



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSEFA LAUANE FERREIRA DA SILVA

**ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS EM UM GRUPO DE
EMPRESAS DE SERRA TALHADA-PE: ESTUDO DE CASO.**

SERRA TALHADA-PE

2021

JOSEFA LAUANE FERREIRA DA SILVA

**ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS EM UM GRUPO DE
EMPRESAS DE SERRA TALHADA-PE: ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientador (a): Me. Renan Silva Ferreira

SERRA TALHADA-PE

2021

JOSEFA LAUANE FERREIRA DA SILVA

**ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS EM UM GRUPO DE
EMPRESAS DE SERRA TALHADA-PE: ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharela em Administração.

Aprovada em 19/02/2021

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orientador Me. Renan Silva Ferreira

Profª. Examinadora Ma. Ana Paula da Silva Farias

Prof. Examinador Me. Jailson Santana Carneiro

SERRA TALHADA-PE

2021

ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS EM UM GRUPO DE EMPRESAS DE SERRA TALHADA-PE: ESTUDO DE CASO.

Josefa Lauane Ferreira da Silva

Lauaneferreira04@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade acadêmica de Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Renan Silva Ferreira

renan.sferreira@ufrpe.br

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade acadêmica de Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

RESUMO

Considerando a relevância que a gestão de compras tem na aquisição de materiais e serviços de qualidade, no momento certo e com o menor custo, esta constitui uma das etapas mais importantes da cadeia de suprimentos das empresas. Por essa razão, um processo de compras estruturado e otimizado impacta diretamente no resultado organizacional, no que se refere a operação, atendimento de demandas e faturamento. Nesta perspectiva, o objetivo geral consiste em compreender a estruturação da gestão de compras de um grupo de empresas localizado no município de Serra Talhada-PE. Para tal, o procedimento técnico aplicado a esse artigo classifica-se como um estudo de caso, adjunto a uma pesquisa descritiva de natureza preponderantemente qualitativa. Utilizou-se também como instrumento de coleta de dados um questionário semiestruturado baseado no diagrama de Ishikawa. Como principais resultados de pesquisa, foram pontuados o excesso de solicitações, sobrecarga, atrasos, divisão inconsistente de tarefas como gargalos pertinentes à fase de desestruturação da gestão de compras do grupo, e seus respectivos impactos, que, por sua vez, foram sanados com ações corretivas para estruturar o processo de compras baseadas em quatro pilares, otimizando assim a performance de atuação do setor.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de compras. Estruturação de processos. Otimização.

ABSTRACT

Considering the relevance that purchasing management has in the acquisition of quality materials and services, at the right time and at the lowest cost, this is one of the most important stages of the supply chain of companies. For this reason, a structured and optimized purchasing process directly impacts the organizational result, with regard to operation, meeting demands and billing. With this, the general objective is to understand the structuring of the purchasing management of the procurement sector of a group of construction and maintenance of electrical networks and real estate development located in the municipality of Serra Talhada-PE. For this, the method applied to this work is classified as a case study, adhering to a descriptive research of a predominantly qualitative nature. A semi-structured questionnaire based on the Ishikawa diagram was also used as a data collection instrument. In the discussion of the results, the main bottlenecks relevant to the destructuring phase of the group's purchasing management were investigated, and their respective impacts, as well as the corrective actions used to structure the purchasing process, optimizing the performance of the group company.

KEYWORDS: Purchasing management. Structuring of processes. Optimization.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de compras compõe uma das partes mais importantes da cadeia de suprimentos e, com o desenvolvimento do mercado, necessidades e estruturação empresarial, passou de um contexto simplista e burocrático para uma área criteriosa e estratégica para a aquisição de bens/serviços de maneira eficiente e valorosa.

Para Stanton (2019), o gerenciamento de compras é a função pela qual se adquire os materiais ou serviços que uma empresa utiliza para produzir seus próprios produtos ou serviços, com a finalidade de obter insumos necessários à corporação ao menor custo possível. Nesse sentido, o gerenciamento de compras se tornou imprescindível para o desenvolvimento lucrativo e sustentável das organizações, sendo necessário portanto, um processo estruturado e otimizado.

Segundo Ballou (2006), o processo de compras abrange a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto organizacional, ocupando, portanto, uma posição importante no contexto empresarial, visto que as aquisições eficientes geram impacto positivo nos resultados corporativos.

Para tanto, considerando o peso que esta área tem e ponderando a fase que um grupo de empresas vivenciou, a pesquisa foi desenvolvida visando pontuar as causas de um desequilíbrio na gestão de compras e seus respectivos efeitos sob uma conjuntura de alta performance. Nesse sentido, a problemática abordada neste estudo finda-se em torno da seguinte questão: Como estruturar a gestão de compras de um grupo de empresas localizado na cidade de Serra Talhada-PE?

