conceitos são evolutivos e possuem o sabor de onde são aplicados, ou seja, existem os vulgares, os tecnológicos, os filósofos e etc. Para a filosofia, em nossos dias, a consciência resulta da resolução íntima do homem consigo mesmo, ou seja é fruto entre as conexões as capacidades do “ego” (eu) e aquelas das energias espirituais, responsáveis pela nossa vida. Reside, pois no interior de nós mesmos, um elo cujos limites não estão desmarcados no campo da ciência e que liga o que de mais íntimo possuímos com o que de mais exterior de nós se relacionar com o mundo ambiental; para a filosofia, simplesmente, reconhece-se que dessa condução resulta um estado que é o de consciência. (SÁ, 2004, p. 63, grifo do autor).

Caso a pessoa esteja se relacionando de uma forma que não a agrada, terá consciência de que aquilo vivido pode ser o que os outros estão passando a sua pessoa. Daí o motivo de haver preocupação com a ética daqueles que trabalham no setor de compras, sendo este um mantenedor de relações constantes com pessoas. Essas pessoas podem trazer conceitos diferentes dos que a empresa tem como valores primordiais. Porém se os estímulos que este recebe forem do seu agrado, as negociações estarão facilitadas em virtudes de seu bem estar, primando o princípio e o conceito de que, quanto mais bem fizer, mais bem receberá e o colaborador, ao estar com a consciência tranquila e livre de maus pensamentos, mais facilitado terá o seu trabalho.

A consciência ética se dará perante tudo aquilo que o colaborador viver na empresa, ou seja, se a mesma não o trata da forma que ele imagina, poderá primar pelos seus conceitos deixando os da empresa de lado. Daí se deveria uma série de riscos de desonestidade.

5.4 Vícios sociais e emocionais na gestão das compras

Sá (2004) expressa que a violência tanto quanto o egoísmo entre outros hábitos, atrapalham na conduta ética do ser humano.

[...] egoísmo, violência, avidez pelo material, pelo poder, em suma, um conjunto de defeitos habita hoje o mundo social, destruindo relações éticas, mas brotados, quase sempre, de uma supremacia do emocional sobre o racional. É lógico que a má conduta individual, quando praticada por muitos indivíduos, ou por alguns com muito poder, provoque fenômenos sociais negativos. (SÁ, 2004, p. 109).

No entanto podemos claramente perceber que o homem, convivendo com estes hábitos podem ser influenciados por eles. Dentro das relações do gestor de compras ele pode ser submetido a tentações e pode mudar de opinião sobre a conduta reta e honesta que deve seguir, sem que ninguém perceba tais mudanças em seu comportamento ético. A empresa encontra nesta alternativa o desafio de descobrir se aquele responsável pelo abastecimento de suprimentos é ainda confiável como sempre foi.

5.5 O tratamento do setor de compras e a ética

Pessoas emotivas muitas das vezes se deixam levar pelas suas características emocionais, esquecendo que no tratamento com clientes, não se cogitam as emoções sentidas ao negociar. Ser racional poderá ajudá-lo a entender que no mundo dos negócios, principalmente se tratando das compras de uma empresa com sazonalidade, as negociações nos períodos críticos devem ser enfrentadas em forma racional. Muitas vezes essas pessoas não mantêm sua consciência ética, pensam emocionalmente no lucro que podem obter para si, primando seus interesses pessoais do que os interesses da empresa.

Segundo Sá, mente emoção e corpo estão interligados e oferecem condições, quando em interação, de beneficiar a conduta humana, logo, são promotores de qualidade ética quando associadas harmoniosamente. E bem educado para um bom relacionamento, mediante conduta virtuosa e serena, credenciado fica a um desempenho de suas funções racionais e habilita-se ao êxito perante o ambiente social, tendendo a viver protegido contra “tensões”. (SÁ, 2004, p. 110, grifo do autor).

Para Sá (2004), quanto mais o homem estiver em seu estado de equilíbrio emocional mais capacidade terá este de realizar suas tarefas, com maior eficiência e eficácia. A empresa que não entende e não se preocupa com a educação ética do seu gestor das

compras poderá estar correndo riscos devido as influências que ela mesma pode causar ao seu colaborador, pois um comprador lida com muita tensão no seu dia a dia e não respeitá-las trará ao mesmo pensamento que o desvirtuarão eticamente. Esta relação de corpo emoção e mente nem sempre é ensinada a todos, por isso podem ocorrer riscos para as organizações que não valorizam tais virtudes em um ser humano. Dentro do campo ético tais valores podem influenciar de forma positiva o homem e este por sua vez trazer resultados benéficos à organização.

