



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Luciene Maria Sena Kapisch

Melhoria na Gestão de Compras em uma
Indústria do Pólo Industrial de Manaus (PIM)

Luciene Maria Sena Kapisch
Melhoria na Gestão de Compras em uma
Indústria do Pólo Industrial de Manaus (PIM)

UMinho | 2015

junho de 2015



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Luciene Maria Sena Kapisch

Melhoria na Gestão de Compras em uma
Indústria do Pólo Industrial de Manaus (PIM)

Dissertação de Mestrado
Engenharia e Gestão Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professora Doutora Maria Leonilde Rocha Varela

junho de 2015

DECLARAÇÃO

Nome: Luciene Maria Sena Kapisch

Endereço eletrónico: lucys.kapisch@gmail.com Telefone: ++55 92 99494-9740

Número do Bilhete de Identidade: 1740774-5

Título da dissertação: Melhoria na Gestão de Compras em uma Indústria do Pólo Industrial de Manaus (PIM)

Orientadora: Professora Doutora Maria Leonilde Rocha Varela

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

Nos exemplares das teses de doutoramento ou dissertações de mestrado ou de outros trabalhos entregues para prestação de provas públicas nas universidades ou outros estabelecimentos de ensino, e dos quais é obrigatoriamente enviado um exemplar para depósito legal na Biblioteca Nacional e, pelo menos outro para a biblioteca da universidade respetiva, deve constar uma das seguintes declarações:

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura:

Agradecimentos

Agradeço primeiramente ao Deus que sirvo e que sempre esteve nas mãos Dele todos os meus sonhos e projetos.

Aos meus pais, pelo grande incentivo de sempre.

Um especial agradecimento ao meu Esposo que pacientemente sempre ao meu lado esteve.

À Universidade do Minho e ao professor Doutor Dinis Carvalho por esta oportunidade maravilhosa em oferecer aos Manauaras a possibilidade de adquirir novos conhecimentos e a obter o Mestrado.

Agradeço ainda a professora Doutora Maria Leonilde Rocha Varela que me orientou de maneira tranquila e eficiente no desenvolvimento desta dissertação.

Enfim, gostaria de dizer o meu muito obrigado a todos os professores que vieram ministrar aulas em Manaus.

Foi graças a todos vocês que se tornou possível a realização deste sonho.

Resumo

Este trabalho tem como principal objetivo a melhoria na gestão de compras dentro do setor de Televisores de uma empresa Multinacional localizada no Pólo Industrial de Manaus (PIM), visando demonstrar como vem sendo desenvolvido os processos de compras de materiais usados na fabricação de Televisores, seus procedimentos e dados, caracterizar dificuldades e testar os procedimentos, necessidades, correção de falhas, recursos disponíveis, metas do setor e ao final propor soluções de melhoria. Foi utilizado nesta pesquisa um questionário, com dez perguntas fechadas, aplicado a nove indivíduos do departamento de compras. Observou-se no setor de compras a frequente participação do setor de qualidade na resolução dos processos de compras, este tem se mostrado positivo, no processo de gestão, com aprimoramento do processo de compra, bem como de ferramentas que são um facilitador no dia a dia do colaborador, clientes e fornecedores.

Palavras-Chave: Compras. Qualidade. Gestão.

Abstract

This work has as main objective the improvement in the purchasing management within the Television sector of a multinational company located in the Industrial Park of Manaus (IPM), to demonstrate how is being developed materials purchasing processes used in the manufacture of televisions, their procedures and data, characterize difficulties and test procedures, requirements, bug fixes, available resources, sector goals and the end propose improvement solutions. Was used in this study a questionnaire, with ten closed questions applied to nine individuals from purchasing department. It was observed in the purchasing sector the frequent participation of the quality sector in the resolution of procurement process this has proven to be positive in the process of management, improvement of the buying process and tools that are a facilitator on the day developer, customers and suppliers.

Keywords: Purchasing. Quality. Management.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Índice de Gráficos.....	xi
Lista de siglas, abreviaturas e acrônimos.....	xii
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Objetivos da pesquisa.....	4
1.2.1 Objetivo Primário	4
1.2.3 Objetivos Secundários.....	4
1.3 Hipótese	5
1.4 Metodologia.....	5
1.4.1 Local da Pesquisa.....	5
1.4.2 Métodos e Instrumentos de Coleta de Dados	8
1.4.3 Técnicas de Análise de Dados	11
1.4.4 Procedimentos de Coleta de Dados.....	11
1.4.5 Fases do trabalho e Calendarização.....	11

2. Referencial Teórico	13
2.1 Conceito de Compras	13
2.1.1 Gestão de Compras	14
2.2 Problemas do Setor de Compras	24
2.3 A importância do setor de Compras para as Empresas	25
2.4 Fluxogramas do Processo Administrativo de Compras	29
2.5 Seleção de Fornecedores.....	33
2.5.1 Produção	36
2.5.2 Engenharia	36
2.5.3 Contabilidade	37
2.5.4 Vendas	37
2.5.5 PCP	37
2.5.6 Controle de Qualidade	38
2.6 Materiais em Excesso ou Obsoleto	38
2.7 Desempenho do Setor de Compras	43
2.8 Sistemas de Informação para o Setor de Compras	44
3. Resultados e Discussão	47
4. Caracterização do Estudo de Caso.....	58
4.1 Organograma da Empresa LK Eletrônica LTDA.....	58

4.1.1 Interação do setor de compras com os outros setores da organização.	59
4.2 Problema do Setor de Compras	59
4.3 Situação Atual	60
4.4 Plano de melhoria	61
4.5 Classificação do estoque na empresa em estudo	62
4.6 Dificuldades	62
4.7 Análise Crítica	63
4.8 Ações Futuras	64
5. Conclusão	66
6. Referências Bibliográficas	69
7. Apêndices	73
Apêndice A	73
Apêndice B	77

Índice de Figuras

Figura 1. Símbolos de Fluxograma de Compras.....	30
Figura 2. Fluxograma do Processo Administrativo de Compras.....	32
Figura 3. Organograma da Organização.....	58
Figura 4. Interação do Setor de Compras.....	59

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa.....	47
Tabela 2: Questionário aplicado no Setor de Compras.....	48

Índice de Gráficos

Gráfico N-1.....	49
Gráfico N-2.....	50
Gráfico N-3.....	51
Gráfico N-4.....	52
Gráfico N-5.....	53
Gráfico N-6.....	54
Gráfico N-7.....	54
Gráfico N-8.....	55
Gráfico N-9.....	56
Gráfico N-10.....	57

Lista de siglas, abreviaturas e acrônimos

ENGEPE	Engenharia e Pavimentação
ERP	Estrutura de Funcionamento e Parametrização
JIT	Sistema Just in Time
MRP	Planejamento das Necessidades de Materiais
OPT	Optimized Production Technology
PIM	Pólo Industrial de Manaus
SAP	Sistema de Acompanhamento de Processo
SGA	Sistema de Gerenciamento de Armazéns
TV	Televisão
WMS	Warehouse Management System

1. Introdução

1.1 Enquadramento

A função de compras é um segmento essencial do departamento de materiais e suprimentos, que tem pôr finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços de uma organização, por isso deve ser planejada quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se os produtos adquiridos foram devidamente entregues e providenciar andamento em seu destino. De acordo com Baily, et al., (2013) a compra é vista pela organização bem sucedida hoje como uma atividade de importância estratégica. No entanto, em sua maioria as empresas vêem o setor de compras como uma função desempenhada de forma melhor e por um departamento especializado.

O papel e a contribuição do setor de compras nas empresas têm crescido com bastante firmeza desde a segunda metade do século XX, sendo que o maior interesse pela atividade vem ocorrendo em anos recentes, com variadas razões nesta mudança. O setor de compras é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento (Baily, et al., 2013).

Neste mundo globalizado e informatizado em que as empresas vivem, cada vez mais nota-se a importância da utilização de novas tecnologias de compras e da implantação de técnicas mais vantajosas que busquem a

integração entre clientes e fornecedores a fim de melhorar a qualidade de serviços e/ou produtos (Baily, et al., 2013).

Agora que as facilidades de comunicação estão cada vez mais presentes em todo o mundo, as empresas podem adquirir tecnologia, bens e informações com maior facilidade, conforme destacado por Baily, et al., (2013) uma vez que qualquer indivíduo ao acessar um sistema informatizado poderá se conectar em qualquer parte do planeta.

No entanto, aspectos como a localização geográfica e a atuação em conjunto também representam facilidades quando se fala na aquisição de produtos ou matérias-primas, o que significa também maior poder de barganha e maior competitividade no mercado (Baily, et al., 2013).

A gestão de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos níveis de materiais em estoque e no relacionamento com os clientes interno e externo, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização (Baily, et al., 2013).

Diante do ambiente competitivo das empresas, surge a preocupação com a melhoria contínua da qualidade dos produtos e processos oferecidos por uma organização.

Sabe-se que uma forma eficaz de se obter vantagem nesta competição é através do Supply Chain Management - Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, conforme explica Wood (1998) é a gestão do fluxo de produtos de forma alinhada, sincronizada, com reduções de estoques entre a empresa

e seus fornecedores, por meio do rompimento das barreiras entre áreas de uma mesma empresa e entre empresas.

Nas empresas a importância da função de compras tem aumentado, tanto na gestão de materiais e suprimentos como na seleção e desenvolvimento das fontes de fornecimento. Mas acima de tudo, tem aumentado a importância do profissional do setor de compras, ele vem desempenhando papel fundamental no planejamento, aquisição e conclusão do processo de compras (Baily, et al., 2013).

Neste estudo de caso, os métodos e instrumentos para fazer a recolha de dados incluirão fontes secundárias, com informações a partir da análise de documentos fornecidos pela empresa, e consistirá numa pesquisa de caráter exploratório com uma revisão bibliográfica, incluindo os fundamentos teóricos, sobre o assunto.

Outra forma de ver a área de compras segundo o autor é quando a organização tem em sua área de compras uma equipe que contribui para que a empresa atinja os seus objetivos por meio da contribuição à otimização do seu resultado, com retorno dos ativos e a geração de informações e a posição competitiva e uma boa estratégia de gestão, além de outros requisitos necessários ao ótimo andamento do setor.

As conclusões serão obtidas pós-constatação de que o método aplicado satisfaz as informações necessárias e que no final se possam inferir novas formas de gerir o setor respondendo à principal hipótese levantada, acerca

da averiguação de que o setor da qualidade desta empresa tem sido positivo ou negativo para o processo de gestão de compras?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo Primário

- Verificar o aprimoramento dos processos de compras de materiais usados na fabricação de Televisores;

1.2.3 Objetivos Secundários

- Levantar procedimentos e dados para a realização de um diagnóstico do setor de compras de TV;
- Caracterizar dificuldades e testar os procedimentos na empresa objeto de estudo;
- Relacionar necessidades e realizar procedimentos para registro e correção de falhas neste setor de compras de TV;
- Discriminar recursos disponíveis;
- Estabelecer metas do setor de compras de TV;
- Propor soluções de melhoria no setor de compras de TV.
- Destacar, de forma clara, os processos analisados no setor de compras, principalmente do setor compras de TV da indústria em estudo, com vista à resolução dos problemas encontrados.