Nisso, como forma de explorar a estratégia organizacional de reestabelecer e otimizar um processo após este ser paralisado por gargalos comuns ao cotidiano de empresarial, o artigo tem como objetivo compreender a estruturação da gestão de compras de um grupo de empresas localizado no município de Serra Talhada-PE. Diante disso, a pesquisa apresentada buscará compreender o processo de gestão de compras, pontuar os principais aspectos pertinentes a otimização do fluxo de compras, bem como analisar e discutir o estudo de caso referente à reestruturação e otimização do processo de compras do setor de suprimentos de um grupo de empresas, como foco na distribuição de energia e incorporação imobiliária, que por sua vez, vem se destacando e crescendo organicamente no mercado.

O tema supracitado foi escolhido porque dada a importância que o processo de compras tem para suprimentos do grupo, é imprescindível que este seja estruturado para maximizar a atuação do setor e torná-lo mais eficiente no atendimento das demandas e solicitações. Portanto, a abordagem do tema justifica-se na vivência profissional e na relevância que a gestão da cadeia

de suprimentos tem no contexto empresarial, sendo pontuada dentro desta, o processo de compras que, por sua vez, possui grande impacto no atendimento de materiais e serviços essenciais, assim como nos custos e despesas organizacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção buscou-se explorar a visão geral de estudos envolvidos na temática proposta pelo artigo, com base em contextos pesquisados na visão de autores conceituados que abordam a gestão da cadeia de suprimentos, com foco na gestão de compras.

2.1 GESTÃO DE COMPRAS: CONCEITO E RELEVÂNCIA

Para Bonfadini e Nack (2013), a administração de compras ou gestão de compras é uma importante função empresarial que tem como finalidade atender as necessidades de materiais ou serviços de forma eficiente, para realizar o suprimento no momento certo e com a quantidade correta, proporcionando assim um melhor rendimento dos recursos disponíveis na organização e desprezando gastos irrelevantes com as aquisições realizadas.

Martins e Atl. (2001, p.133) afirmam que:

A gestão de compras assume um papel estratégico nos negócios, pelo volume de recursos financeiros que envolvem. Mudando assim essa visão de que, a atividade de compras fosse algo burocrático, passando a ser indispensável e necessário para os bens lucrativos da empresa.

O sistema de compras não se limita, portanto, ao ato de compra e monitoramento, é uma atividade estratégica que envolve qualidade, custos, rastreabilidade e celeridade de resposta às demandas emergentes, suprimindo as necessidades com a matéria-prima adequada. Para Dias e Costa (2006), gerenciar o processo das compras é imprescindível para um bom desempenho organizacional, atribuindo ainda uma relatividade à importância, visto que esta é ligada a fatores distintos como por exemplo o tipo de segmento empresarial ou o grau de dependência de terceiros. Nesse caso, ao considerar a relatividade de fatores, um bom gerenciamento e desempenho no processo representam o resultado de um setor de compras bem estruturado.

O gerenciamento de compras é composto, ainda, por um conjunto de atividades administrativas que englobam a negociação de compra, análise crítica de fornecedores, insumos, mercado, e os respectivos custos associados na aquisição de bens/serviços por parte de uma organização. Por essa razão, “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” (POZO, 2007, p.170).

Ballou (2001) ressalta ainda que por se tratar da área da empresa responsável pela compra de matéria-prima e suprimentos para organização, a gestão de compras é composta ainda pelas seguintes atividades: Seleção e avaliação de fornecedores, bem como a qualificação dos produtos e serviços ofertados por estes, comparação de preços, negociação de contratos e definição das formas de recolhimento dos bens.

Em um âmbito generalizado, o ato de comprar bem é um dos meios que a empresa utiliza para reduzir custos e racionalizar os processos produtivos. Para isso, é primordial a verificação dos prazos, preços, qualidade, volume e manter um bom relacionamento com os fornecedores, antecipando-se aos eventuais problemas que venham a impactar na cadeia de suprimentos da instituição.

Para efficientizar o ato descrito anteriormente, a seleção cuidadosa dos fornecedores é um ponto-chave, tendo como suporte um cadastro bem definido e atualizado, assim como a verificação de suas instalações e produtos para que os riscos sejam minimizados. O setor de compras da empresa não deve, portanto, preocupar-se apenas com o controle e abastecimento de demandas, mas, buscar sempre melhorias para o procedimento como um todo, enfatizando o resultado, pois, é crucial “colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível para a empresa” (BALLOU, 2006, p. 27).

Deste modo, fica evidente que a administração de compras tem como objetivo obter um fluxo contínuo de suprimentos, coordenando as atividades em um processo estruturado e eficiente no que tange a aquisição de bens e serviços, além de gerenciar fatores inerentes ao exercício, que envolvem custos, padrões quantitativos/qualitativos, negociações, qualificação de fornecedores e melhores condições de compras para a empresa, sendo, por sua vez, um setor estratégico no que tange redução de custos/despesas e maximização dos lucros.

De acordo com Ballou (2006), a área de compras ocupa uma posição significativa na organização visto que os suprimentos ocupam em média de 40 a 60% do valor final de faturamento, nesse caso, as reduções de custos conquistadas na aquisição de materiais/serviços podem ter um grande impacto no lucro. Para Paoleschi (2014), o setor de compras é responsável pelos recursos gastos pelas empresas, os quais, dependendo da atividade empresarial, podem chegar a 50% do faturamento desta.