5.6 Individualismo e ética profissional na gestão de compras

Quando o comprador se comporta de maneira individualista tende a valorizar somente seus interesses e isto pode acarretar para a empresa uma série de problemas, tais como relacionamento deficiente com os clientes-fornecedores, provocando-se perdas na confiança e entendimento entre os dois, afastando a boa prática da negociação. No campo da ética profissional deve se levar em conta tudo aquilo referente tanto a empresa quanto ao gestor das compras, devendo ser analisado como a organização trata seu comprador, o que ela oferece a ele em termo de melhoramento e aprimoramento pessoal. E pelo lado do colaborador deve este entender que sua função deve ser estritamente profissional, já que ao deixar se levar pelo seu estado emocional poderá trazer consequências ruins não só a ele, mas, também a organização para quem trabalha. A tentação da corrupção no mundo atual é muito presente e existem inúmeros exemplos de desonestidade nos altos escalões da política e das organizações financeiras mundiais. Por esse motivo as empresas devem manter seu padrão ético muito alto, sendo também o exercício da prática da cidadania uma constante empresarial que possa nortear e formar o caráter dos seus colaboradores.

6 DESCRIÇÃO DO LOCAL

Localizado no Centro urbano da Cidade de São Luís, sito à Av. Dom Pedro II nº 299, Centro, num terreno com área de 12.484,00 m² e possuindo uma área construída de 12.313,35 m², as instalações do Grand São Luís Hotel que sucedeu o antigo Hotel Vila Rica é parte integrante do Acervo do conjunto Histórico Arquitetônico e Paisagístico da cidade de São Luís, tombado pelo Governo Federal desde 1974 e na área inscrita como *Patrimônio Mundial* pela Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura (UNESCO) desde 1977.

De concepção arquitetônica contemporânea projetado pelo arquiteto Cearense Fernando Cals de Oliveira, que com grande sensibilidade integrou o empreendimento a paisagem urbana da área historicamente considerada como centro cívico desde a sua colonização, que ainda hoje detém o controle político e administrativo da cidade, uma vez que ali se encontram o Palácio dos Leões (sede do governo estadual e antigo Forte São Luís), Prefeitura Municipal de São Luís, Tribunal de Justiça, Capitania dos Portos, Banco do Brasil, da Amazônia e Bradesco, Arquidiocese de São Luís e Catedral de Nossa Senhora da Vitória – Antiga igreja da Sé.

O Grand São Luís Hotel possui uma estrutura privilegiada para a realização de eventos sociais e de negócios, propiciando a seus hóspedes fácil acesso às ruas integrantes do Projeto Reviver, região de intensa movimentação cultural onde se encontra o maior acervo arquitetônico colonial do país em torno de 3.500 prédios sendo parte deles sobradões com mirantes, alguns revestidos com azulejos portugueses e franceses do século XIII, destacando-se entre outros os prédios da Cafuá das Mercês (Museu do Negro), Convento das Mercês, Museu de Arte Sacra, Solar São Luís, O museu de Artes Visuais e o Teatro Arthur Azevedo.

- **Visão:** Ser reconhecida como a melhor empresa no ramo hoteleiro de toda região.
- **Missão:** O Grand São Luís Hotel ser reconhecido como uma empresa líder no ramo hoteleiro, alcançando os melhores retornos de satisfação de seus clientes, diretores e colaboradores. E assegurando a satisfação de nossos clientes.
- **Política de qualidade:** Oferecer serviços de hospitalidade, de restaurante e de realização de eventos. Tratando com cortesia e presteza, em instalação limpas, confortáveis e seguras.

- **Os produtos e os serviços:** O Grand São Luís Hotel foi projetado para oferecer um atendimento personalizado com conforto e segurança, a todos os seus clientes. Com fácil acesso as avenidas que levam à Rodoviária, ao aeroporto e as praias, possui todas as condições para propiciar ao seu cliente conforto, glamour e encantamento dispondo suas instalações das seguintes facilidades; 211 apartamentos sendo: 02 suítes máster; 09 suítes Junior; 16 apartamentos individuais; 70 apartamentos duplos luxo; 77 apartamentos duplo superior; 02 apartamentos para Portadores de Necessidades Especiais (PNE) duplo luxo; 02 apartamentos PNE superior; Restaurante dos Arcos com capacidade para 80 pessoas, Centro de Eventos para 400 pessoas, 01 sala para Eventos para 150 pessoas, Fitness Center; Sauna a Vapor, Lavanderia, Quiosques Bar, Piscina Degradê com três pisos, Coffe Shop, bussiness Center, piano Bar, Agência de turismo, Estacionamento, Sistema de Telefonia Inteligente, Voice Mail, Tv por Assinatura, Internet sem Fio (Wi fi), Sistema de Segurança Eletrônica Monitorado, Fechadura Eletrônica e Cofres Eletrônicos nos Apartamentos.