1.3 Hipótese

O setor de qualidade desta empresa tem sido positivo ou negativo para o processo de gestão de compras?

Com a verificação de que forma tem sido aprimorado o processo de compras de materiais usados na fabricação de Televisores nesta empresa, ou não tem feito nada para o aprimoramento e melhoria?

1.4 Metodologia

1.4.1 Local da Pesquisa

Indústria eletrônica de fabricação de Televisores, localizada no Pólo Industrial de Manaus (PIM), Estado do Amazonas - Brasil.

De acordo com Gil (2010) na realização de um trabalho acadêmico é de fundamental importância a fundamentação teórica, que serve de apoio e auxílio, tanto para o desenvolvimento do estudo, como para um melhor entendimento e elaboração de propostas de melhoramento acerca do tema em estudo.

Desta forma, espera-se inferir, com base em pesquisa descritiva, caracterizada como um estudo intermediário, entre a pesquisa exploratória e a explicativa.

Gil (2010) destaca que a pesquisa exploratória visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico, enquanto que, a

pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos que acontecem no dia-a-dia e aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão das coisas.

Marconi e Lakatos (2007) têm destacado que contribuições devem resultar de interpretação científica de um caso de estudo analisado, por forma a apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência.

O estudo proposto neste trabalho de dissertação de mestrado pode classificar-se como um estudo de campo, que de acordo com Gil (2010) pode ser um estudo profundo e exaustivo, com muitos ou com poucos objetos de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento. Na análise dos dados, a abordagem utilizada será classificada como qualitativa, pois haverá uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito deste estudo, neste caso é uma indústria do Polo Industrial de Manaus.

A coleta de dados para a elaboração deste estudo foi feita através da observação das atividades e processos internos na organização. De acordo com Silva e Menezes (2005), poderá afirmar-se que a observação será o processo através do qual se utilizarão os sentidos para a obtenção dos dados relativos a determinados aspetos considerados importantes, na realidade diária de trabalho, no setor de compras da empresa em estudo.

Justifica-se este estudo uma vez que se verificou os gargalos existentes, e poderá assim colaborar com sugestões de melhoria para o setor que se propõe analisar através desta proposta de tese.

O método utilizado nesta pesquisa teve como campo o próprio ambiente da empresa, a partir da avaliação das atividades e da realização de entrevistas com diversos colaboradores.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho é de natureza qualitativa, pois explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente.

O dado é freqüentemente verbal e é coletado pela observação, descrição e gravação (Moreira & Caleffe, 2008). E de cunho descritivo, este, por sua vez, tem por finalidade descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como é e como se manifesta determinados fenômenos no decorrer do estudo (Sampieri et. al. 2006).

Quanto aos seus meios, é utilizado o estudo de caso, que é definido por Yin (2005) como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para fundamentar as teorias utilizadas, é empregada pesquisa documental e bibliográfica, pois além de basear-se em diversos autores ainda utilizam-se materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado com os objetivos da pesquisa. Utilizou-se o acervo particular, fontes da internet, dissertação de mestrado e de teses de doutorado em uma instituição de ensino superior, tais quais; apostilas e os materiais disponíveis no sistema interno, como fontes de informações.

A utilização do estudo de caso como estratégia metodológica, é caracterizada por Mattar (1994) como: *“o estudo de caso é um estudo profundo, mas não amplo, por meio do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações”*.

André (2005) concorda com esta descrição ao afirmar que uma das vantagens do estudo de caso é a possibilidade de fornecer uma visão profunda e ao mesmo tempo ampla e integrada de uma unidade social complexa, composta de múltiplas variáveis.

A base teórica deste trabalho é fundamentada em revisão bibliográfica de autores pesquisadores da área de administração, compras, suprimentos, custos, dentre outros que se fizeram necessário na finalização deste estudo para aprofundar o conhecimento sobre como se desenvolveu a evolução de compras de TV e a análise documental dos registros utilizados nos últimos cinco anos sobre compras de TV pela empresa.

Os sujeitos investigados são os colaboradores da empresa que se dispusera a participarem, colaborando com as respostas ao Instrumento de Pesquisa do tipo questionário/entrevista, aplicado in loco. Ela se constitui em amostra intencional não probabilística, que consiste em selecionar o grupo representativo dos colaboradores que participaram neste trabalho.

1.4.2 Métodos e Instrumentos de Coleta de Dados

O estudo de caso foi feito na própria empresa a qual forneceu dados docu-

mentais para a pesquisa, e paralelo ao estudo documental houve a coleta de dados que foi realizada através de uma entrevista semi-estruturada com nove participantes.

Esta técnica foi escolhida devido a sua fluidez de informações, pois durante a sua realização, é possível obter informações mais completas além de uma maior compreensão sobre as atividades realizadas pelo grupo.

Cooper e Schindler (2003) descrevem esta técnica como uma conversação bidirecional iniciada por um entrevistador para obter informações de um respondente. Se a entrevista for bem sucedida é um excelente instrumento de coleta de dados.

Moreira e Caleffe (2008) adicionam que ao usar a entrevista semiestruturada, é possível exercer certo tipo de controle sobre a conversação, embora se permita ao entrevistado alguma liberdade. Ela também oferece uma oportunidade para esclarecer qualquer tipo de resposta quando for necessário.

Os dados coletados são de fontes primárias obtidos na empresa, com a (análise de documentos) e os de fonte secundária (entrevista semi-estruturada).

Com estes dados, buscou-se evidenciar as mudanças dos processos administrativos acarretados pela implementação de técnicas de melhorias contínuas nos processos organizacionais, que visam a excelência empresarial.

A entrevista, apesar de não possuir um roteiro fechado, mantém os seus objetivos de buscar informações mais detalhadas sobre o setor de compras de TV na empresa.

Este tipo de entrevista foi escolhido devido à sua maneira dinâmica de condução, pois de acordo com Szymanski et. al., (2008) a entrevista estruturada pode tender a aproximar-se mais de questionários, dificultando a investigação de significados subjetivos e de temas muito complexos.

A amostra utilizada é a intencional não probabilística, que consiste em selecionar o grupo representativo dos colaboradores que participaram deste estudo.

O instrumento de pesquisa (questionário/entrevista) foi distribuído a doze indivíduos na Indústria em estudo, sendo que somente nove, retornaram com o questionário preenchido conforme cabeçalho encontra-se no APÊNDICE A.

O instrumento de pesquisa (questionário/entrevista) é composto de dez perguntas relacionadas à participação dos colaboradores da área de compras da empresa, as perguntas que a compõem focalizam no aprendizado das pessoas do setor bem como da pesquisadora.

A empresa não permitiu a divulgação de seus dados completos, endereço, nome de seus diretores e colaboradores para efeitos de sigilo e diretrizes éticas, sendo que esta teve caráter qualitativo, a identificação dos depoentes foi feito somente no questionário, para que fossem juntados ao texto para credibilidades diretrizes e finalização do trabalho.

1.4.3 Técnicas de Análise de Dados

Com o término do levantamento de dados, iniciou-se a interpretação e análise em caráter qualitativo, que tem como objetivo obter informação de indivíduos da empresa pesquisada. Com suas variáveis ou situações em profundidade, nas próprias “palavras”, “definições” ou “termos” dos indivíduos em seu contexto (Sampieri, et. al., 2006).

A partir da interpretação dos textos transcritos nas entrevistas semi-estruturadas e da análise documental, os dados obtidos buscaram atender os objetivos da pesquisa, bem como aqueles abordados na teoria, em como o método é utilizado além de confirmar a sua aceitação pelos colaboradores da empresa, algo vital para o sucesso do setor de compras de TV na empresa.

1.4.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Os resultados foram analisados e confrontados diante da revisão bibliográfica e teórica da área em estudo, buscando aderir às respostas dos colaboradores do setor de compras da indústria de Televisão do PIM, bem como das teorias de autores selecionados para esse estudo.

1.4.5 Fases do trabalho e Calendarização

- a) Elaboração da revisão bibliográfica sobre a metodologia para a melhoria da gestão de compras de itens usados na produção de TV's em uma Indústria situada no Pólo Industrial de Manaus (PIM);

- b) Diagnóstico inicial, indicando os procedimentos para o processo de melhoria da gestão de compras na empresa em estudo;
- c) Procedimentos para a aplicação da metodologia proposta para o caso estudado;
- d) Testar os procedimentos na empresa objeto do estudo;
- e) Elaborar o relatório final desta dissertação, bem como a sua apresentação e um artigo enquanto, em paralelo, se avançará com o processo de planejamento das melhorias propostas na empresa alvo deste estudo.

2. Referencial Teórico

2.1 Conceito de Compras

Dias (2012), destaca que pode-se conceituar compras como sendo *“uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização”*.

O termo pode ser definido como a aquisição onerosa de algo ou de um direito, pelo qual se paga determinado preço. As atividades relacionadas às compras envolvem fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros (Simões; Michel, 2004). Complementa Baily et al., (2013) que a atividade de compras *“é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos”*.

O setor de compras possui função essencial dentro do departamento da cadeia de suprimentos das organizações industriais. E, cada vez mais, este setor está tomando relevância aos olhos da alta gerência, pois "comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos (Dias, 2009).

Compra, segundo Viana (2000), significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção e a ampliação da empresa. O processo de compras se inicia no momento em que são necessários produtos e serviços de necessidade de cada departamento. Contudo, as compras são realizadas muitas vezes sem necessidade e sem justificção.

Diante de material em stock, os funcionários os utilizam de forma desregrada, causando muitas vezes o mau uso e o desperdício. A aquisição de produtos deve ser justificada pautando-se na real necessidade, e este é um fator que tem contribuído para o fracasso do objetivo geral da organização em relação aos custos.

2.1.1 Gestão de Compras

A gestão de compras de acordo com Chaves (2002) pode ser vista sob dois aspetos, ou como problema ou como oportunidade. Na questão de ver como problema é quando a função de compras não é exercida adequadamente, gerando uma série de reclamações do tipo, o material tem qualidade diferente da solicitada, veio em quantidade errada, houve atraso na entrega, entre outros pequenos problemas que causam dissabores e descrédito na organização.

Na verdade a gestão de compras consistirá em cobrir as necessidades da indústria com elementos exteriores à mesma, de forma a maximizar o investimento, com objetivo, no curto prazo e compatível com a contribuição

das compras, em harmonia com o resto dos departamentos, como forma a atingir os objetivos da indústria, mesmo que seja na busca da melhoria dos benefícios ou da melhoria da posição econômica da empresa no mercado.

Para Gaither & Frazier (2001) a aquisição de suprimentos e componentes bem como de matérias primas, representa um fator decisivo na atividade de uma organização principalmente ao setor de gestão de compras, que deve ter uma preocupação maior, para que não sobre matéria prima ou não faltem na área de produção.

De acordo com Ballou (2006), as atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros. Já que grande parte do dinheiro de vendas é pago a fornecedores por materiais comprados, reduções pequenas na aquisição dos materiais podem gerar melhorias consideráveis nos lucros. Dessa forma, pode-se dizer que a gestão de compras é de vital importância para o sucesso da empresa.

