

## O GERENTE DE OBTENÇÃO COMO ANALISTA DE SUPRIMENTOS



Luciano Barbosa dos Santos<sup>1</sup>

Jauro Ferreira Forte<sup>2</sup>

Cláudio José Alves Vergasta<sup>3</sup>

Adriano Rodrigues Hessel<sup>4</sup>

Fábio de Sá Fernandes - 1º Ten Esp SUP<sup>5</sup>

### RESUMO

Este trabalho aborda a atuação do gerente de obtenção na cadeia de suprimentos. É de suma importância que esses gestores tenham conhecimento da mudança de foco dessa função dentro da logística integrada, ou seja, o mercado demanda de um profissional comprometido com o gerenciamento estratégico, que tenha percepção dos objetivos da organização, bem como o amplo acesso à informação, a fim de proporcionar ações eficientes na aplicação dos recursos disponíveis, em especial no âmbito da Força Aérea Brasileira.

**Palavras-chave:** Logística. Obtenção de material. Gerente de obtenção. Aquisição de material.

1 CFOE SUP. Servia em 2006 na Base Aérea de Natal, como Encarregado do Setor de Emergências do Grupo de Suprimento e Manutenção. Bacharel em Administração de Empresas.

2 CFOE SUP. Servia em 2006 na Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico, como Encarregado da Seção de Sistemas Informatizados da Divisão de Suprimento. Bacharel em Administração de Empresas.

3 CFOE SUP. Servia em 2006 no Sétimo Comando Aéreo Regional, como Encarregado da Seção de Controle Interno. Licenciado em Letras – Língua e Literatura Portuguesa.

4 CFOE SUP. Servia em 2006 na Prefeitura de Aeronáutica de Belém, como encarregado da Subseção de Informática. Bacharel em Administração de Empresas.

5 Leitor técnico. Serve na Diretoria de Material Aeronáutico e Bélico, como Chefe da Seção de Sistemas Informatizados.

R. CFOE	Belo Horizonte	n.3	p. 139 - 150	2007
---------	----------------	-----	--------------	------

## 1 – A OBTENÇÃO DE MATERIAL

A obtenção é a atividade que busca disponibilizar o produto para o ciclo logístico da organização. Preocupa-se em selecionar as fontes de suprimento e a quantidade a ser adquirida para que atendam à demanda no tempo exato da necessidade. Esta atividade envolve vários fatores, entre os quais se destaca a manutenção das informações do processo de obtenção (BALLOU, 1993).

Para Bertaglia (2003) a atividade de obtenção envolve custos, definidos por ele como “custo de aquisição”. O autor afirma que a definição de custos logísticos é fundamental para avaliar os estoques, o que proporcionará maior embasamento para as estratégias de compra das organizações.

Já na visão de Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), a atividade de obtenção precisa envolver toda a cadeia de suprimentos para um planejamento eficaz. As necessidades são previstas a partir da demanda de seus consumidores e o tempo de ressuprimento precisa ser avaliado a partir da disponibilidade de atendimento dos fornecedores. Isso implica uma sintonia entre todos os participantes da cadeia de suprimentos para que o processo apresente melhores resultados.

Nessa atividade, a preocupação em determinar quantidades exatas a serem compradas é uma exigência desse processo, pois ela envolve altos custos para a Organização. Uma das maneiras de minimizar esses custos é controlar e determinar o fluxo de material envolvido em todo o processo, mas para isso é necessário que se tenha o controle das

informações relacionadas à obtenção de material, bem como o seu correto planejamento.

A outra maneira seria buscar inovações e melhorias no processo de obtenção das Organizações envolvidas, mostrando uma maneira eficiente na redução dos prazos estipulados para essa atividade.

Com vistas a esses fatores, neste artigo será abordado o processo de obtenção e a importância exercida pelos gerentes desse processo, bem como o uso de indicadores logísticos na atividade de obtenção de materiais, como ferramenta gerencial para a tomada de decisões.

## **2 – O PAPEL DO GERENTE DE OBTENÇÃO**

O gerente de obtenção exerce um papel específico na atividade fim das organizações. A manutenção dessa atividade depende de uma atuação eficaz desse gerente para que não ocorram interrupções repentinas nos outros setores envolvidos.

Bertaglia (2003) afirma que hoje o gerente responsável pela obtenção passa a ter um papel de analista de suprimentos, diferente da visão passada de simples operador, que realiza e acompanha as requisições. Com o uso do sistema de informação adequado, o monitoramento das requisições é realizado de maneira mais fácil, ágil e exata.