O período da pesquisa foi o segundo semestre do ano de 2014. Em primeiro lugar foi selecionado O Grand São Luís Hotel para estudo, foi entregue um formulário ao supervisor do setor Financeiro e feita uma entrevista com o Gerente da empresa. A forma de abordagem escolhida foi utilizando uma estratégia baseada no conhecimento prévio das pessoas nos locais chaves. Este conhecimento vem do fato do pesquisador trabalhar na área hoteleira. As pesquisas foram realizadas no horário da manhã, para aplicar o questionário foram entregues dois formulários para serem recolhidos depois.

6.1 Descrição do caso

O questionário foi aplicado com o supervisor do setor Financeiro e a entrevista realizada com o Gerente Geral do Hotel. Com o objetivo de facilitar a visualização comparativa, foram reproduzidas as perguntas com a opção de resposta escolhidas.

No questionário respondido pela supervisora do setor Financeiro do Hotel foram obtidas as seguintes afirmações:

- Os compradores são selecionados em contratação por currículo pesando mais na hora da admissão do novo colaborador, seus antecedentes de performance e experiência, na compra intervêm a participação de outros setores, o setor de compras se subordina à gerência geral, a rotatividade do profissional de compras é de dois anos, o motivo para substituição do funcionário é o baixo desempenho da função e as compras são efetuadas obedecendo as demandas da temporada (APÊNDICE A).

É importante salientar que o desempenho na função é considerado importante, assim como o currículo, o que significa que existe uma preocupação também com a teoria, o conhecimento e a prática, porque desses elementos é que se obtém o melhor desempenho. Outro dos pontos importantes de destacar é que as compras são realizadas com a participação de outros setores.

Isso indica a forte administração por parte da gerência, fazendo com que todos os setores contribuam para que a compra seja realizada de uma forma mais elaborada e racional. Isso implicará na lucratividade a curto e longo prazo, devido à boa elaboração que se efetua por participação de vários setores, além de monitoração em cima daquele que representa a área de compras. Analisando a primeira pergunta, pode se observar que o plano de carreira dentro da empresa não é efetivado no setor de compras, dando-se a contratação de pessoas externas relacionadas com o setor específico, confirmado pela segunda questão onde se prioriza a performance e a experiência.

Nota-se que a compra com participação de outros setores costuma dar a organização uma maior segurança, sabendo que a vigilância das atitudes e decisões de seu gerente de compras serão mais controladas. A empresa que tem suas compras baseadas na rotatividade do consumo pode acarretar um desequilíbrio em seu estoque e ter perdas por parte das faltas de mercadorias quando há hospedagens não previstas para um determinado dia, quando o consumo pode ser maior do que esperado.

6.1.1 Entrevista com o Gerente Geral

A entrevista foi realizada na sala da gerência, com hora marcada e em forma individual. Pela conversa foi possível transparecer que a contratação dos compradores se dá dentro de uma formalidade específica. Os compradores não têm status de gerente e são

escolhidos por análise de currículo, mediando outras pautas burocráticas para o selecionado ao cargo, como testes psicológicos e estudo dos antecedentes e experiência anterior. Na contratação fatores que pesam também são a honestidade, boa comunicação a fim de obter bons negociadores, postura e bom caráter.

Sobre a autonomia do encarregado de compra, não existe. Pois este é monitorado, ou seja, sua decisão é restrita. A negociação é fechada somente após o aval de outros setores. O setor de compras se subordina principalmente a Gerencia Geral e a Supervisão do setor Financeiro e a decisão final de compra cabe ao responsável da área, mas com restrições. Sobre a questão da dificuldade de encontrar profissionais em compras para a organização, respondeu que a falta de instrução dos candidatos é a pior dificuldade, e que a causa de demissões na empresa é a desonestidade unida ao baixo desempenho da função (APÊNDICE B).

6.1.2 Visita realizada no Setor de compras do Grand São Luís Hotel

A pesquisa teve como objetivo, acompanhar a importância do encarregado de compras para o hotel. O estudo começou no dia 25 de agosto e findou-se no dia 05 de setembro de 2014. O departamento de compras do hotel é responsável pelo abastecimento do almoxarifado das mercadorias necessárias a operação dos setores, cito recepção, manutenção, governança, lavanderia, cozinha, recursos humanos, vendas, reservas e setor financeiro.