Conforme destacado por Ballou (2006), neste departamento é que devem ser planejados quantitativamente os materiais necessários e satisfazê-lo no momento certo e na quantidade correta, e serem devidamente entregues, fazendo com que cada um dos pedidos tenha destino certo, que esteja dentro do que fora pedido, nem para mais, nem para menos.

Destaca Gaither & Frazier (2001) que o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos da empresa.

Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, custos, qualidade e outros elementos na estratégia de operações.

Observaram-se Martins & Alt (2001), onde destacam que é necessário que os gerentes de compras envolvam-se em várias atividades como manter um banco de dados e seleção de fornecedores, negociarem contratos com os mesmos e agir como intermediário entre os fornecedores e a empresa.

Destacando ainda, que quando o relacionamento entre cliente e fornecedor está em nível de confiança mútua, a participação e fornecimento com qualidade assegurada atingem-se, o comakership, ou seja, é o estabelecimento de relacionamento de parceria entre clientes e fornecedores, visando à melhoria do relacionamento a fim de que seja obtida vantagem competitiva através de fornecimento sincronizado com qualidade assegurada.

No entanto, pode ser observado na literatura pesquisada que o gerenciamento eficaz do setor de compras é hoje uma atividade essencial e diretamente ligada à competitividade e ao sucesso de uma empresa, devendo ser capaz de proporcionar a redução de custos e o aumento nos lucros. O departamento de compras atual deve ser parte integrante do processo de logística da organização e participar ativamente nas tomadas de decisões (Gaither & Frazier, 2001).

Ou seja, este setor faz com que a empresa possa produzir continuamente, tendo a vantagem de não atrasar a linha de produção, uma vez que tendo

materia prima e suprimento estará seguro a finalização do produto (Martins & Alt, 2001).

De acordo com Matos (2011), na prática empresarial, a gestão de compras e suprimentos refere-se à administração dos processos que envolvem a aquisição de materiais (*inputs*) e coordenação do relacionamento com fornecedores.

Portanto, a gestão de compras é uma ferramenta fundamental para o desempenho da empresa como um todo, devendo ser analisada, estudada estrategicamente e modificada, conforme a necessidade mercadológica.

Baseando-se nas informações acima, para uma boa gestão de compras é necessário que exista uma interação, coordenação e comunicação entre os setores da organização, não podendo ocorrer de forma isolada. A aquisição de insumos, matérias-primas, materiais e componentes, representa um fator decisivo na atividade de uma organização, pois dependendo de como é administrada poderá gerar redução nos custos e melhorias consideráveis nos lucros. Perante as pesquisas efetuadas, através da literatura consultada, pode-se inferir que a gestão da qualidade e o processo de melhoria na gestão de compras devem estar alinhados com o setor de compras, pois não se trata de um mero setor, mas sim de uma departamento importante da organização, que poderá ajudar na geração de lucros diretos e indiretos, de forma a contribuir a manter a empresa competitiva no mercado em que atua.

Os processos de compras têm como finalidade atender aos anseios dos clientes internos e externos buscando aperfeiçoar a execução de suas atividades e facilitar na rotina dos colaboradores e clientes.

Na verdade as organizações conforme destacado por Baily, et al., (2013) adotaram abordagens de vantagens competitivas na administração de materiais colocando em prática ideias de integração que são pelo menos em parte, baseadas no papel estratégico e integrado das compras.

O sucesso demonstrado por estas organizações segundo Baily, et al., (2013), vêm estimulando esse setor, e à medida que outras organizações tentam repetir esse sucesso a função de compras torna-se mais atual.

Na área de compras podem-se abordar os seguintes conceitos:

- Maior prática do benchmarking;
- Administração da qualidade total;
- Filosofias Just in time e produção enxuta;
- Conceitos de cadeia de suprimento;
- Arranjo em camadas e empowerment de fornecedores;
- Administração de relacionamento;
- Foco no consumidor.

O setor de compras na atualidade é visto como um conceito de classe mundial empregado para descrever essas e outras ideias similares, significando algo como melhor do mundo ou como empresa com avanço tecnológico com fornecedores e insumos mais especializados detentores de

patentes, propriedades intelectual ou direitos de design associados a uma vasta tecnologia complexa (Baily, et al., 2013).

Segundo Hammer e Champy (1994), processo de compras é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Dessa forma, agiliza-se os procedimentos de forma rápida e eficaz, seguindo determinados padrões para obter o que se pretende, seja no atendimento ao usuário, seja na realização de tarefas.

Processo para Davenport (1994) *“é a ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs, claramente identificados: uma estrutura para a ação”*.

Seguindo os procedimentos pormenorizados, terá sucesso na conclusão dos serviços, diminuindo tempo e custo, favorecendo lucros. *“O controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores”* (Campos, 1992, p.17).

Processo de compras é definido para Oliveira (2000) como um *“conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa”*.

Na gestão de processos de compras nas organizações têm maior facilidade para internalizar e incorporar conceitos e práticas para uma gestão mais efetiva de seus processos (Baily, et al., 2013).

Gerenciar o processo de compras de uma indústria de TV's não é fácil, pois se trata de um segmento altamente dinâmico, todos do time precisam estar bem treinados e entender bem os processos além de se adaptar às mudanças e ser proativo, uma vez que suas atividades impactam no desempenho da organização.

É um setor que vive de sucessivas mudanças, de acordo com Paim (2009), e torna cada vez mais evidente a indispensabilidade da gestão de projetos e dos gerentes de projetos no setor de compras, que ajudarão a manter a capacidade de ver a proporção certa de detalhes sem, no entanto, perder a visão do todo.

No entanto destaca Paim (2009), os resultados e benefícios da gestão de processos de compras nas organizações são:

- Uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho através do uso dos modelos de processos para a construção de uma visão homogênea do negócio;
- Melhoria do fluxo de informações a partir da sua identificação nos modelos de processo e, conseqüentemente, do aumento do potencial prescritivo das soluções de automação do mesmo;
- Padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade;
- Melhorias da gestão a partir do melhor conhecimento dos processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho,

como, por exemplo, indicadores de desempenho, projeto organizacional, sistemas de informação, competências, entre outros.

- Aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltada ao desenvolvimento e aprimoramento dos mesmos;
- Redução de tempo e custos dos processos, com enfoque econômico financeiro;
- Redução no tempo de atravessamento de produtos;
- Aumento da satisfação dos clientes;
- Aumento da produtividade dos trabalhadores;
- Redução de defeitos.

Para aplicação da gestão de compras, emprega-se um mapa que Rodrigues (2004) define como *“uma representação gráfica, sequencial, detalhada, e que apresenta informações operacionais e administrativas das atividades de um processo com o objetivo de analisar todos os seus parâmetros, controláveis ou não”*.

Para a construção do mapeamento, pode ser utilizada a tecnologia workflow (fluxo de trabalho) este permite gerenciar as etapas no setor de compras (Baily, et al., 2013).

Explica Rodrigues (2004) que com a automação de um processo no setor de compras que seja total ou parcial, em que documentos, informações e atividades são passadas de um participante para outro, efetivando uma ação específica, de acordo com um conjunto de regras e procedimentos.

Ao analisar o setor de compras de acordo com Baily, et al., (2013), deve-se buscar, entre outras coisas, os seus eventuais gargalos, assim como a falta de controle de qualidade em etapas críticas e inexistência de indicadores.

Para o autor acima, um dos objetivos da gestão de compras é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização por meio da ascensão dos níveis de qualidade de seus processos, visto que a qualidade detecta as áreas que apresentam potencial de melhorias, e não simplesmente o de culpar os colaboradores por este ou aquele engano.

Nas ultimas décadas, de acordo com Rodrigues (2004), todas as empresas querem qualidade em seus produtos e serviços, independentemente do ramo de atividade. O importante é manter a qualidade para reter o cliente e conquistar novos. A razão de ser de todos os processos organizacionais está voltada para satisfazer o consumidor. Conscientizar os colaboradores das organizações tem sido o foco.

A eficiência na forma de comprar é uma maneira de assegurar e garantir benefícios para a empresa, este é fator fundamental não só para a competitividade mas até mesmo para a permanência das empresas no mercado. É necessário que se tenha um banco de dados sempre atualizado, funcionários capazes e com alto poder de negociação, além de se investir em um relacionamento forte com os fornecedores (Rodrigues, 2004).

Rodrigues (2004) destaca que a habilidade do setor de compras influencia diretamente o sucesso financeiro da empresa, sendo mesmo uma ferramenta indispensável para o êxito nos negócios, portanto é necessário que se

promova constantes reavaliações nas estratégias adotadas além do desenvolvimento de novas diretrizes no intuito de atingir os objetivos da organização.

O mercado atual no entendimento de Moraes (2005) é muito mais atento e informado, havendo parcerias entre fornecedores e clientes, cada um na busca de melhores alternativas, estes avaliam oferta e procura em relação ao valor dos produtos, formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A satisfação e conseqüente repetição da compra dependem de essas expectativas serem ou não atendidas.

O setor de compras pode também desempenhar outros papéis no entendimento de Moraes (2005), sendo um deles mais voltado para a negociação. O setor, no caso, seria o negociador de preços junto aos fornecedores, sendo que essa negociação irá determinar o preço final dos produtos e, conseqüentemente, a competitividade da empresa.

O departamento está também inter-relacionado com os estoques, lhe cabendo assim a tarefa de controlar a quantidade de produtos a serem comprados a fim de satisfazer adequadamente os demais setores da empresa.

É necessário aperfeiçoar os investimentos de forma a promover o aumento do uso eficiente dos meios financeiros e a redução das necessidades de capital investido em estoques, com este entendimento Dias (2009), ainda afirma que a questão é delicada, estando diretamente ligada à administração de compras, haja vista que níveis de estoque, embora signifiquem a

segurança da não interrupção da produção, demanda, ao mesmo tempo, custos muitas vezes altos para a empresa, por terem que ser armazenados e controlados constantemente.

2.2 Problemas do Setor de Compras

O maior problema do setor de compras de uma indústria de porte médio nos tempos atuais além da concorrência acirrada, é que ela trabalha muitas vezes sozinha. Os recursos não são tantos, a falta de informação, a dependência das decisões devido a hierarquia, tudo contribui para o seu dinamismo. Se sozinha uma empresa não vai muito longe, a união de empresas que têm os mesmos problemas permite encontrar soluções para uma série de dificuldades comuns a todas (Dias, 2009).

Baily, et al., (2013) destaca que a maior parte do setor de compras é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável. O fato de o papel estratégico e de contribuição de compras e suprimentos serem bem reconhecidos em muitos negócios relevantes significa que as decisões estratégicas de compras podem ser tomadas no nível de diretoria.

No entanto os problemas do setor de compras devem ser vistos como desafiadores, cabendo aos gestores do setor a melhoria e a dinâmica no enfrentamento a novas ferramentas apresentadas diariamente por esta ou aquela empresa. O certo é haver qualificação dos indivíduos do setor

sempre que houver novas ferramentas, com treinamento permanente este setor de compras certamente não terá problemas maiores.