A vista disso, na medida em que as empresas desenvolvem suas atividades, a eficiência da gestão de compras deve se desenvolver proporcionalmente, no que tange a obtenção

estratégica de mantimentos para atender as necessidades exponenciais de maneira eficiente e proveitosa.

Entende-se nesse contexto que o crescimento das organizações gera atividades cada vez mais complexas e, o posicionamento da área de compras evolui a partir da expansão, visto que esta precisa ampliar seu desempenho, bem como o processo de negociação, uma vez que o seu resultado impacta diretamente na produção e no lucro empresarial.

2.2 DESÍGNIOS DA FUNÇÃO DE COMPRAS

Considerando a relevância que o processo de aquisição de insumos tem para a cadeia de suprimentos no geral, é justificável a importância que vem sendo depositada na função de compras, uma vez que esta proporciona um alinhamento mais amplo aos objetivos definidos e no fluxo de suprimentos como um todo. Paoleschi (2014), define os desígnios da função de compras basicamente em: definição de fornecedores para parcerias e contratos, negociação buscando preço e qualidade, controle e classificação de indicadores, manter relacionamento positivo com fornecedores, seleção e homologação, cotações.

Dessa forma, suas finalidades estratégicas estão diretamente relacionadas a otimização do processo para ampliar a eficácia de atuação, gerando economia no atendimento das necessidades ao mesmo tempo que visa a maximização da qualidade, sendo este, um fator crucial para a posição lucrativa e sustentável de uma organização.

Nesse sentido, Ballou (2006) também descreve as atividades associadas ao objetivo da função de compras em uma organização. Dentre essas o autor ressalta: Seleção, qualificação e avaliação de desempenho dos fornecedores; negociação de contratos; comparação de preço, qualidade e serviços; pesquisa de materiais e serviços; programação de compras; estabelecimento de termos e valores; mensuração do nível de qualidade recebida; previsão da variabilidade de preços e serviços, em alguns casos, previsão de demanda e, especificação dos termos pelos quais os produtos devem ser recebidos.

Em vista disso, têm-se uma função objetivada a um fluxo complexo e criterioso, contrapondo-se a ideologia que a atividade de compras é restrita a estratégia de somente comprar barato, pois o preço não é o critério mais importante do processo, existem diversos fatores que devem ser considerados para a construção de um resultado aliciante. Dias e Costa (2006) consideram ainda que os quesitos de qualidade e entrega são mais relevantes quando comparados ao preço, pois além do custo envolvido, é necessário analisar a qualidade do insumo e o abastecimento.

Por conseguinte, os autores Baily et al. (2000, p.31), ressaltam ainda que “uma definição bem conhecida dos objetivos de compras é: comprar a qualidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado.”

Para Dias (2004), a função de compras é um segmento essencial à cadeia de suprimentos, sua finalidade é suprir as necessidades de materiais e serviços, planejá-las quantitativamente e adquiri-las no momento certo, no volume correto, identificando o recebimento coerente e providenciar o armazenamento.

Portanto, é passível de cognição que um fluxo de compras estruturado abrange qualidade, prazo, volume assertivo, fornecedores aptos, e custo-benefício justo, sendo o desafio e a finalidade da gestão de compras equilibrar os aspectos pertinentes ao processo de aquisição de bens/serviços de forma eficiente e peremptória.

2.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA E GESTÃO DE COMPRAS

Analisando o pressuposto de Porter (2004) que a estratégia competitiva, em essência, trata-se do desenvolvimento de um método amplo para a forma como uma empresa competirá tendo noção de suas metas e das políticas necessárias para atingi-las, o *strategic sourcing* vem sendo utilizado pelas organizações como o artifício de compras estratégicas para se tornarem cada vez mais eficientes e competitivas.

Nesse sentido, para que a gestão de compras esteja em conformidade com os objetivos e metas, deixa de focalizar apenas na realidade tática, voltada majoritariamente, para o atendimento das necessidades emitidas por áreas solicitantes, e passam a focar no *strategic sourcing*, a fim de contribuir com os objetivos de longo prazo das organizações, ou seja, a performance da área de compras passa a ser menos previsível e mais estratégica.

A visto disso, Lendeers et al. (2006), explicam que a gestão de compras, sendo uma ferramenta de estratégica deve, portanto, melhorar a posição competitiva da empresa, adquirir itens solicitados a um menor custo total e garantir o pleno alinhamento de estratégias de compras às metas empresariais. Por conseguinte, acerca da vantagem Paoleschi (2014) destaca que a gestão de compras tem como objetivo principal a obtenção de vantagem competitiva na aquisição de matérias-primas, nos prazos de entregas, nos custos, agregando valor e estabelecendo parcerias. Bertaglia (2003) resalta ainda que a gestão de compras é um processo estratégico que envolve qualidade, custo e velocidade de resposta. Para o autor, é uma atividade indispensável a empresa, independente do ramo em que esta atua.