O Encarregado de Compras é responsável por providenciar a compra de todos os produtos, serviços e materiais que deverão ser usados no hotel pelo preço mais baixo possível e com a melhor qualidade.

As principais responsabilidades do Encarregado de Compras são:

- Emitir e ter a segurança de que todas as requisições de compras estão devidamente aprovadas e com a especificação correta;
- Entrevistar os fornecedores para obter informações corretas no que concerne aos produtos, preços e ter a habilidade de resolver no tempo exigido pelos requisitantes;
- Selecionar os itens a serem comprados para teste, e observar junto ao requisitante a qualidade;
- Estimar os valores de acordo com a oferta do mercado;

- Manter uma lista de itens a serem comprados, com custos, prazo de entrega, qualidade do produto e inventário;
- Manter sempre contato sobre a qualidade dos produtos com a inspeção de controle de qualidade e identificar possíveis falhas para correção;
- Solicitar a aprovação das solicitações de compras;
- Gerenciar o departamento de acordo com as políticas da empresa, bem como regulamentos estaduais e federais;
- Coordenar suas atividades articulando-se com os outros departamentos;
- Fazer diariamente o relatório de itens comprados;
- Executar outras tarefas solicitadas pelo seu superior imediato;
- Participar ativamente de todas as atividades relacionadas à segurança alimentar.

6.1.3 Conhecimento do elenco de produtos utilizados no hotel

O comprador deve ter conhecimento sobre os produtos utilizados pelo hotel como um todo, em geral, utiliza:

- ✓ Bebidas;
- ✓ Alimentos secos e molhados;
- ✓ Frutas e Verduras;
- ✓ Crustáceos e derivados;
- ✓ Peixes;
- ✓ Carnes;
- ✓ Produtos de Limpeza;
- ✓ Material de expediente;
- ✓ Material de Escritório;
- ✓ Materiais de Manutenção e Equipamentos.

6.1.4 Requisições e pedidos

As requisições são efetuadas diretamente por ele, segundo estoque mínimo e máximo estabelecidos, caso não haja, os setores deverão tomar providências de solicitar através de suas chefias.

As aquisições são efetuadas com no mínimo três cotações, sendo que o fornecedor escolhido será aquele que atender melhor as especificações do produto e preço final. A exceção para cotação única somente ocorrerá quando o produto seja fornecido por único fabricante via pré- contrato.

Depois de efetivadas as cotações o setor de compras deverá obter aprovação do Controller (Supervisor Financeiro) e Gerente Geral do empreendimento, após isto, emitir o pedido de compra.

6.1.5 Critérios de compras

Existem três critérios nos qual a atividade de compras do hotel é fundamentada:

- Condições comerciais: preço e condições de pagamento;
- Adequação culinária: especificação dos produtos conforme as necessidades tecnológicas e gastronômicas de utilização;
- Qualidade higiênico-sanitária: fornecedores em conformidade com as exigências do Hotel, com base nas legislações sanitárias vigentes.

7 CONCLUSÃO

A função compras é um segmento essencial do departamento de material e suprimentos que tem por finalidade abastecer as necessidades de materiais ou serviços assim como planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com quantidades corretas, verificando o recebimento efetivo do que foi comprado e providenciar seu fluxo. Compra é, portanto, uma operação muito importante entre as que compõem o processo de suprimento. Tendo em vista que a função compra é um setor dentro da hotelaria que vem sendo tão pouco valorizada, sendo a mesma considerada uma função operacional e não de gestão, apresenta-se a necessidade de atribuir a ela uma importância de grau maior, pois assim poderá estabelecer elos melhores dentro das empresas hoteleiras de São Luís.

Socialmente falando em compras e suprimentos esta função está ligada a sociedade de forma responsável uma vez que bem exercida mantém a empresa competitiva e gerando emprego para a sociedade onde a instituição se encontra. Como afirma Baily (2000) cada vez mais as empresas assumem o papel de inovadoras em suas técnicas para o aumento de sua competitividade e maior é o número de empresas ganhando vantagens assim como também cresce o número de empresas que tentam aumentar seu poder de mercado. Para aumentar estas vantagens competitivas, as organizações vêm apostando nas compras e essa medida de aumento competitivo da ao setor de compras uma característica cada vez mais atual dentro das instituições, elevando o setor para participar da responsabilidade na lucratividade. Como foi abordado, quanto mais informações o comprador tiver, este exercerá sua função por mais tempo dentro da empresa, sem necessidade de ser trocado por pessoas mais atualizadas dentro do setor, e exercerá sua função com qualidade e quantidade de operações realizadas em favor da empresa, gerando assim reduções nos custos.