O importante como cita Baily, et al., (2013), é treinar e treinar, a organização precisa possuir uma estratégia corporativa para sobreviver e crescer no mercado globalizado, cada um dos setores que compõe a empresa também precisa ter claros seus objetivos para satisfazer à estratégia empresarial.

2.3 A importância do setor de Compras para as Empresas

A gestão de compras nas empresas tem cada vez mais relação com o desenvolvimento empresarial, apesar desta área não ter sido muito bem vista no passado.

No entendimento de Moraes (2005), dentro da gestão de compras deve haver um setor de estoque equilibrado, uma vez se este estiver desorganizado, vai afetar de alguma forma o custo de produção, podendo trazer problemas, como a necessidade de um maior controle, além de despesas com pessoal e sua manutenção.

Dessa forma, o setor de compras deve exercer a importante função de monitorar os níveis de estoque para que estejam sempre em equilíbrio.

Há de se salientar mais uma vez a função de compras e estoque como um setor de suma importância, pois é através destes setores que entram todos os insumos, além de ser o responsável por cerca de 80% das receitas brutas da empresa (Martins et al., 2008).

Este quadro hoje vem se revertendo uma vez que a arte de comprar não esta mais ligada somente a cotar e realizar o pedido, hoje com a globalização o mundo vem aumentando a capacidade de informação, facilitando para que o comprador saiba o que, quando e onde comprar, reduzindo custos e gerando renda de forma direta ou indireta para a corporação (Martins et al., 2008).

O departamento de compras pode melhorar muito as condições da empresa dentro de seu ramo de trabalho. Através das condições comerciais e técnicas adquiridas ao longo de seu trabalho, de planos que sustentem as atividades deste setor e que atenda a empresa de forma comprometedora, gerando o crescimento da organização (Martins, 2007).

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 realizar 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 (Coletti, 2002).

Martins, (2007) entende que o setor compras não é somente um mero setor, pois gera lucros diretos e indiretos, quando gerenciada corretamente, auxilia para que a organização se mantenha por mais tempo no ramo de negócios através de boas negociações, redução e melhoramento de seus produtos e ou serviços.

Enquanto Coletti (2002) destaca, que a necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de aperfeiçoar os processos produtivos.

Comprar bem segundo o autor, é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos. Cita ainda que existam certos mandamentos que definem como comprar bem, e que incluem a verificação dos prazos, preços, qualidade e volume.

Dentre os benefícios responsáveis pelo aumento do setor de compras pode ser destacado o seguinte:

- A reengenharia de processos - através da qual as abordagens interfuncionais passaram a superar as antigas visões funcionais dentro da organização. A área de Compras passou a ter foco no processo interfuncional e não apenas na função isolada de compras (Baily. et al., 2013).
- O fracasso das técnicas tradicionais de reduções de custos - Diante da competição global, as empresas passaram a buscar meios de reduzir custos de mão de obra, processos e materiais. O setor de compras tentou reduzir custos por meio de negociações com fornecedores e através da adoção de práticas de terceirização. O fracasso das práticas de redução de custos gerou a necessidade de obtenção de outras formas de extração de valor da área de compras (Baily, et al., 2013).

- O fracasso das relações adversárias com fornecedores - O exemplo das empresas japonesas de relação de colaboração com fornecedores configurou-se mais adequado para o contexto atual, do que a tradicional abordagem de adversários. O setor de compras passou a se preocupar mais com a entrega de maior valor para o cliente final (Baily, et al., 2013).

Baily, et al., (2013) destaca ainda e soma a isso o fato de que o grande avanço da tecnologia fez com que o conceito de compras passasse a ser visto como um processo contínuo que tinha como objetivo integrar os fornecedores aos processos da organização. Desta forma, seria possível adquirir vantagens competitivas provenientes das diminuições nos custos, desenvolvimento tecnológico, melhoria da qualidade e redução do tempo do ciclo de desenvolvimento dos produtos.

Argumenta Baily, et al., (2013) que, apesar de constatada a necessidade de transformação, as mudanças ainda são lentas e o foco da área de compras ainda reside em processos funcionais.

Para Baily, et al., (2013), há um maior reconhecimento de que a função compras não é apenas uma atividade rotineira de administração de pedidos. A área de Compras, que antes desempenhava um papel reativo, passou à pró-atividade.

De acordo com Riggs & Robbins (2001), deve-se repensar o processo de compras, substituindo o sistema moroso e antiquado por um processo gerencial simples que crie valor em cada compra.

Brites (2006), defende que, como resultado de sua crescente importância nas organizações, o setor de Compras é hoje alvo de constantes alterações.

O novo cenário oferece grandes oportunidades de melhorias e aperfeiçoamento. O setor deve continuar a intensificar-se, aumentando seu grau de importância, focando mais nas atividades geradoras de crescimento da eficiência operacional e promovendo cada vez mais a redução de custos, aumentando assim a criação de valor para as empresas.

2.4 Fluxogramas do Processo Administrativo de Compras

Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a seqüência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo (Dias, 2009).

O Fluxograma de acordo com Dias (2009), permite esquematizar e visualizar os sistemas de forma racional, clara e concisa, facilitando seu entendimento geral por todos os envolvidos. Por meio deles o analista de sistemas, organização e método pode representar os vários fatores e as variáveis que ocorrem no sistema, circuitos de informações relacionadas ao processo decisório, bem como unidades organizacionais envolvidas no processo.

O Fluxograma do setor de compras tem as seguintes vantagens:

- Permite verificar como funcionam todos os componentes de um sistema;
- Entendimento simples e objetivo;

- Facilita a localização das deficiências no sistema;
- Aplica-se a qualquer sistema, desde o mais simples até o mais complexo;
- Facilita o entendimento nas mudanças feitas no sistema.

De acordo com Dias (2009), existem três tipos de fluxogramas, sendo que o Fluxograma vertical é denominado folha de análise, folha de simplificação do trabalho, pois normalmente é destinado à representação de rotina simples em seu processamento analítico em uma unidade organizacional.

O nome vertical consiste em poder ser impresso como formulário padrão. E o nome Folha de Análise consiste na rapidez de preenchimento, pois os símbolos e convenções já se acham impressos.

Os símbolos utilizados no fluxograma têm por objetivo evidenciar origem, processo e destino da informação escrita e/ou verbal componente de um sistema administrativo (Dias, 2009).











Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Ínicio ou Fim		Inspeção
	Operação		Estoque
	Transporte		Espera
	Conector		Decisão
	Documento		Sentido

Figura 1 - Símbolos de Fluxograma de Compras.

O Fluxograma parcial ou descritivo é um fluxograma básico que descreve o curso de ação e de trâmites dos documentos. Ele é um pouco mais elaborado que o Vertical e o mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.

Este Fluxograma objeto deste estudo traz consigo o processo administrativos de compras que no entendimento de Dias (2009), é um tipo de diagrama que contém símbolos padronizados, que mostra a sequência lógica das etapas e realização de um processo de trabalho na empresa em estudo.

Pode ser entendido mais simplificadaamente como uma representação esquematizada de um processo, muitas vezes feito através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem. Pode-se entendê-lo, na prática, como a documentação dos passos necessários para a execução de um processo do setor de compras na empresa (Dias, 2009).

Este Fluxograma do processo administrativo de Compras é na verdade uma ferramenta utilizada como finalidade de representar o fluxo de processos executado na unidade da empresa no PIM.

Destaca Dias (2009) que o Fluxograma dos processos administrativos de Compras é uma ferramenta de trabalho a serem desenvolvida em diversos processos internos, objetivando assim a melhoria nos processos, bem como a adoção de normas e procedimentos adequados ao alcance dos resultados almejados de cada unidade administrativa, propiciando à visão integrada da sequência do processo, os detalhes críticos, as oportunidades de melhoria,

os pontos de controle, as documentações necessárias e a interação com os subprocessos.

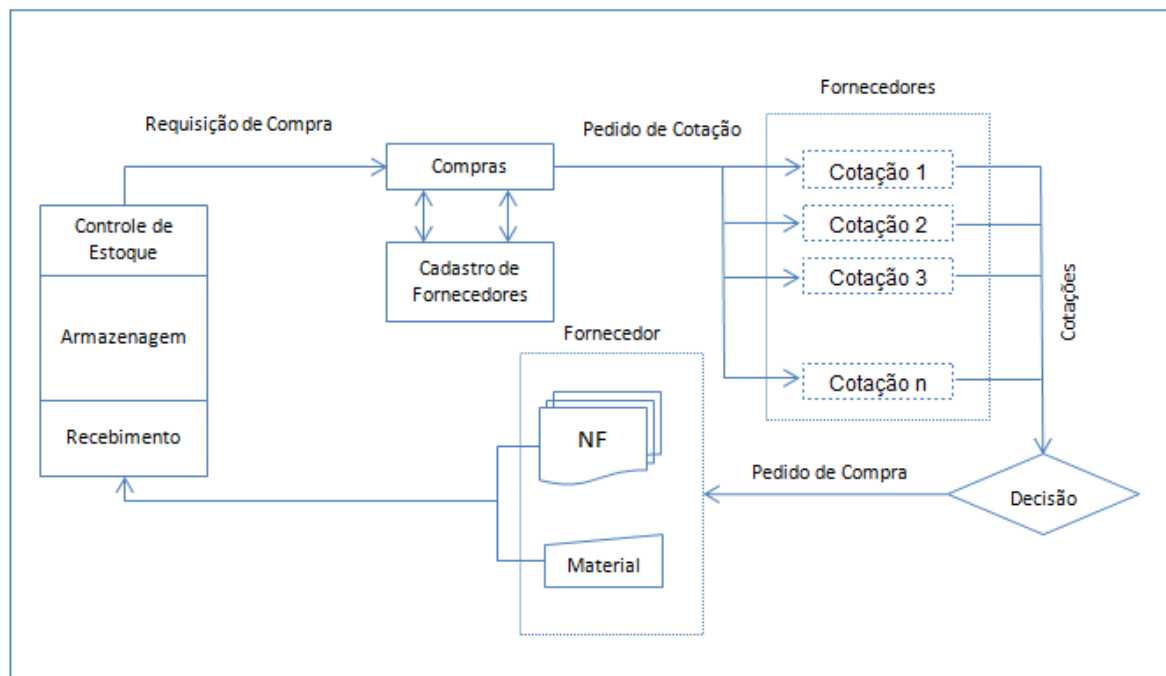


Figura 2 - Fluxograma do Processo Administrativo de Compras.

Pode ser observado que o processo de compras é feito inicialmente com a requisição de compras de material, sendo repassada para o setor, que consulta o cadastro de fornecedores, se tiver, logo em seguida é feito o pedido de cotação aos fornecedores, encaminhando assim as informações obtidas para o setor de tomada decisões. Por fim se faz o pedido de compra e após ser recebido o material com a nota fiscal, passando pelo recebimento e sendo logo armazenado.

É importante entender que o departamento de compras não é somente um mero setor, ele é parte importante da empresa, que gera lucros diretos e indiretos, ele tem a capacidade de contribuir fazendo com que a organização

seja capaz de se manter competitiva no mercado, através de boas negociações, redução e melhoramento de seus produtos e ou serviços.