Isto posto, é fundamental ressaltar que os objetivos organizacionais são o ponto de partida para a gestão de compras, que se posicionará estrategicamente para garantir os suprimentos necessários ao mesmo tempo que contribui com a visão macro, esse equilíbrio reafirma a relevância da gestão de compras, uma vez que esta é uma das ferramentas utilizadas para obtenção de estratégia competitiva e crescimento sustentável das corporações.

2.4 OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS

Sendo a área de compras um dos processos mais importantes da cadeia de suprimentos e sendo esta uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional, é de suma importância estudá-la, diferenciá-la e otimizar o processo de aquisição de bens e serviços como forma de ampliar a performance e maximizar a cadeia de valor envolvida no fluxo, que, por sua vez contribui diretamente para os interesses estratégicos e sustentáveis.

Ballou (2006), destaca que o processo de otimização é efetuado quando há maior criteriosidade na seleção e avaliação de fornecedores, na determinação das quantidades ideais de compras, no ato de coordenação do fluxo de suprimentos, no nível de negociação, na qualidade e nas pesquisas, além de manter um relacionamento proveitoso com aqueles que fornecem bens e serviços. Nesta razão, a otimização de um processo é composta por um conjunto de métodos e estratégias que visam o aprimoramento das atividades desempenhadas em âmbitos de performance e eficiência, com foco no resultado e nos objetivos aos quais o epílogo do fluxo se destina.

O autor supracitado destaca ainda:

Embora grande parte do custo dos bens comprados não possa ser administrada, muitas vezes procedimentos tão simples quanto buscar as cotações de dois fornecedores para cada item comprado, trabalhar em colaboração com os fornecedores a fim de controlar os custos, tirando proveito de descontos por vendas de grande volume, ou prestar cuidadosa atenção à origem, rotas e seleção dos modais de transporte são fatores desencadeadores de substanciais reduções de custos (BALLOU, 2006, P.357).

Bertaglia (2003), complementa ainda que a evolução que os processos empresariais vêm apresentando ao longo do tempo tem dificultado o processo de compras ao longo do tempo, visto que adquirir materiais e serviços pelo menor preço é uma preocupação constante, entretanto, para que o processo seja otimizado é necessário que haja um balanceamento entre qualidade, preço, serviço, relacionamento e capacidade de entrega. Essa é uma questão importante quando analisado o contexto da gestão de compras atual.

Compreende-se então, que o conjunto de ações pertinentes ao processo de otimização da gestão de compras tem seu início em pontos-chave do fluxo, mas que geram um impacto significativo no contexto total. Otimizar o fluxo de compras está além da redução de custos e despesas, visto que este é o somatório do aprimoramento de cada parte do processo em si, como forma de melhorar a cadeia como um todo. Nessa razão, delimitar um fluxo contínuo, eficaz, e criterioso é o que fará diferença na otimização do processo de compras e no gerenciamento deste.

3 ESTUDO DE CASO LONGITUDINAL

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa utilizado na elaboração deste artigo consiste em um estudo de caso baseado em uma análise teórico-conceitual sobre o tema, adjunto a uma pesquisa descritiva de natureza preponderantemente qualitativa no setor de suprimentos de um grupo de empresas em Serra Talhada-PE. A partir disso, foi possível descrever pontos primordiais a uma cadeia de suprimentos que visa manter-se equilibrada e eficiente.

De acordo com Appolinário (2009) essa estruturação básica de pesquisa visa descrever e interpretar a realidade de acordo com a apuração de dados coletados no campo de investigação, enunciando o levantamento aplicado ao estudo. Ele destaca ainda que a natureza preponderantemente qualitativa na pesquisa prevê a coleta de dados a partir da interação social do pesquisador com o fenômeno estudado.

A escolha do estudo de caso longitudinal para exploração do tema deve-se à minúcia de detalhes e informações pertinentes a evolução de um processo implementado pelo grupo em uma estrutura compartilhada que atende um fluxo de demanda elevado/dinâmico e, por essa razão necessita de uma gestão de compras eficiente e altamente preparada para desempenhar as etapas da cadeia de suprimentos.

A coleta de dados para revisão bibliográfica foi realizada a partir de livros e artigos que abordavam a temática da gestão da cadeia de suprimentos com foco específico no gerenciamento de compras e otimização de processos, a fim de explorar a abordagem conceitual contrastando-a com as práticas em um determinado período. Appolinário (2009), ressalta que as pesquisas têm um marco teórico/documental nas quais o pesquisador descreve o conteúdo de autores importantes sobre o tema abordado e, sendo a unidade utilizada para coleta de informações um sujeito, objeto ou fenômeno, esta será uma pesquisa de campo. Nesta razão é

possível acrescentar ainda que o termo pesquisa de campo, atrelado a esse estudo refere-se tanto ao local da subscrição de dados quanto à fonte de informação.