Os objetivos das compras devem estar atrelados estrategicamente aos da organização, visando maior qualidade nos produtos, insumos e serviços, maior redução de custos, garantias de prazos mais longos e maior poder de negociação. Estes fatos vêm tornando o setor de compras mais dinâmico e estratégico fazendo com que a empresa tenha possibilidades de assumir papéis mais acirrados na sociedade devido à influência e poder que as compras exercem na redução de seu gasto total.

Outra questão importante é o que se refere ao planejamento antecipado das compras, segundo os conceitos modernos, destacados por Oliveira (2001), que colocam em destaque as empresas que se organizam antecipadamente conforme os paradigmas da moderna

Administração. De outra parte, devem ser valorizados os profissionais que se graduam nos cursos desta área, porque são eles os que mudarão o perfil do mercado de contratações no setor de compras. Observando os relatos das entrevistas realizadas, se percebe que há um perfil definido do comprador no Grand São Luís Hotel, porém eles têm dificuldades para encontrar tal profissional por falta de incentivo à educação e poucas oportunidades para se profissionalizar.

Nota-se que a situação do setor de administração hoteleira vem tomando outro formato observando-se ao nível contratual um aumento das exigências do próprio mercado, pela globalização do comércio, que exige das pessoas a compreensão destas mudanças na área de compras, que saibam como lidar com a realidade atual e que não se prendam á modelos de compras tradicionais, o que podem acarretar a uma empresa prejuízos de forma direta ou indireta a longo ou curto prazo.

Antigamente as compras eram baseadas na negociação direta entre comprador e vendedor, em um corpo-a-corpo que envolvia a possibilidade de barganha. Os novos modelos de compras, utilizando telefone e internet, catálogos, etc., exigem outro tipo de conhecimento. Assim, é necessário que um bom comprador seja eficiente nos dois modelos de compra. Tendo aumentado a oferta de cursos profissionalizantes presenciais ou a distância estão começando a serem supridas tais exigências, porém de maneira ainda lenta.

Cursos que venham a dar suporte para o setor de compras ainda são muito escassos. Mais facilmente se encontram cursos direcionados às vendas e aos outros setores. As mudanças que vem acontecendo no mercado são relacionadas ao fato das pessoas aproveitarem os cursos profissionalizantes, mesmo não sendo dessa área e os contratadores aceitarem esses, por terem os candidatos maior período de estudo, mesmo que não seja relativo à específica gestão de compras. Sabendo que para as empresas hoteleiras é difícil encontrar um profissional capacitado e com conhecimentos teóricos e práticos sobre compras, o caminho mais acertado seria aproveitar os administradores formados na região nos últimos anos, por terem uma preparação teórica que atende ao planejamento necessário para o setor. Deve se fazer atenção que os mesmos possam adquirir os conhecimentos práticos pertinentes a cada organização, durante seu período na empresa.

Valorizando o curso de Administração, poderá ser conseguido um desempenho profissional baseado no conhecimento e não na prática, que muitas vezes é insuficiente para atender todas as necessidades que a empresa tem para lidar com as novas formas de compras que o mercado oferece. Entretanto são necessárias novas aproximações e pesquisas, não

somente no ramo da hotelaria, mas em todos os setores em que as compras são peça chave do são peça chave do faturamento e lucro da empresa.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. Tradução: Raul Rubenich. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BOWERSOX, Donald J; HELFERICH, Omar K. **Logistical Management: a systems integration of physical distribution, manufacturing support, and materials procurement**. New York: Macmillan, 1986.

CÂNDIDO, Índio. **Controle em hotelaria Sistema Mecanizado para Hotel**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 1990.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORREA, H. L. et al. **Planejamento programação e controle da produção: MRP II / ERP - conceitos, uso e implantação**. São Paulo: Atlas, 2000.

COSTA, André Lucirton. Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 119-128, out./dez. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **A logística do marketing**. São Paulo: Futura, 2000.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____, Mario; COSTA, Roberto, Figueiredo. **Manual do comprador conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. 3. ed. São Paulo: Edicta, 2003.

KOTLER, Philip; ARMOSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1993.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MECINAS, Leonel Cruz. **Compras, princípios gerais**. 2. ed. Madri: Companhia Editorial Continental, 1999.