Para Dias (2009) o departamento de compras deve 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 de produção, é talvez o mais importante na época de escassez e altos preços.

2.5 Seleção de Fornecedores

No entendimento de Chiavenato (2007) fornecedores podem ser tanto as empresas, quanto os indivíduos que fornecem recursos ou insumos para o negócio.

Existem os fornecedores de recursos financeiros (mercado de capitais, mercado financeiro, investimentos, empréstimos etc.), os fornecedores de recursos materiais (matérias-primas, materiais semi-acabados ou semi processados etc.), os fornecedores de recursos tecnológicos (máquinas, equipamentos, tecnologias) e os de recursos humanos (talentos e competências).

Segundo o autor, à medida que seus produtos e serviços tornam-se mais heterogêneos ou complexos, tanto mais heterogêneos e diferenciados tornam-se seus fornecedores. É importante conhecer o mercado fornecedor porque é através dele que a empresa conseguirá os insumos. Saber quem são e onde estão torna essencial para que se tenha a garantia de

recebimento dos insumos na data certa e em quantidade segura, isso ajuda a empresa a se planejar melhor e a realizar vendas seguras.

De acordo com Chiavenato (2007) 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. Enquanto que Martins (2007) cita que o balanço na seleção de fornecedores deve ser cuidadosamente analisado.

Tendo a disposição um cadastro atualizado e completo de fornecedores, com cotações de preços feitas regularmente, muitos problemas podem ser evitados.

- Autoridade para compra;
- Registro de compras;
- Registro de preços;
- Registro de estoques e consumo;
- Registro de fornecedores;
- Arquivos e especificações;
- Arquivos de catálogos;
- A organização pode incluir como atividade típica da seção de compras:
 - Pesquisa dos fornecedores;
 - Estudo do mercado;
 - Estudo dos materiais;
 - Análise dos custos;

- Investigação das fontes de fornecimento;
- Desenvolvimento de fontes de fornecimento;
- Desenvolvimento de fontes de materiais alternativos;
- Aquisição;
- Conferência de requisições;
- Análise das cotações;
- Decidir comprar pôr meios de contratos ou mercado aberto;
- Entrevistar vendedores;
- Negociar contratos;
- Efetuar as encomendas de compras;
- Acompanhar o recebimento de materiais;
- Compras e a Administração;
- Manutenção de estoques mínimos;
- Transferências de materiais;
- Evitar excessos e obsolescência de estoque;
- Padronizar o que for possível;
- Diversos;
- Fazer estimativa de custo;
- Dispor de materiais desnecessários, obsoletos ou excedentes;
- Cuidar das relações comerciais recíprocas;
- Dispor de materiais desnecessários, obsoletos ou excedentes;
- Além das atividades típicas dentro da organização de compras, outras responsabilidades poderão ser partilhadas com outros setores:

- Determinação do que fabricar ou comprar;
- Padronização e simplificação;
- Especificações e substituições de materiais;
- Testes comparativos;
- Controle de estoques;
- Seleção de equipamentos de produção;
- Programas de produção dependentes da disponibilidade de materiais;
- Compartilhamento de informações entre os setores.

No entendimento de Martins (2007) todos os departamentos funcionais dentro de uma empresa geram informações para o sistema de compras, ou requerem informações pôr causa do mesmo.

Os mais importantes são: produção; engenharia; contabilidade; vendas; PCP e controle de qualidade que podem ser destacados como:

2.5.1 Produção

No setor de produção a relação entre ambos na seleção de fornecedores, deverá ser considerada mais do ponto de vista do seu objetivo comum, que é contribuir efetivamente para o benefício geral da empresa. Deste ponto de vista, há uma excelente razão para que nem um nem outro predomine em suas funções (Martins, 2007).

2.5.2 Engenharia

A cooperação entre Compras e Engenharia para a seleção de fornecedores,

concentra-se principalmente ao redor dos assuntos concernentes ao projeto, planejamento e especificações preliminares às verdadeiras exigências de produção (Martins, 2007).

2.5.3 Contabilidade

Enquanto a seleção de fornecedores, para cada compra efetuada representa um dispêndio, ou um compromisso dos fundos da empresa, Essa compra põe em ação uma série de operações de contabilidade. A relação entre Compras e Contabilidade é, portanto, de vital importância e freqüentemente, iniciada antes que a compra seja realmente realizada (Martins, 2007).

2.5.4 Vendas

Já o departamento de Vendas na seleção de fornecedores, deve manter o setor de Compras informado quanto às cotas de vendas e quanto às expectativas das mesmas, que servem como um índice das prováveis quantias de materiais necessários, ou seja, o que será utilizado no período (Martins, 2007).

Nas empresas industriais esse relacionamento já esta sendo transferido para o Planejamento e Controle de Produção (PCP), que fica responsável pôr estas informações (Lustosa, 2008).

2.5.5 PCP

Segundo Lustosa, (2008) a relação existente entre o setor de Compras e o setor Planejamento e Controle de Produção é inerentemente é tão estreita e

fundamental que ambos se encontram combinados em mais da metade das organizações industriais.

Cita ainda o autor que do ponto de vista funcional, o efeito almejado pôr esta estreita colaboração é estender a responsabilidade pelos materiais, bem como na seleção de fornecedores, desde o momento da necessidade verificada até a aquisição ao ato da entrega e utilização.

2.5.6 Controle de Qualidade

Para Martins, (2007) a primeira responsabilidade das Compras é adquirir materiais e produtos que satisfaçam as especificações. O controle de qualidade geralmente é feito um acompanhamento e o controle de qualidade das Tv's que vão estar disponíveis ao público consumidor, sendo feito testes, de aceitação de materiais comprados.

Nesse caso deve-se esclarecer a seção de compras e, pôr intermédio desta, o fornecedor sobre quais métodos de teste serão aplicados e qual será o critério adotado para sua aceitabilidade.

2.6 Materiais em Excesso ou Obsoleto

De acordo com Chiavenato (2007) a acumulação de estoques em níveis adequados é uma necessidade para o normal funcionamento do sistema produtivo. Em contrapartida, os estoques representam um enorme investimento financeiro.

Para Arnold (1999), a gestão de estoque tem a responsabilidade de planejar e controlar os estoques, desde a matéria-prima até a entrega ao cliente do produto acabado. Como o estoque resulta da produção ou a apóia, os dois não podem ser visto isoladamente e deve ser coordenado, o estoque exige uma observância em cada um dos níveis de planejamento e por isso faz parte do planejamento de produção.

No entendimento de Chiavenato (2007) os estoques constituem um ativo circulante necessário para que a organização possa manter-se ativa com um mínimo risco de paralisação ou de preocupação.

Estas causas exigem estoques permanentemente à mão para o pronto atendimento do consumo interno e ou das vendas: a incerteza de demanda futura ou de sua variação ao longo do período de planejamento, a incerteza da disponibilidade imediata de material nos fornecedores e do cumprimento dos prazos de entrega e a incerteza da necessidade de continuidade operacional e da remuneração do capital investido.

Estoque de excedentes, obsoletos ou inservíveis - constitui as quantidades de itens em estoque, novos ou recuperados, obsoletos ou inúteis que devem ser eliminados, este material constitui um estoque morto, causando muitas vezes prejuízo a empresa, ou dificultado o espaço a novos materiais (Chiavenato, 2007).

Para que se tenha um estoque com materiais adequados sem excesso ou obsoleto, de acordo com Dias (1993) inicialmente deveremos descrever suas principais funções, as quais se seguem:

- determinar "o que" deve permanecer em estoque, com número de itens em acordo a necessidade de produção;
- determinar "quando" se deve reabastecer o estoque, devendo este ter prioridade;
- determinar "quanto" de estoque que será necessária para um período pré-determinado;
- acionar o departamento de compras para executar a aquisição de estoque (compras);
- receber e armazenar os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- controlar o estoque em termos de quantidade e valor e fornecer informações sobre sua posição;
- manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- Justificar e retirar do estoque os itens danificados ou que não está em linha de produção e ou obsoletos.

Para Ching (2001) as funções de estoque são na verdade garantir o abastecimento de materiais à organização, neutralizando os efeitos de:

- demora ou atraso no fornecimento de materiais;
- sazonalidade no suprimento;
- riscos de dificuldade no fornecimento.

Tendo como entendimento e de acordo com Ching (2001) o de proporcionar economia podendo ser da seguinte forma:

- através da compra ou produção em lotes econômicos;
- pela flexibilidade do processo produtivo;
- pela rapidez e eficiência no atendimento às necessidades.

No entanto e de acordo com Ching (2001), o objetivo básico do controle de estoques de materiais é para que se evite a falta de material sem que esta diligência resulte em estoque excessivo às reais necessidades da organização que tenha material em excesso ou obsoleto.

No entendimento de Ching (2001) o equilíbrio entre a demanda e a obtenção de material, onde atua, sobretudo, o controle de estoque, é um dos objetivos da gestão. Os níveis dos estoques estão sujeitos à velocidade da demanda. Se a constância da procura sobre o material for maior que o tempo de ressurgimento, ou estas providências não forem tomadas em tempo oportuno, a fim de evitar a interrupção do fluxo de reabastecimento, teremos a situação de ruptura ou de esvaziamento do seu estoque, com prejuízos visíveis.

Cita ainda Ching (2001) que se, em alguns casos, não dimensionarmos bem as necessidades do estoque, poderemos chegar ao ponto de excesso de material ou ao transbordamento dos seus níveis em relação à demanda real, com prejuízos para a circulação de capital da organização.

No entendimento de Dias (2009) os desperdícios de estoque ou a compra de materiais em excesso ou que fiquem obsoletos na organização, normalmente são originados da compra e armazenamento de excedentes de insumos, materiais ou outros recursos. Ou mesmo na origem no excesso de materiais em processo (WIP, ou work-in-process) acumulados.

E segundo Pozzo (2001) a principal causa para os desperdícios de estoque ou a compra de materiais em excesso ou que fiquem obsoletos na organização, é, muitas vezes, devido à falta de planejamento, falta de desconhecimento do departamento de compras com relação ao consumo real, ou taxa de utilização de um determinado recurso sem controle.

Ter excesso de estoque para Pozzo (2001) significa um maior custo para a empresa, ocupação de área, manutenção do inventário e do estoque. Reforçando novamente que existe a possibilidade de se armazenar produtos obsoletos como ferramentas e materiais. Para evitar o desperdício é necessário um planejamento de compras eficiente e que após a produção do produto o mesmo seja enviado diretamente ao cliente.

Para que seja possível eliminar os desperdícios, é necessário vê-los e reconhecê-los, identificando quem é o responsável por eles. Devendo ser mensurado de forma a estabelecer seu tamanho e magnitude.

Os desperdícios que não podemos ver, não podem ser eliminados. Quando um desperdício é negligenciado, também não é possível eliminá-lo e quando alguém se recusa a aceitar a responsabilidade desperdício, então ele não vai trabalhar para eliminá-lo (Pozzo, 2001).