Assim sendo, os elementos extraídos para a construção do estudo de caso foram analisados durante um período de quatro meses, sendo coletados em duas fases distintas com a mesma amostra. Para tanto, foram aplicados questionários baseados no modelo de diagrama causa/efeito com 03 colaboradores que compõem a estrutura básica da gestão de compras do setor em dois períodos distintos, outubro de 2020 e janeiro de 2021. Esse método foi utilizado para aguçar o discernimento acerca das mazelas que influenciaram a gestão de compras em outubro com as respectivas consequências e, o processo evolutivo até janeiro de 2021, momento o qual estas foram sanadas e as atividades encontram-se em processo de aprimoramento e melhoria contínua.

3.1.1 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO DE EMPRESAS DE SERRA TALHADA-PE

A pesquisa apresentada neste artigo está fundamentada na compreensão do processo de estruturação da gestão de compras de um grupo presente no mercado há quase trinta anos, investindo em negócios, pessoas e sociedade com um crescimento sustentável em termos econômicos, sociais e ambientais. A engenharia e a energia são a base do primeiro negócio e mais consolidado, no campo de construção e manutenção de redes de distribuição e transmissão de energia elétrica, com mais de 50 mil quilômetros de rede distribuídos na região Nordeste.

Os mesmos princípios que fundaram uma empresa de alto prestígio se expandiram para um grupo de empresas nas áreas de construção civil, energia sustentável e desenvolvimento de pessoas, com um legado baseado na excelência, segurança e inovação. O trabalho é voltado à oferta de soluções únicas, à frente do que o mercado oferece.

Com um campo de atuação mais amplo, a gestão de compras abrange um alto fluxo de solicitações emitidas pelos setores pertinentes ao grupo que, por sua vez, são parte de três empresas. Logo, o setor de compras atende todos os empreendimentos do grupo, que preza por excelência e alta performance, nisso, a gestão de compras, de forma geral abrange as seguintes funções:

- Análise de solicitações;
- Cotações;
- Negociações;
- Compras;
- Autorização de compras;

- Negociação de contratos;
- Cadastro e Homologação de fornecedores;
- Avaliação de fornecedores;
- Gestão de custos e despesas;
- Lançamentos de NF'S e boletos bancários;
- Controle de Fluxo de Caixa;

As funções gerais são descritas no Quadro 1, que esboça a estrutura da gestão de compras abordada nesse estudo:

Quadro 1- Descrição geral das atividades de gestão de compras do setor.

FONTES DE ENTRADAS	ENTRADAS	ATIVIDADES	SAÍDAS
Todas as áreas	Solicitações de compras de material e serviço	solicitação de orçamento aos fornecedores	Compras Finalizadas
	Cotações	Realizar cotações Negociação	
	Solicitação de pagamentos	Conferência e lançamentos	Agendamento
	Solicitações/liberação de compras e pagamentos	Transações financeiras/ controle do fluxo de caixa	Solicitações/ liberações atendidas
Fornecedores	Boletos/ Notas fiscais/Contratos/ Documentação de fornecedores	Transações Bancárias, conferência, lançamentos de boletos e notas fiscais	Notas e boletos lançados para pagamento
		Avaliação de fornecedores	Cartela de fornecedores qualificada e avaliada
		Seleção e Homologação de fornecedores	
		Negociação de contrato	Contratos fechado
		Análise de custos e despesas	Relatórios

Fonte: Elaboração própria (2021).

3.1.2 GESTÃO DE COMPRAS PESQUISADA NO PERÍODO DE OUTUBRO/2020 EM UM GRUPO DE EMPRESAS DE SERRA TALHADA-PE

Sendo responsabilidade da área de compras do grupo, atender um conjunto de setores e empresas, o alto fluxo de demanda e tarefas emergentes no mês de outubro de 2020 foram contribuintes para a sobrecarga e retardo no processo de compras da organização. Assim sendo, como principais elementos contribuintes a ruptura no processo pode-se citar:

- Excesso de solicitações e baixo índice de especificações por parte das áreas solicitantes, processos extras incrementados a função de compras;
- Desvio de atividades-fim;
- Mão de obra incompatível ao volume;
- Alteração de expertise técnica em um momento crítico de forma não-planejada.

Os fatores descritos impactaram diretamente na performance do setor, comprometendo os resultados esperados. Uma vez que o acúmulo se instaurou na área de suprimentos do grupo, todo o processo foi substancialmente impactado por um determinado período, sendo este fato determinante ao planejamento nova fase da gestão de compras, que necessitava ser reorganizada e reestruturada a fim de otimizar os processos e eliminar os gargalos emergentes como forma de adequar-se a cadeia de forma equilibrada, uma vez que esta faz parte de um ambiente altamente complexo, dinâmico e célere.

3.1.3 REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS ATÉ JANEIRO/2021

Um processo saturado e altamente desordenado trouxe impactos extremamente negativos para todas as áreas em outubro de 2020, sendo necessário, portanto, estruturar os processos e eliminar os gargalos para restaurar a eficácia da área de compras.