MEDEIROS, Kleber Oliveira; ELIAS, Felipe. Os efeitos da centralização das compras objetivando minimizar os custos de aquisições em uma empresa do setor automobilístico. **TecHoje**: uma revista de opinião, Savassi, [20--?]. Disponível em:<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1202>. Acesso em: 20 jan. 2016.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico conceitos metodologia práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais uma abordagem logística**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SÁ, Antonio Lopes. **Ética profissional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

APÊNDICES

**APÊNDICE A - MODELO QUE SEGUE CONTÉM AS RESPOSTAS OBTIDAS NA
ENTREVISTA REALIZADA COM A SUPERVISORA DO SETOR
FINANCEIRO**

Formulário para pesquisa de Campo. Trabalho de Conclusão de Curso-TCC - A importância da Gestão de Compras no Grand São Luís Hotel. Leilane da Silva Fonseca. Período da pesquisa 2014.2

Nome o Hotel: Grand São Luis Hotel - Data: 13/-8/2014 Horário 10 hs.

Entrevistado Supervisor do setor Financeiro

1- Como são escolhidos os Encarregados de compras na sua empresa? Marque apenas uma opção, que represente a escolha mais frequente.

- contratação por currículo;
- por plano de carreira;
- por indicação dos diretores, ou donos.

2- Se a escolha for por contratação qual é o fator que pesa mais na análise do currículo? Marque apenas uma escolha.

- conhecimentos teóricos;
- antecedentes de performance e experiência;
- confiança na honestidade.

3- As decisões de compra cabem a quem? Marque apenas uma escolha.

- Somente ao comprador;
- A participação de outros setores.

4- A qual destes setores abaixo o setor de compras se subordina? Marque apenas uma escolha.

- Gerencia Geral;
- Financeiro;
- Contabilidade.

5- Como é a rotatividade do profissional em compras?

- Menos de um ano;
- Dois anos;
- Três anos ou mais.

6- Qual o motivo mais frequente para substituições dos encarregados de compras?

- Baixo desempenho da função;
- Desonestidade;
- Incontinência de conduta ou mau procedimento.

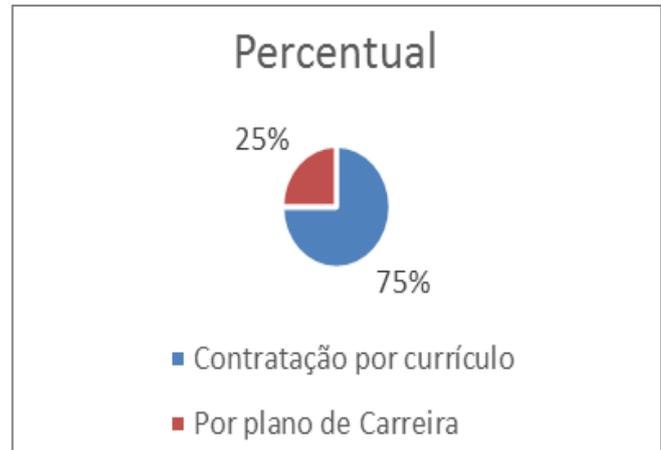
7- Como são planejadas as compras? Marque apenas a opção mais frequente.

- Efetuadas somente quando há necessidades;
- Efetuadas obedecendo as demandas da temporada;
- Conforme a rotatividade do consumo.

APÊNDICE B - GRÁFICOS DEMONSTRATIVOS DAS RESPOSTAS DOS FORMULÁRIOS APLICADOS NA PESQUISA DE CAMPO

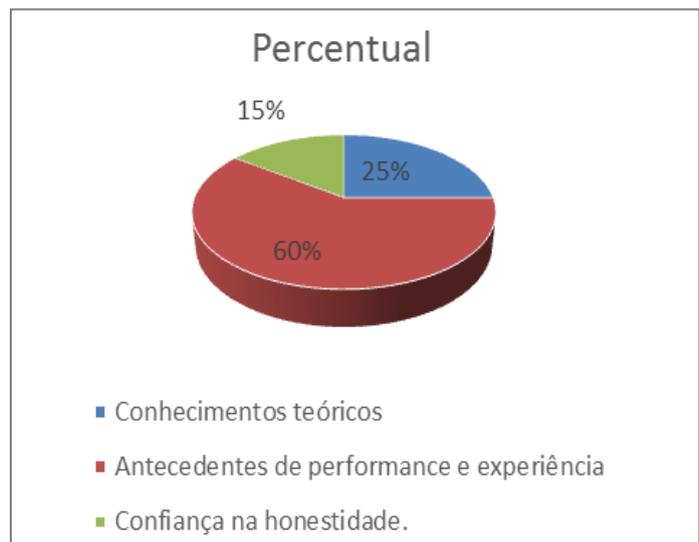
1 - Como são escolhidos os gerentes de Compras na sua empresa? Marque apenas uma opção, que represente a escolha mais frequente.