Finalmente, e de acordo com Dias (2009) e Pozzo (2001), quando o desperdício não é medido, as pessoas podem pensar que ele é pequeno demais ou trivial e, por este motivo, não estarão motivadas em detê-lo. Como diz o ditado: *“O que não é medido, não é melhorado”*.

2.7 Desempenho do Setor de Compras

De acordo com Norton e Kaplan (2001), o desempenho do setor de compras poderá ser realizado após o decurso de um determinado espaço de tempo, planejado quando da elaboração do sistema de medição do desempenho necessário a que ações de desburocratização possam começar a produzir os efeitos desejados.

Uma análise cuidadosa do processo e de seu desempenho com indicadores selecionados deverá revelar inconsistências, ou lacunas entre o desempenho real e o desejado. As lacunas podem ocorrer, por passos ilógicos ou ausentes.

Ainda e de acordo com o entendimento de Norton e Kaplan (2004) destacam que o perfil do profissional de compras vem sofrendo transformações ao longo dos anos é cada vez mais visível que seu papel não se limita apenas em desempenhar atividades operacionais e burocráticas, seu trabalho estão diretamente ligadas às margens de lucro da Empresa. Garantir índices de lucratividade maiores exige redução de custos.

Por isto, as organizações passaram a buscar mais eficiência e eficácia na gestão de seus negócios fazendo uso principalmente das parcerias com fornecedores.

Pode ser observado que o setor de compras passa a ter um papel especial neste contexto por estar diretamente ligado aos fornecedores e ser o elo principal de negociação entre a organização e o mercado externo, cabe a ele articular ações que envolvam os fornecedores no esforço de tornar a empresa mais competitiva e garantir a redução de custos nestas operações.

O departamento de compras de acordo com Coletti, (2002), tem um ganho de importância através de sua influência direta em outros setores da organização, onde o comprador passa a interagir e identificar as necessidades de suprimentos e as aquisições respectivas para a organização, buscando os resultados por meio de negociação dos melhores preços, seleção dos melhores fornecedores, garantia de regularidade no suprimento de matérias-primas e serviços e principalmente no cumprimento de prazos.

Ainda e segundo Coletti, (2002), a principal característica do desempenho do setor de compras é o uso de indicadores financeiros e não financeiros, devido ao novo contexto em que as organizações estão inseridas, onde os aspectos intangíveis se sobrepõem aos aspectos tangíveis das organizações.

2.8 Sistemas de Informação para o Setor de Compras

Bellotto (2004) destaca que muito antes do surgimento do computador, os

sistemas de informações já se baseavam em técnicas de registros, o qual os dados eram catalogados, organizados e arquivados com a finalidade da recuperação de informações, atribuições estas designadas e encontradas na figura do “*arquivista*”.

Aparentemente simples; este método exigia um grande esforço humano para manter os dados atualizados e organizados bem como para recuperá-los. Isso sem mencionar no grau de dificuldade para efetuar o cruzamento de dados e análises das informações.

Com o advento das novas tecnologias houve forma para que os esforços físicos fossem substituídos por softwares específicos capazes de extrair dados, transformando-os em conhecimento e estes em informações. A partir desta nova era do conhecimento, a informação começou a fluir com uma velocidade muito superior aos controles físicos, derivando-se a novas formas controlar, organizar, armazenar e disponibilizar informações para a tomada de decisões (Bellotto, 2004),

Cassaro (2003) define que na atualidade o sistema de informação ou (SI), como sendo todo recurso utilizado para prover informações e processamentos de dados destinados para qualquer que seja o uso feito dessa informação, com a finalidade de atender a um dado objetivo no âmbito organizacional.

Destaca Cassaro (2003) que um sistema de informação possui vários elementos inter-relacionados que coletam (entradas) manipulam e armazenam (processos), disseminam os dados e informações (saídas), promovendo um

resultado (feedback), destinados a tomada de decisões, com objetivo de coordenação e controle de uma organização.

A finalidade principal de um sistema de informação segundo Stair (2002) é a de ajudar a organização a atingir seus objetivos, proporcionando aos administradores uma visão de como controlar, organizar e planejar com eficiência e eficácia monitorando o planejamento estratégico e consequentemente melhorando os resultados.

Os controles nos setores produtivos e o sistema de informação para o setor de compras, em algumas organizações são realizados em Excel, no qual estão ajustados, mas ainda por não haver uma comunicação integrada via Sistema, é necessário digitalizar estes dados para dentro do Software principal, que posteriormente precisam ser processados, ajustados e corrigidos, ocasionando lapso de tempo muito longo para obter as informações (Cassaro, 2003).

No entendimento de Cassaro (2003) e Bellotto (2004), para que haja melhoria e facilidades dos sistemas de informação para o setor de compras deve a organização encontrar uma ferramenta que se encaixe nos moldes da empresa, e ao mesmo tempo seja customizada ao ponto do investimento ser favorável a sua aquisição, ou então, analisar a possibilidade de incrementação e adequação da atual ferramenta de gestão, visto que de qualquer forma a customização será grande.

3. Resultados e Discussão

Os instrumentos de pesquisa utilizados contêm 10 (dez) questões desdobradas em 4 respostas possíveis.

A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa multinacional do setor eletro-eletrônico localizada no Pólo Industrial de Manaus (PIM). O resultado permitiu identificar que nesta empresa a grande parte dos colaboradores é formada por jovens, e que aqueles com mais idade possuem cargos de nível de gerencia e diretoria, para esta pesquisa os entrevistados do setor de compras de Televisores tem idade variando de 20 a 45 anos, conforme pode ser visto na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa quanto à formação do perfil dos entrevistados através de gênero, instrução e quantitativo.

SUJEITOS DA PESQUISA		
ITEM	ANOS	QUANTIDADE
IDADE	36 a 45	1
	26 a 35	6
	20 a 25	2
Total		9
SEXO	M	3
	F	6
Total		9
NÍVEL DE INSTRUÇÃO		
Graduação		5
Pós-Graduação		4
Mestrado		-
Doutorado		-
Total		9
SETOR DA EMPRESA QUE TRABALHA		
Compras		9
Total		9

Fonte: RIBEIRO (2014).

Tabela 2 - Questionário aplicado no setor de compras identificou as seguintes respostas que estarão dispostas nos gráficos a seguir do N-1 a N-10:

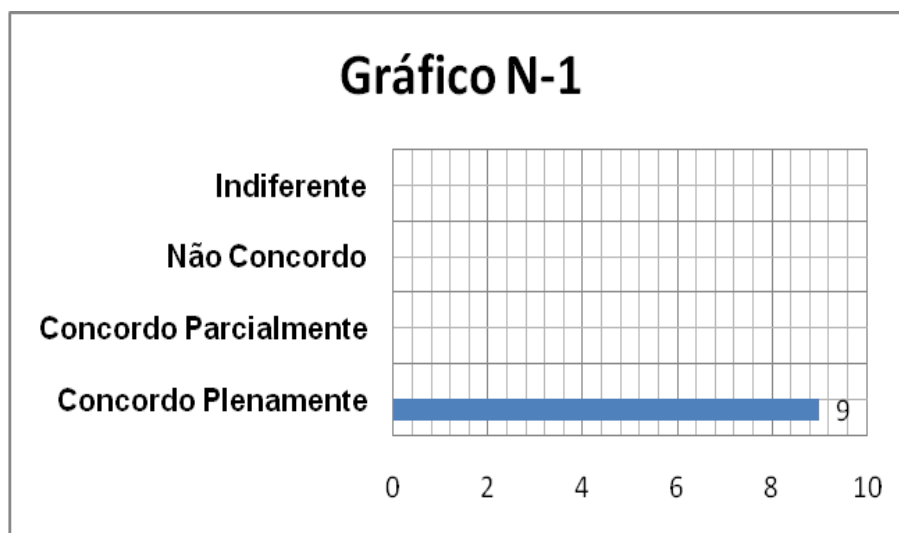
10:

Itens	Questões	Concordo Plenamente	Concordo Parcialmente	Não Concordo	Indiferente
N-1	Para manter o melhor desempenho do setor de compras é preciso negociar o melhor preço, selecionar os melhores fornecedores, garantir o suprimento de materiais e serviços dentro do tempo certo? O que acha?	9	-	-	-
N-2	Em sua opinião o setor de compras deve ser considerado como um setor estratégico da empresa?	8	1	-	-
N-3	Opine! Para ser um bom comprador é preciso ser um bom negociador, ter iniciativa; tomador de decisão; ser idôneo e ético?	9	-	-	-
N-4	A NÃO criação de um pedido de compras no tempo certo implica no não atendimento do fornecedor e ocasiona falta de material para a empresa?	7	2	-	-
N-5	O Forecast é importante para que o fornecedor possa se antecipar a necessidade do cliente, e assim ter tempo hábil para conseguir: mão-de-obra; máquinas; material; métodos (4M)?	9	-	-	-
N-6	A queda brusca no plano de produção para o setor de compras poderá implicar no envelhecimento e excesso de material em estoque?	9	-	-	-
N-7	Para evitar o excesso de material em estoque o comprador deve acompanhar a variação da demanda e tomar ações preventivas?	9	-	-	-
N-8	O treinamento para reciclagem dos profissionais, e o Curso em Excel pode auxiliar os compradores para um melhor desempenho nas atividades diárias do setor de compras?	6	3	-	-
N-9	A função de compras tem sido percebida como sendo muito importante nesta empresa visando às oportunidades?	-	4	5	-
N-10	O sistema informatizado desta empresa é suficientemente flexível para reagir frente a novos desafios?	-	2	7	-

Fonte: KAPISCH (2014).

Conforme descrito no questionário acima, aplicado no setor de compras da Empresa pesquisada identificou-se os seguintes resultados conforme destacado nos Gráficos a seguir: N-1 a N-10:

Gráfico N-1: Para manter o melhor desempenho do setor de compras é preciso negociar o melhor preço, selecionar os melhores fornecedores, garantir o suprimento de materiais e serviços dentro do tempo certo? O que acha?



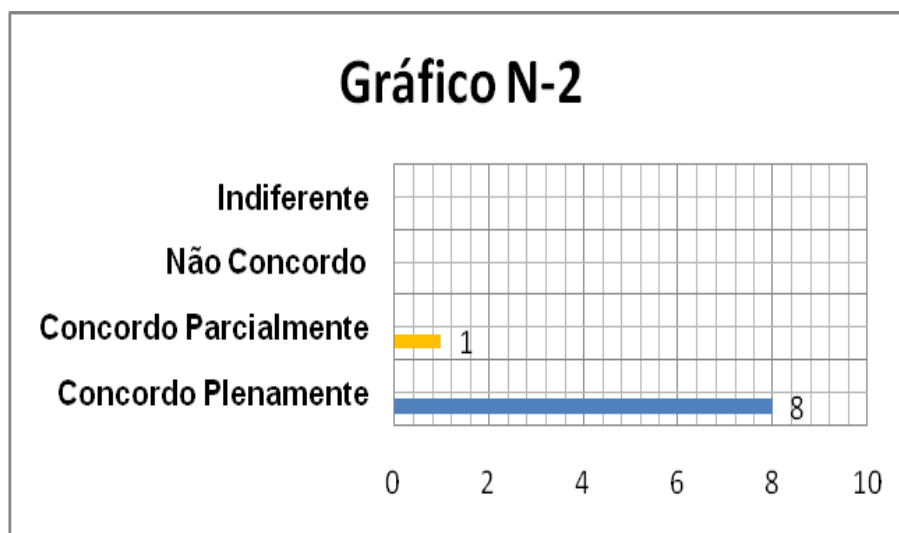
Fonte: KAPISCH (2014).