- Subsequente a esse evento, se tem a fase de reestruturação do setor marcada pelo:
- Mapeamento e alocação de atividades-fim;
- Organização no recebimento de pedidos de compra e lançamentos;
- Maior interação entre as áreas - que passaram a realizar o planejamento de demanda e acompanhamento do nível de estoques;
- Reorganização dos processos da função de compras;
- Aumento de engajamento;

- Atendimento aos prazos;
- Redução do *lead time* interno;
- Aumento da performance do setor.

As medidas foram implementadas no início de novembro de 2020, sendo acompanhadas diariamente pela diretoria e responsáveis pela estrutura compartilhada, como forma de mensurar o desenvolvimento de um processo que acabara de ser organizado. O efeito de uma estruturação alinhada a um controle minucioso das atividades foi determinante nos avanços alcançados. Ao longo de três meses, as ações corretivas equilibraram as atividades e eliminaram os gargalos.

Estando atestada a eficácia do processo de estruturação, o foco foi direcionado ao plano de melhoria do setor, com ações definidas em um contexto estratégico para ampliar a performance dentro das novas perspectivas. Atualmente, a gestão de compras do grupo supre um conjunto de áreas e controla o fluxo de custos e despesas, garantindo que os materiais e serviços sejam adquiridos no momento certo, com a qualidade exigida ao padrão, e com o melhor custo.

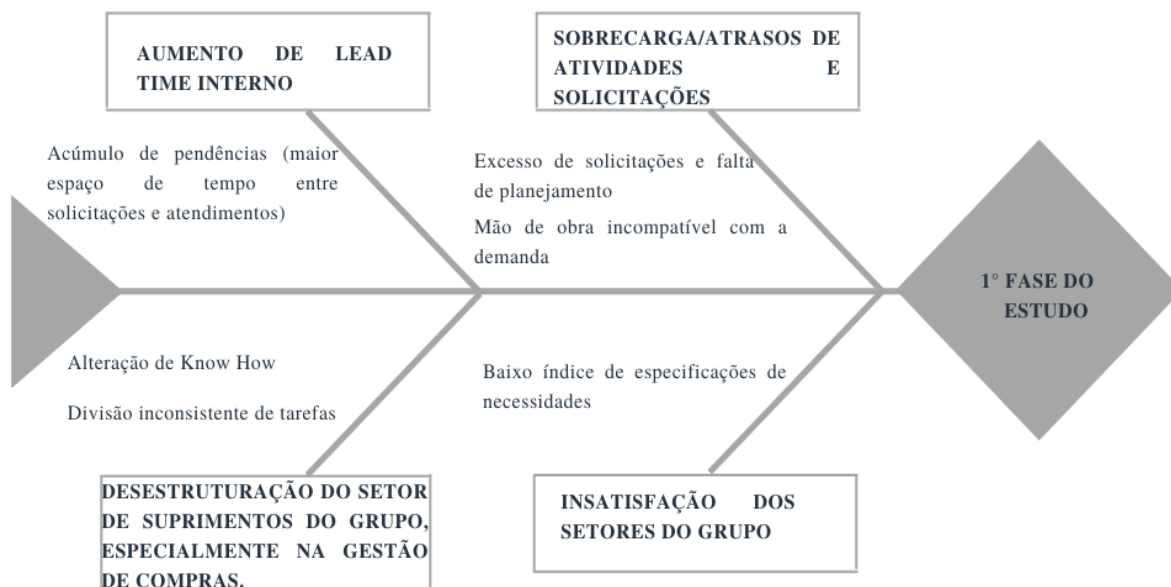
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Estando o objetivo principal deste artigo atrelado compreensão da estruturação da gestão de compras de um grupo de empresas, frisando que este foi estruturado por um período de quatro meses, é possível pontuar e discutir os resultados obtidos na análise de processos do estudo de caso e perspectivas apuradas em questionários referentes às causas e efeitos das duas fases abordadas. Logo, como resultado do estudo de caso, viu-se que um conjunto de pequenos gargalos pode desestruturar e romper um processamento ao ponto que esse deixe de atender satisfatoriamente suas atividades principais.

Nessa razão, sendo a área de compras do grupo, uma estrutura compartilhada que atende um conjunto de setores e empresas, no período de outubro de 2020, o alto fluxo de demanda e tarefas foram contribuintes a sobrecarga e retardo no processo de compras. Nesta razão, são evidenciadas como as principais causas da desordem descrita na primeira fase do estudo, o excesso de solicitações, divisão inconsistente de tarefas, mão de obra incompatível a demanda, baixo índice de especificações de necessidades, solicitações externas não-planejadas, tempo excessivo dedicado a relatórios longos e complexos com alta frequência, acúmulo de pendências, além da alteração da alteração de *know how* por mão de obra inexperiente.

Estes fatores, por sua vez, contribuíram para a sobrecarga da área, atrasos no atendimento de demandas, aumento do *lead time* interno, insatisfação e consequentemente baixa no engajamento e eficiência da equipe em outubro de 2020, como descrito no Diagrama 1.