Portanto, a preocupação do gestor deve estar em determinar a quantidade ideal a ser adquirida naquele momento para a organização. As informações afetas às quantidades necessárias em confronto com um

R. CFOE	Belo Horizonte	n.3	p. 139 - 150	2007
---------	----------------	-----	--------------	------

efetivo controle dos níveis de estoques proporcionam a melhor decisão do que e do quanto pedir no momento da compra.

Ressalta-se que toda quantidade adquirida superior à demanda torna-se capital imobilizado para a empresa, além de contribuir para os custos logísticos associados ao seu controle (armazenagem, segurança, inventários etc).

O Quadro 1 compara o monitoramento dos tempos médios de obtenção de suprimento em dias no exterior, entre uma Organização privada de grande porte e um Parque de Material Aeronáutico da Força Aérea.

**Quadro 1:** Comparativo entre tempos médios de obtenção de suprimento, em dias.

ATIVIDADES	EMPRESA	FAB
Emissão da requisição	15	13
Entrega pelo fornecedor	150	57
Trânsito interno (país de origem)	05	02
Operações logísticas (país de origem)	30	17
Operações logísticas (país de destino)	10	35
Trânsito interno	01	01
Tempo total	211	125

Fonte: [www.scielo.br](http://www.scielo.br) e SILOMS - abr/2006.

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), apresentam quatro questões básicas para a tomada de decisão no momento da obtenção: quanto pedir; quando pedir; quanto manter em estoque de segurança e onde

R. GFOE	Belo Horizonte	n.3	p. 139 - 150	2007
---------	----------------	-----	--------------	------

localizar. Estas questões apontam a relação entre a obtenção e a gestão de estoque.

Desta forma, o gerenciamento coordenado de informações, materiais e fluxos financeiros é uma característica indispensável ao gerente de obtenção para a execução de suas tarefas. As práticas relacionadas abaixo ilustram possíveis rotinas observadas pelos Gerentes como táticas quanto à execução de suas atividades:

- a) pesquisa de mercado – identificação das características do mercado para a aquisição de materiais e serviços;
- b) conciliação das informações de mercado com os requerimentos do consumidor interno, de modo a facilitar a aquisição das suas solicitações;
- c) acompanhamento da requisição – gerenciamento do processo de obtenção com o objetivo de acompanhar o andamento da requisição e, portanto, obter o seu status junto ao fornecedor;
- d) previsão das necessidades futuras e transmissão dessas informações; e
- e) verificação de desempenho dos fornecedores com base nos quesitos de custo, entrega e qualidade.

Além disso, a função de gerente está associada ao processo de alinhamento da sua estratégia com a missão da organização. Logo, o emprego dessas práticas gerenciais deve vir acompanhado de uma postura que demanda determinadas habilidades, qualificações e comportamentos dos gerentes de obtenção ou suprimento.

O Quadro 2 sugere o comportamento que deve ser adotado pelo gerente para alinhar sua estratégia com a missão da organização.

R. CFOE	Belo Horizonte	n.3	p. 137 - 150	2007
---------	----------------	-----	--------------	------

**Quadro 2:** Comportamento do gerente de obtenção perante a missão da Organização

ASSUNTOS	COMPORTAMENTO
Percepção da organização	Função pró-ativa, gerenciamento eficaz do suprimento de materiais, comprometimento com a atividade, consciência da sua importância para a consecução dos objetivos da empresa.
Acesso à informação	Buscar acesso amplo ao banco de informações geradas interna e externamente.
Gerenciamento estratégico	O gerente é um estrategista com relação aos materiais adquiridos, considerando a disponibilidade do mercado fornecedor, importância do item e volume de recursos empregados na aquisição.
Tecnologia de Informação	Utilização dos recursos de: transmissão eletrônica de dados, de internet para pesquisa, de leilão on-line, de portais de compras, programas de controle (MS Project) e de intranet para agilizar a comunicação interna.

**Fonte:** Os autores.

## 2.1 - A gestão da obtenção na Força Aérea Brasileira (FAB)

No contexto atual, a preocupação com a escassez de recursos financeiros influencia cada vez mais na atividade do gerente de obtenção. Como solução, a gestão da obtenção deve focar o planejamento eficiente que proporcione o cumprimento das metas de disponibilidade e o esforço aéreo da frota estabelecidos pelo Estado Maior da Aeronáutica.