De acordo com o Gráfico N-1 pode ser observado que todos concordam que para manter o melhor desempenho do setor de compras é preciso negociar o melhor preço, selecionar os melhores fornecedores, e garantir o suprimento de materiais e serviços dentro do tempo certo, de que dentre as diversas áreas que compõem a cadeia de suprimentos da organização, pode-se destacar que é o setor de compras, a área responsável pelos

processos de aquisição que vão desde a compra de bens de consumo, até a contratação de serviços.

Sendo feito com a máxima eficiência possível, ou seja, atingindo a melhor relação possível entre preço, qualidade, prazo de entrega e condições de pagamento.

Gráfico N-2: Em sua opinião o setor de compras deve ser considerado como um setor estratégico da empresa?



Fonte: KAPISCH (2014).

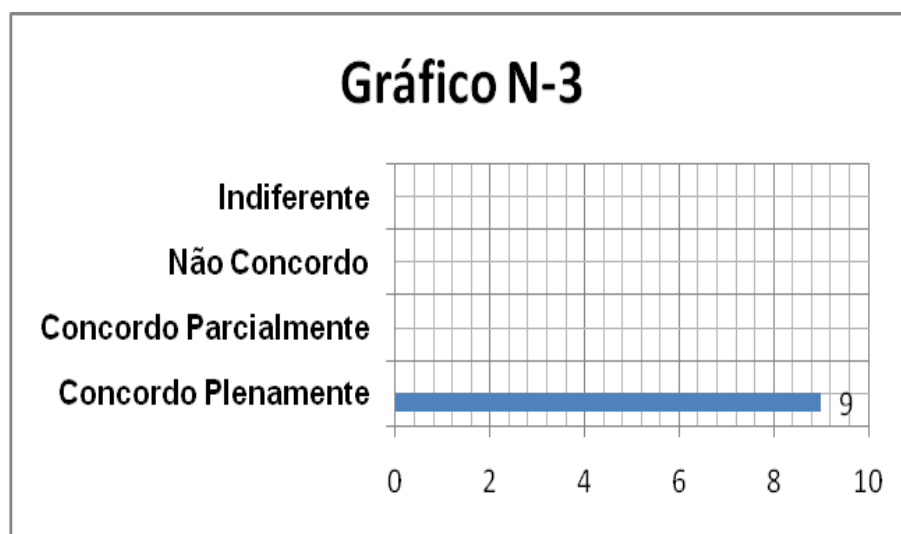
O setor de compras é considerado como estratégico para a maioria dos entrevistados, uma vez que este representa para a organização em estudo, uma atividade decisiva, de acordo como é conduzido o setor, poderá gerar a redução nos custos resultando em um melhor lucro para a organização.

Atualmente o setor de compras é reconhecido como sendo um conjunto de estratégias de negócios que contribuem ao sucesso da organização. Cabe ao setor de compras criarem estas estratégias, voltadas à melhor gestão da

organização, atuando de forma eficaz, com interação, coordenação e comunicação, afim de que seja verificado o alcance dos objetivos organizacionais entre os setores de forma ampla.

Sendo a operação da área de compras desta empresa em estudo é realizada por uma equipe composta por assistentes de compra, compradores, coordenadores e gerente de compras.

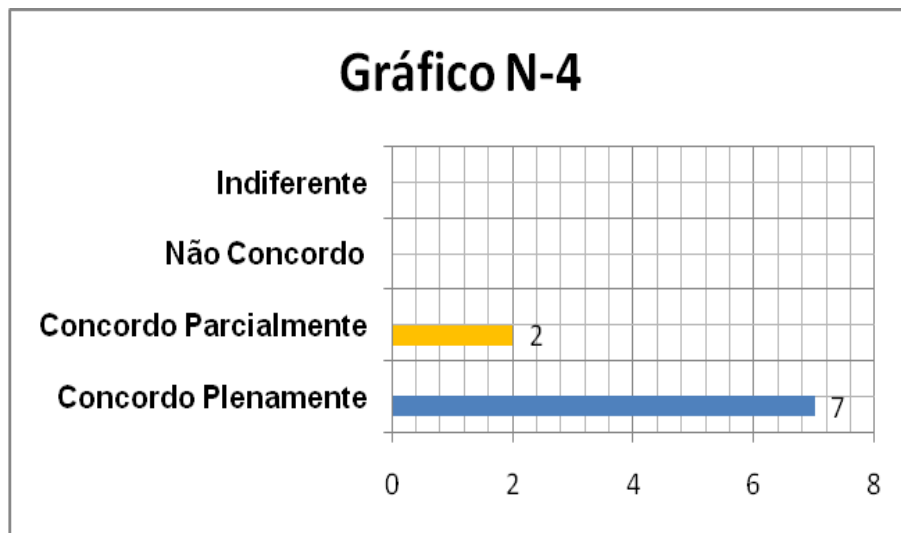
Gráfico N-3: Opine! Para ser um bom comprador é preciso ser um bom negociador, ter iniciativa ser um tomador de decisão, tem que ser idôneo e ético?



Fonte: KAPISCH (2014).

Foi demonstrado na questão N-3 que para ser um bom comprador é preciso ser um bom negociador, deve-se ter iniciativa ser um tomador de decisão, tem que ser idôneo e ético certamente, deve ser demonstrado a importância do setor, e manter a política da empresa, mantendo sólido relacionamento com fornecedores e equipe de trabalho.

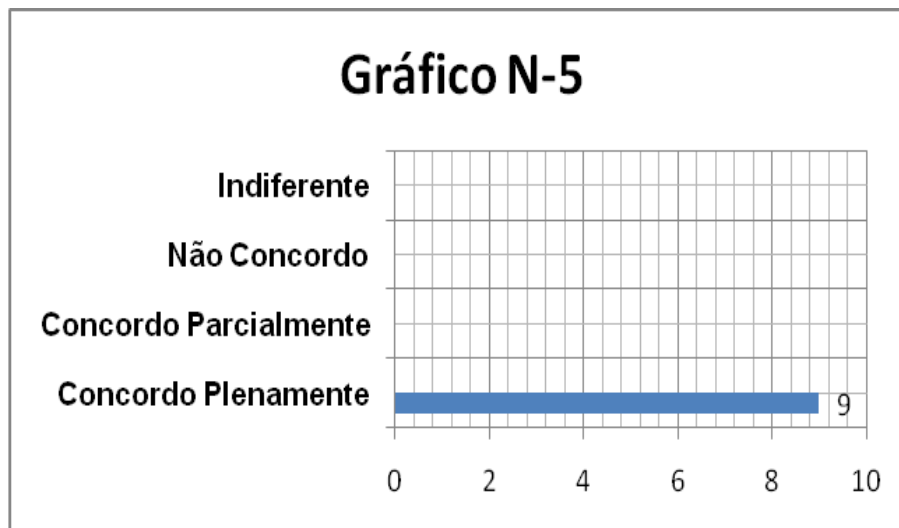
Gráfico N-4: A NÃO criação de um pedido de compras no tempo certo implica no não atendimento do fornecedor, e ocasiona falta de material para a empresa?



Fonte: KAPISCH (2014).

De acordo com o resultado do questionário a maioria concorda que a não criação do pedido de compras no tempo correto, vai implicar o não atendimento do fornecedor, e ocasionar falta de material para a empresa e que por isso estoques mínimos precisam ser mantidos afim de evitar imprevistos.

Gráfico N-5: O Forecast é importante para que o fornecedor possa se antecipar a necessidade do cliente, e assim ter tempo hábil para conseguir: mão-de-obra; máquinas; material; métodos (4M)?

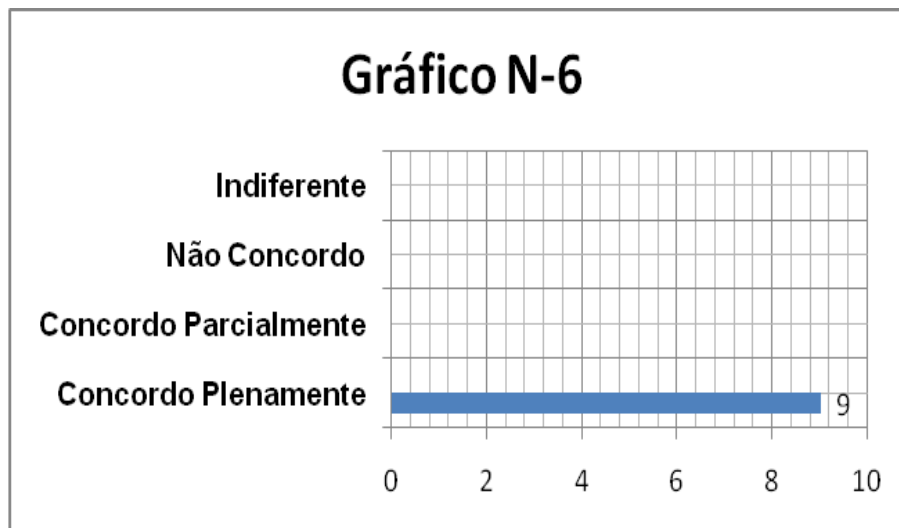


Fonte: KAPISCH (2014).

Existe a concordância plena de que a previsão de demanda futura ou Forecast é de vital importância para que o fornecedor possa se antecipar a necessidade do cliente, e assim ter tempo hábil para conseguir a mão-de-obra, o maquinário e o material e métodos (4M), ou seja, quanto à empresa deverá reduzir e comprar para atender aos pedidos e as expectativas de vendas.

Seu staff deve conhecer bem a empresa, fornecedores, clientes, estar atento a questões políticas, que possam de alguma forma melhorar ou afetar seus negócios.

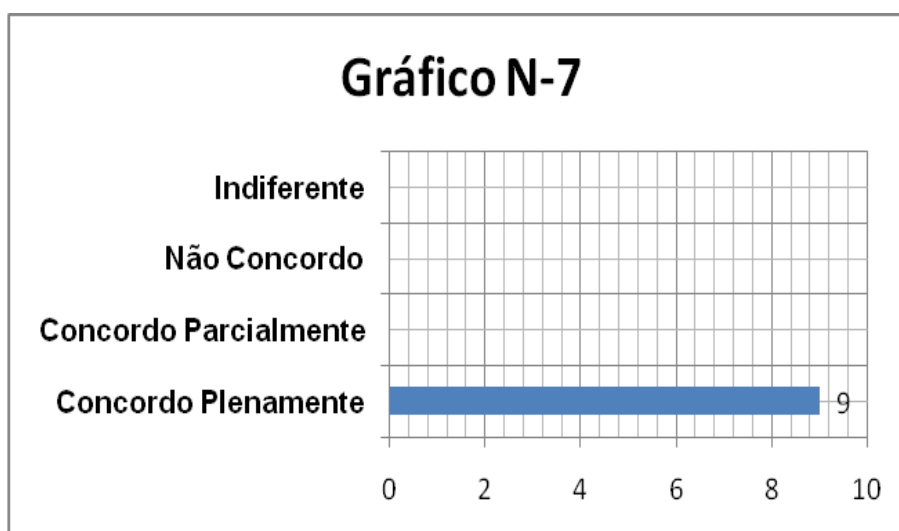
Gráfico N-6: A queda brusca no plano de produção para o setor de compras poderá implicar no envelhecimento e excesso de material em estoque?