Diagrama 1- Resumo das principais causas e efeitos dos gargalos no setor de compras do grupo em outubro de 2020.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Observando as respectivas conexões no Diagrama 1, é possível pontuar que os efeitos se manifestaram de forma crescente, isto é, a sobrecarga e os atrasos refletem a insatisfação para com o serviço da gestão, acarretando rupturas no processo que ampliaram o tempo de resolução de problemas e atendimento, se tendo um *lead time* maior e, consequentemente a total desestruturação do setor, uma vez que este entrou em estado de alerta quanto aos níveis de controle.

Por conseguinte, sendo identificados os principais aspectos contribuintes à redução de desempenho da função de compras, foi iniciado um projeto de reestruturação e organização de atividades-fim com o intuito de restabelecer um fluxo contínuo de atividades, estando estes resumidos na Figura 1.

Figura 1- Elementos-chave adotados no processo de reestruturação da gestão de compras do grupo.

2º FASE DO ESTUDO DE CASO: MAPA DE ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Como destacado na Figura 1, foram mapeadas 100% das atividades realizadas pelo setor com entradas e saídas bem definidas e concisas aos objetivos da gestão interna e aos da organização como um todo. Com este mapeamento detalhado, os processos foram realocados de forma estratégica, considerando o nível de demanda e mão-de-obra de forma que fossem trabalhados de maneira mais dinâmica e organizada. Subsequente, foi levantado um estudo acerca do acúmulo de solicitações vindouras que sobrecarregavam o setor a fim de estabelecer níveis de prioridade e cálculo do tempo médio utilizado para o atendimento destas.

Dessa forma, o *lead time* interno foi replanejado com o tempo médio necessário ao atendimento de cada solicitação de acordo com nível de prioridade, além das técnicas de planejamento de demanda e estoque mínimo exigidas as áreas solicitantes como forma de organizar a demanda e aumentar a eficiência do suprimentos, que atenderia no tempo estipulado as solicitações planejadas e as demais situações emergenciais.

Com a sobrecarga controlada, a otimização foi direcionada à performance em si, isto é, uma imersão na gestão de compras. O engajamento foi ampliado, a organização de pedidos, compras e lançamentos foi ligeiramente alargada, o controle de custos e despesas foi instaurado com mais criticidade, além do controle de atividades e evidenciação destas.

A fim de conceituar o processo de reestruturação para o atendimento eficaz das solicitações podemos aludir ao pensamento de Ballou (2006), onde este destaca que no canal de suprimentos, são as necessidades de produção ou operacionais, que representam a demanda a ser atendida. Nesse sentido, em primeiro lugar, os suprimentos são programados para estarem disponíveis no momento exato em que emergem necessidades para produção ou operação de serviços. E, ainda de acordo com este, uma técnica reconhecida para a programação é a do planejamento de necessidades de materiais. Por conseguinte, em segundo lugar, as necessidades são preenchidas pelos suprimentos mantidos em estoque.

Nessa razão, as regras de reposição mantêm os níveis dos estoques, sendo cruciais para estabelecer quando e em que quantidades os insumos devem fluir pelo canal de suprimentos. É aí que está o ponto de relevância da interação entre gestão de compras e o planejamento das áreas solicitantes dentro da cadeia de suprimentos, o que aumentou significativamente ao longo do estudo aqui realizado, visto que em janeiro de 2021 os níveis de emergência reduziram e a insatisfação com o atendimento de demandas foi eliminado. A cadeia da organização passou pelo processo de estruturação e encontra-se em uma nova fase de melhoria e otimização com novas técnicas e perspectivas.

Com base no estudo de caso realizado, é notório que na medida em que as empresas desenvolvem sua atuação no mercado, a cadeia de suprimentos deve se desenvolver proporcionalmente, inclusive no processo de compras, responsável pela aquisição de materiais e serviços/ necessários para o funcionamento de toda a cadeia, que, por sua vez impacta diretamente nos custos e despesas organizacionais. Paoleschi (2014), explica que tamanha responsabilidade requer uma gestão eficiente no emprego de recursos além do controle de solicitações e atendimento de demandas, que por sua vez dependem das necessidades.

A sucessão de fatores que influenciaram na redução da eficiência da gestão de compras da empresa descreve o quanto um fluxo pode sair do controle quando se há excessos, baixo planejamento e pouca definição de atividades. A função de compras é uma das atividades mais importantes dentro da cadeia de suprimentos e estando esta, desestruturada, as consequências serão alocadas para a produção, operação, faturamento, credibilidade, e diversos aspectos que comprometem um bom resultado empresarial.

Por essa razão, Ballou (2006) ressalta que a gestão de compras não deve focar apenas no controle e abastecimento de demandas, mas, se preocupar com a busca de melhorias no procedimento como um todo, enfatizando o resultado organizacional. A vista disso, foram analisados os diversos aspectos que constituem a cadeia de compras e que otimizam o processo,

uma vez que um grupo de empresas necessita de atividades contínuas e estruturadas para atender, eficientemente, o alto índice de necessidades.