R. CFOE	Belo Horizonte	n.3	p. 139 - 150	2007
---------	----------------	-----	--------------	------

A obtenção na Força Aérea pode ser realizada através de fabricação de materiais nas oficinas internas dos Parques de Materiais<sup>6</sup>, junto aos respectivos fabricantes, por meio dos órgãos provedores (CELOG,<sup>7</sup> CABW<sup>8</sup> e FMS<sup>9</sup>), bem como na Praça Local. Vale ressaltar que a obtenção de material por compra será pautada na legislação nacional e internacional em vigor.

Em grande parte das aquisições realizadas pela FAB, a localização do fornecedor sugere a formação de um estoque estratégico ou de segurança, principalmente para materiais com longo *lead time*<sup>10</sup>; logo, o Gerente de Obtenção regularmente depara-se com a seguinte dicotomia: manter pequenos níveis de estoque e se expor a riscos por falta destes, bem como custos altos na obtenção dos itens faltantes ou um estoque muito acima do necessário que implicará investimentos desnecessários de armazenagem e custo de manutenção, redução da disponibilidade para aplicação em outras áreas de negócios ou necessidades, além de uma possível perda por obsolescência ou deterioração.

Tudo isso, adicionado ao fato de que o tempo de ressurgimento de material depende diretamente da disponibilidade de recursos financeiros e de transportes, fazendo com que haja a necessidade de uma gerência sobre os estoques cada vez mais precisa.

<sup>6</sup> Órgão responsável por todas as ações para prestar apoio de suprimento a um tipo de aeronave ou equipamento ao longo de seu ciclo de vida, incluindo a implantação.

<sup>7</sup> Centro de Logística da Aeronáutica.

<sup>8</sup> Comissão Aeronáutica Brasileira em Washington (EUA).

<sup>9</sup> Foreign Military Sales.

<sup>10</sup> Tempo de pedido e recebimento: período de tempo entre o início de qualquer processo de produção e sua conclusão. Nesse caso, inicia-se com a colocação da requisição nos órgãos de compra até o efetivo recebimento do material na OM requisitante.

R. CFOE	Belo Horizonte	n.3	p. 139 - 150	2007
---------	----------------	-----	--------------	------

## 2.2 O gerenciamento com uso dos indicadores logísticos

Se as informações oriundas dos processos de obtenção não forem transmitidas com velocidade, poderá ocorrer uma eventual falta de material, tornando-o crítico para a fabricação de um determinado item ou atendimento a uma situação de emergência.

A Tecnologia da Informação é uma das variáveis que auxiliará os gerentes na tomada de decisão, visto que proporciona uma maior velocidade e precisão no ressuprimento de seus estoques. Nesse caso, o acompanhamento dos níveis de estoques através de sistemas informatizados também é essencial, principalmente em se tratando de uma grande quantidade de itens ou mesmo de materiais com características estratégicas.

Além disso, para avaliar como os recursos disponíveis estão sendo utilizados, bem como se a sua utilização possibilita à organização cumprir sua missão, faz-se necessário um sistema de medição de desempenho, uma das formas de verificar se as operações de obtenção estão atingindo as metas desejadas.

Desta forma, os indicadores logísticos são as ferramentas-chave do sistema de controle, permitindo ações e decisões coerentes por parte dos gestores, pautadas na estratégia da organização.

Os indicadores são um pré-requisito para o eficaz gerenciamento e controle do desempenho na obtenção de materiais e fornecem, aos gerentes, informações para a identificação de eventuais problemas e distorções gerenciais, além de fornecer subsídios para uma melhoria contínua.

R. CFOE	Belo Horizonte	n.3.	p. 139 - 150	2007
---------	----------------	------	--------------	------

No entanto, quaisquer que sejam a ou as perspectivas de mensuração utilizadas, a simples seleção de Indicadores e sua mensuração não são suficientes para que um sistema de obtenção seja eficaz.

Para que o gerenciamento do processo de obtenção seja mais eficaz, devem ser utilizadas medidas de desempenho que possuam uma perspectiva integrada, que sejam compatíveis e consistentes com as funções da organização e dos demais elos (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

O Quadro 3 apresenta alguns exemplos de indicadores de obtenção para medir o desempenho no atendimento ao pedido.