Contratação por currículo	75%
Por plano de Carreira	25%
Por indicação dos diretores ou donos	0%



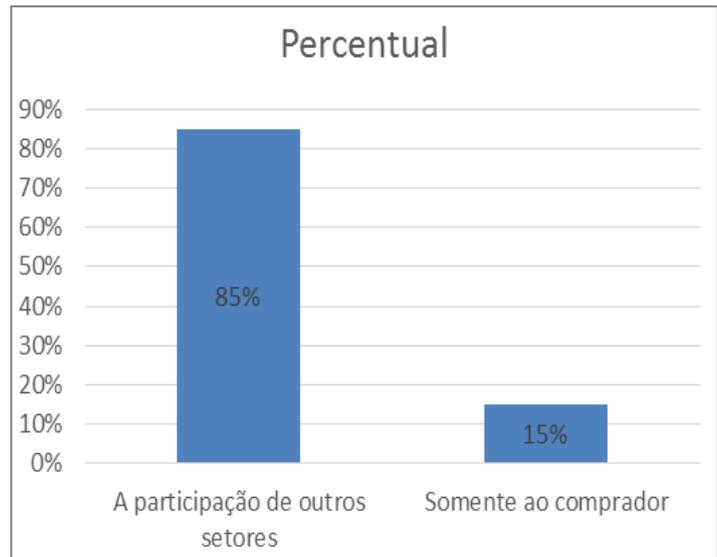
2 - Se a escolha for por contratação qual é o fator que pesa mais na análise do currículo? Marque apenas uma escolha.

Conhecimentos teóricos	25%
Antecedentes de performance e experiência	60%
Confiança na honestidade.	15%



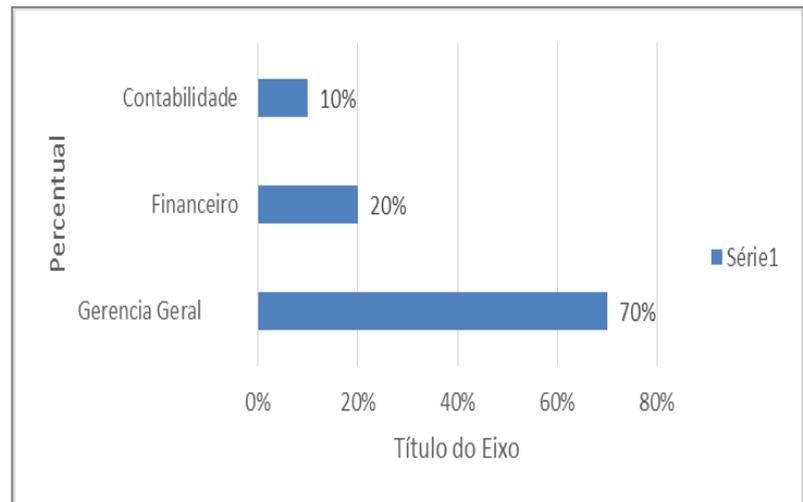
3 - As decisões de compra cabem a quem? Marque apenas uma escolha.

A participação de outros setores	85%
Somente ao comprador	15%



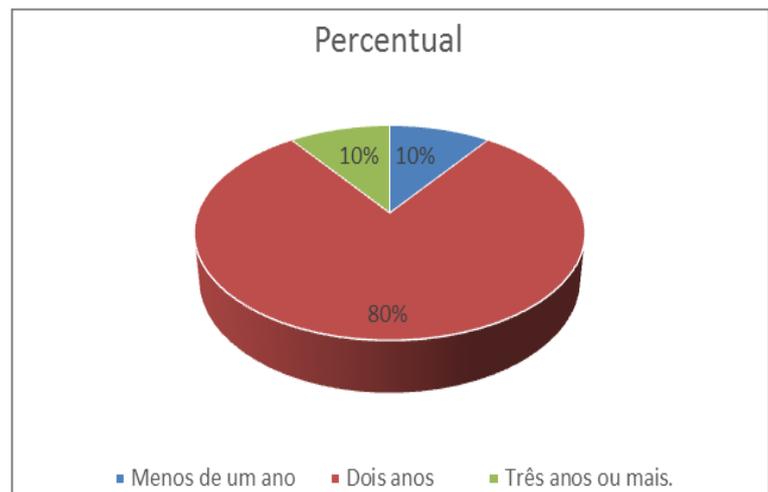
4 - A qual destes setores abaixo o setor de compras se subordina? Marque apenas uma escolha.