Por isso, faz parte de uma gestão de compras de alta performance processos controlados e bem definidos, planejamento, estudo de tendências mercadológicas, celeridade no atendimento de demandas, criticidade com preços, custos e despesas, *saving*, negociações, gestão de fornecedores, controle financeiro, equilíbrio quanto aos objetivos organizacionais. Conceitos estes, imprescindíveis a uma empresa que preza pela excelência em qualidade, sustentabilidade e segurança em todos os âmbitos, essa é a principal razão pela qual a organização busca cadeias estruturadas dentro de seu escopo.

Em ambientes dinâmicos e de alta escala a cadeia torna-se cada vez mais complexa, por isso, justifica-se nessa discussão a importância que o processo de compras tem para suprimentos do grupo, sendo imprescindível a otimização para maximizar a atuação do setor e torná-lo mais eficiente no atendimento das demandas e solicitações. Isso foi reafirmado após um pequeno intervalo de gargalos que comprometeu todas as atividades.

Estes procedimentos vêm sendo mantidos, e novas etapas de melhoria estão sendo incorporadas à função de compras, com o intuito de otimizá-la e ampliar a performance do setor, que por sua vez precisa estar altamente capacitado para suprir novos desafios e perspectivas contínuas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, é válido ressaltar que o processo de otimização de compras do grupo estudado foi implementado com base no detalhamento dos principais gargalos que afetaram o fluxo de compras do setor, seguido de um conjunto de ações estruturadas para corrigir os desvios e melhorar o processo. Essas foram resumidas a quatro campos principais: Mapeamento de processos, levantamento de solicitações, ajuste de *lead time* interno e otimização da gestão de compras. Dentro dos quatro elementos, foram mapeados 100% das atividades do setor, com entradas, saídas e atividades bem definidas, o planejamento de demanda e solicitações foi feito, os níveis de prioridade foram definidos, bem como o tempo ideal para atender as solicitações. Além disso, houve uma organização acentuada de pedidos e compras e um maior controle de custos e despesas.

As ações realizadas foram determinantes ao processo de estruturação do setor e organização do fluxo de processos do grupo, tornando-o mais eficiente e equilibrado. Portanto, retomando a questão inicial: “ Como estruturar a gestão de compras de um grupo de empresas

localizado na cidade de Serra Talhada-PE? ”. Chegamos a uma resposta. O processo foi estruturado com uma base clara dos seus gargalos, reorganização de atividades, estudo da capacidade de atendimento com um *lead time* interno programado, interação aguçada entre as áreas, que, por sua vez replanejaram suas demandas e estoque, maior controle de pedidos, compras, acompanhamento crítico de custos e despesas. Pequenos ajustes postos no processo que trabalhados em conjunto, impactam diretamente no funcionamento contínuo do fluxo.

Ao longo da pesquisa as dificuldades encontradas findam-se no limite de detalhamento para descrever o estudo de caso e detalhar a estrutura da gestão de compras, uma vez que grande parte das informações são de caráter sigiloso. Nesta razão, o desafio foi posto na construção de um estudo de caso e uma pesquisa descritiva que detalhasse a questão problema de forma clara, com o máximo de detalhamento e sutileza, respeitando o limite organizacional.

Ao longo da análise e discussão de resultados pode-se discernir que um conjunto de pequenos fatos geram rupturas no processo, sendo necessário portanto, estar atento aos detalhes para manter um fluxo otimizado. Com a vivência aplicada a atividade e o desenvolvimento da pesquisa na otimização da gestão de compras foi possível identificar que apesar de se tratar de um grupo altamente preparado, alguns processos possuem um escopo burocrático, neste caso, seria extremamente interessante que as próximas pesquisas abordassem técnicas inovativas voltadas aos processos realizados pelo setor de compras com o intuito de torná-lo mais eficiente e objetivo.

6 BIBLIOGRAFIA

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cenogage Learning, 2009.

BAILY, P. et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo:Atlas,2000.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

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

DIAS, M. A. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Edicta, 2006.

- LEENDERS, M. R. et al. **Purchasing and Supply Management**. New York: Mc Graw-Hill, 2006.
- MARTINS, Petrônio Garcia. ALT, Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva 2001.
- PAOLESCHI, Bruno. **Cadeia de Suprimentos**. – 1.ed. –São Paulo: Érica, 2014.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Traduzido por Elizabeth Maria de Pinho braga. 2.ed.Rio de Janeiro:Elsevier,2004.
- POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**.4. ed. São Paulo:Atlas,2007.
- STANTON, Daniel. **Gestão da Cadeia de Suprimentos para Leigos**. Traduzido por Cibelle Ravagli. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- NACK, Barbara Cristina Gora Stock; BONFADINI, Gerson José. **GESTÃO DE COMPRAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ANALISANDO OS FORNECEDORES DE ITENS CLASSE C (CURVA ABC)**. Disponível em: <file:///C:/Users/GR-001/Downloads/596-602-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 de Jan. 2021.