**Quadro 3:** Índices para medir a eficácia no atendimento ao cliente.

NOME	MEDIDA	METODOLOGIA	ÍNDICE
Pedido perfeito	Calcula a taxa de pedidos sem erros, em cada estágio do pedido do cliente.	% Acuracidade no registro do pedido X % Acuracidade na separação X % Entregas no prazo X % Entregas sem danos X % Pedidos faturados corretamente	Acima de 70%
Pedidos completos e no prazo	Corresponde às entregas realizadas dentro do prazo, atendendo as quantidades e especificações do pedido.	Entregas perfeitas / Total de entregas realizadas X 100	90% a 95%, no geral, atinge valores próximos de 75%
Entregas no prazo	% de entregas realizadas no prazo acordado com o cliente.	Entregas no prazo / Total de entregas realizadas X 100	95% a 98%
Taxa de atendimento do pedido	% de pedidos atendidos na quantidade e especificações solicitadas pelo cliente.	Pedidos integralmente atendidos / Total de pedidos expedidos X 100	99,5%

Fonte: Os autores.

R. CFDE	Belo Horizonte	n.3	p.139 - 150	2007
---------	----------------	-----	-------------	------

Também, cabe ressaltar que bons indicadores não permanecem eficazes para sempre. Para que estratégia e medidas de desempenho estejam alinhadas e o sistema de medição se mantenha integrado, eficiente e eficaz ao longo do tempo, é necessário que os indicadores empregados sejam revisados sistematicamente e que o sistema seja dinâmico.

### 2.3 - O suporte de um sistema de informação

O suporte de um sistema de informação dinâmico, que engloba a necessidade de revisão periódica dos índices utilizados, acrescentando-se novos e retirando-se os obsoletos, bem como a utilização efetiva dos resultados obtidos, é fundamental para o sucesso na medição do desempenho da atividade de obtenção.

O SILOMS<sup>11</sup> teve um papel fundamental na revolução da medição desse desempenho, tornando a captura, análise e revisão dos dados mais fáceis, bem como simplificando o gerenciamento do sistema de medição de desempenho e a manutenção da informação.

Um sistema de Informação eficaz precisa atuar como um suporte aos gerentes da área de obtenção, bem como ser capaz de transferir dados confiáveis dos pontos de coleta para o nível apropriado de gerenciamento. Deve, ainda, fornecer informação precisa, útil, fácil de

<sup>11</sup> Sistema Integrado de Logística de Materiais e de Serviços que propicia, através de suas funções, o planejamento e controle das atividades logísticas, em todos os seus níveis, incluindo: recursos humanos, materiais, equipamentos, fornecedores e distribuidores. Através deste sistema, as Organizações do Comando da Aeronáutica terão a garantia de que suas decisões logísticas sobre o quê, quanto, quando, onde, com o que produzir e adquirir, estarão adequadas às suas necessidades estratégicas, as quais, por sua vez, serão ditadas por seus objetivos e necessidades operacionais.

R. CFOE	Belo Horizonte	n.3	p. 139 -150.	2007
---------	----------------	-----	--------------	------

usar e levar em consideração a estratégia, assim como a estrutura da Organização, seus processos, funções e relacionamentos.

### 3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo abordou o papel do gerente de obtenção como analista de suprimentos. Mostra como esta função, em especial no âmbito do Comando da Aeronáutica, evoluiu de um mero acompanhador de pedidos de materiais a um gestor comprometido com o processo estratégico da organização.

A falta de recursos financeiros para aquisição de materiais exige, atualmente, que o gerente de obtenção planeje, coordene e controle as atividades de aquisição de materiais aeronáuticos, bélicos e eletrônicos com novas habilidades e estratégias, ou seja, faz-se necessário ter a visibilidade de todo o processo.

Manter o equilíbrio entre as diversas variáveis do sistema de obtenção de materiais, bem como implementar novas idéias que tragam inovações e benefícios, são fundamentais para que as organizações da Força Aérea busquem novas habilidades e novos caminhos para o cumprimento eficaz da missão institucional que lhe é atribuída.

A cada ano, o Estado-Maior da Força Aérea determina o esforço aéreo o qual a logística deve apoiar suficientemente e em tempo. Faz-se, pois, necessário deixar de lado o conceito de grandes estoques que imobilizam grandes quantias de capital e optar por um estoque enxuto que atenda plenamente às necessidades operacionais.

#### 4 - REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORINI, C.; PIRES, S. R. I. **Um modelo de decisão sobre a consignação de material estrangeiro em cadeia de suprimento.** Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 13 jun 2007.

R. CFOE	Belo Horizonte	n.3	p. 139 - 150	2007
---------	----------------	-----	--------------	------