Gerencia Geral	70%
Financeiro	20%
Contabilidade	10%



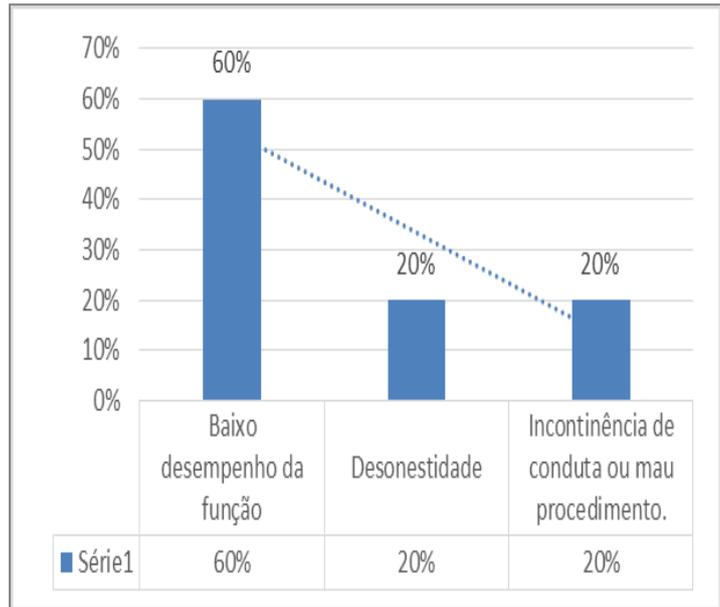
5 - Como é a rotatividade do profissional em compras?

Menos de um ano	10%
Dois anos	80%
Três anos ou mais.	10%



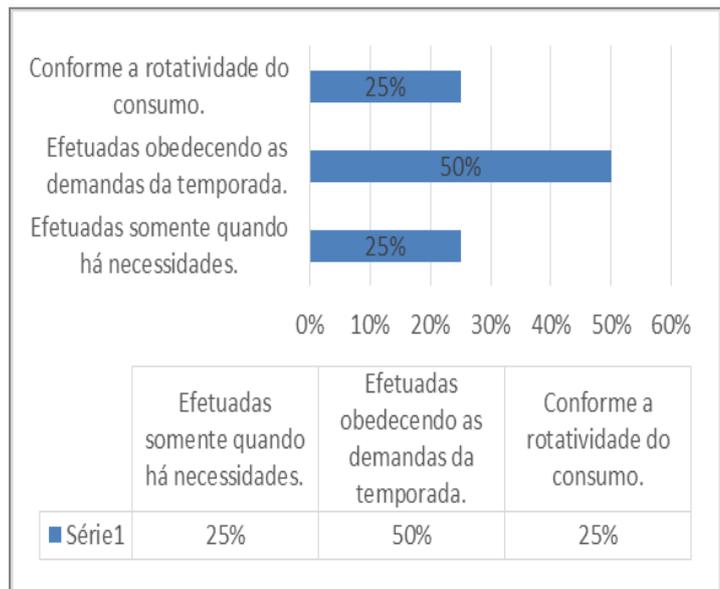
6 - Qual o motivo mais frequente para substituições dos encarregados de compras?

Baixo desempenho da função	60%
Desonestidade	20%
Incontinência de conduta ou mau procedimento.	20%



7 - Como são planejadas as compras? Marque apenas a opção mais frequente.

Efetuada somente quando há necessidades.	25%
Efetuada obedecendo as demandas da temporada.	50%
Conforme rotatividade do consumo.	25%



O hotel escolhe seus funcionários de compras por antecedentes, performance e Experiência, e não prioriza a teoria. O setor de compras e as outras chefias, se remetem à gerência geral para qualquer decisão. A rotatividade do cargo na empresa (80%) é de dois anos ou mais.

Na empresa a causa de demissão mais frequente é o baixo desempenho. A outra metade afirma que a causa mais frequente de demissão é a desonestidade.

Na empresa pesquisada se planeja suas compras obedecendo as demandas da temporada, a outra metade planeja conforme a rotatividade de consumo e pela necessidade do produto.