Fonte: KAPISCH (2014).

É verdadeira a afirmação de todos os entrevistados, e mais, a queda brusca no plano de produção para o setor de compras poderá implicar no envelhecimento e excesso de material em estoque, causando prejuízo e entraves no setor.

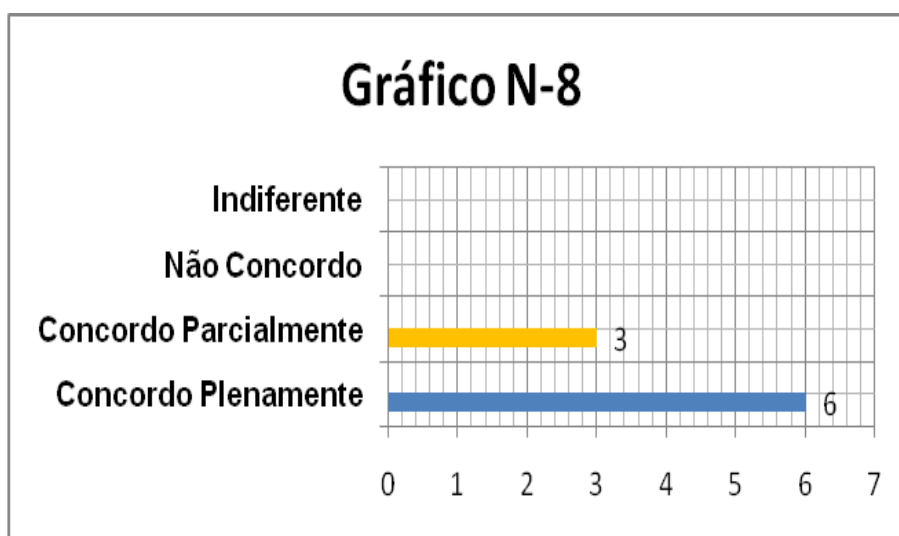
Gráfico N-7: Para evitar o excesso de material em estoque o comprador deve acompanhar a variação da demanda e tomar ações preventivas?



Fonte: KAPISCH (2014).

Certamente que sim, o comprador e o setor de compras para evitar o excesso de material em estoque, devem acompanhar a variação da demanda e tomar ações preventivas, para que não tenha prejuízo.

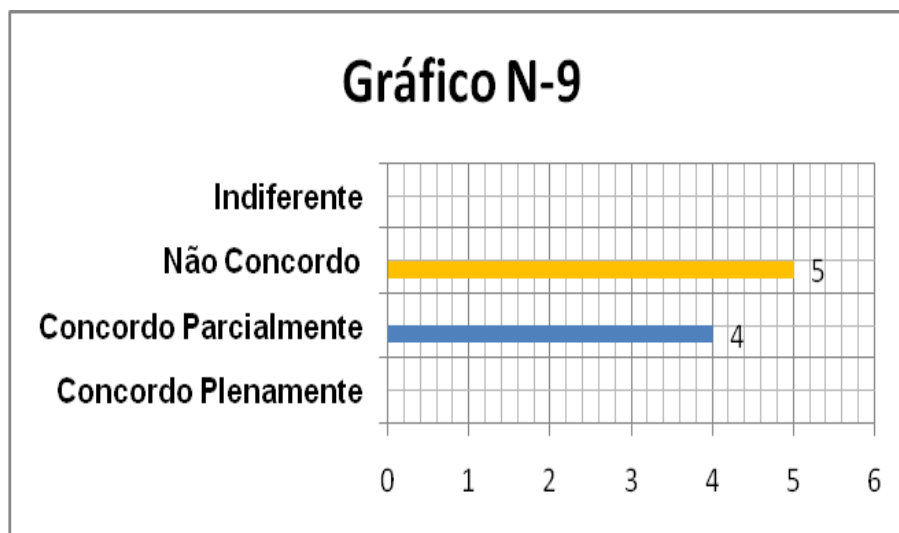
Gráfico N-8: O treinamento para reciclagem dos profissionais, e o Curso em Excel pode auxiliar os compradores para um melhor desempenho nas atividades diárias do setor de compras?



Fonte: KAPISCH (2014).

Em referência a esta questão os entrevistados ficaram parcialmente em dúvida e outros concordam plenamente pois consideram os treinamentos de aperfeiçoamento como parte importante para reciclagem dos profissionais, bem como do Curso em Excel uma forma de auxiliar a equipe visando um melhor desempenho nas atividades diárias do setor de compras da empresa.

Gráfico N-9: A função de compras tem sido percebida como sendo muito importante nesta empresa visando às oportunidades?

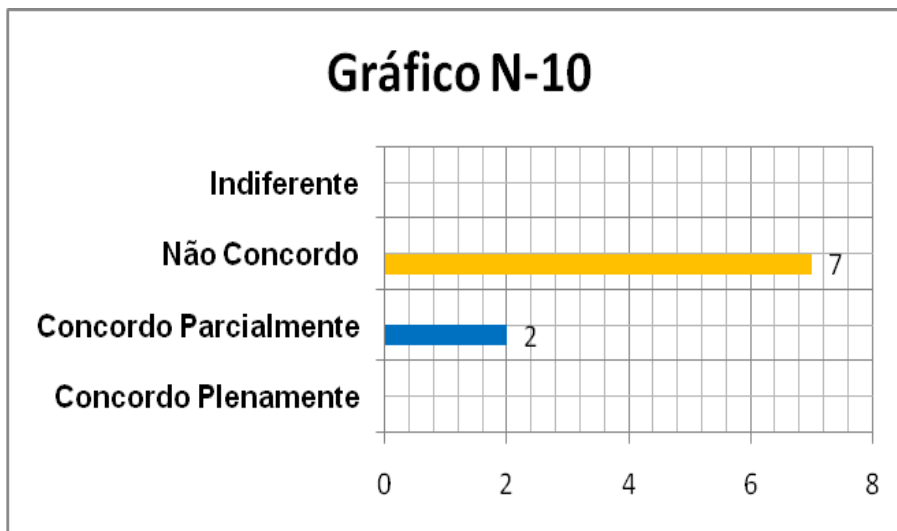


Fonte: KAPISCH (2014).

Alguns discordam pois acreditam que a direção e outros departamentos nem sempre tratam o setor como realmente importante, impactando no desempenho das atividades. Por outro lado, há aqueles que concordam que a função de compras tem sido percebida como sendo muito importante nesta empresa, ou seja, as operações de compras não são tão simplórias e restritas como se pensa.

Diversas operações são realizadas em conjunto a outros setores da empresa e que são desempenhadas com nível de exigência grande, logo, é importante que a organização como todo considere o setor de compras como de importância estratégica para a empresa como meio de melhorar na lucratividade.

Gráfico N-10: O sistema informatizado desta empresa é suficientemente flexível para reagir frente a novos desafios?



Fonte: KAPISCH (2014).

A resposta da maioria dos colaboradores é de que o sistema informatizado desta empresa não é suficientemente flexível para reagir frente a novos desafios.

No período em que esta pesquisa foi realizada ainda não havia sido implantado o novo sistema informatizado que prometeria revolucionar o desempenho das atividades e integrar todos os departamentos da empresa em um único sistema.

4. Caracterização do Estudo de Caso

Neste capítulo foi realizada uma apresentação que caracteriza a empresa onde se fez este estudo de caso.

Observa-se que a empresa não permitiu a divulgação de seus dados originais como cautela e concorrência.

4.1 Organograma da Empresa LK Eletrônica LTDA.

Numa visão macro do organograma da empresa é possível identificar a principal função do diretor geral, o qual é responsável pelo filtro das decisões mais importantes antes de chegar a presidência. O objetivo da empresa é que os setores sejam mais independentes e que acionem a gerencia apenas nos problemas realmente necessarios e que haja fluidez no processo.

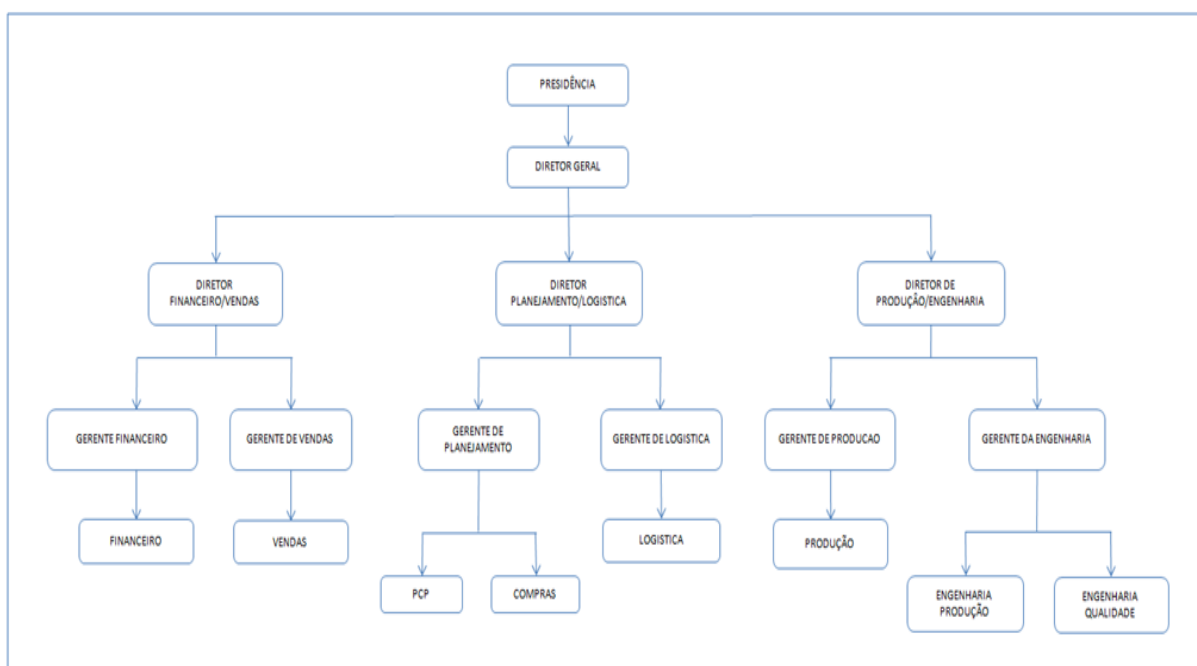


Figura 3. Organograma da Organização

4.1.1 Interação do setor de compras com os outros setores da organização.

No processo de gestão de compras o departamento de compras precisa interagir com outros setores da empresa e essa boa interação facilita na agilização dos problemas e na busca por soluções.

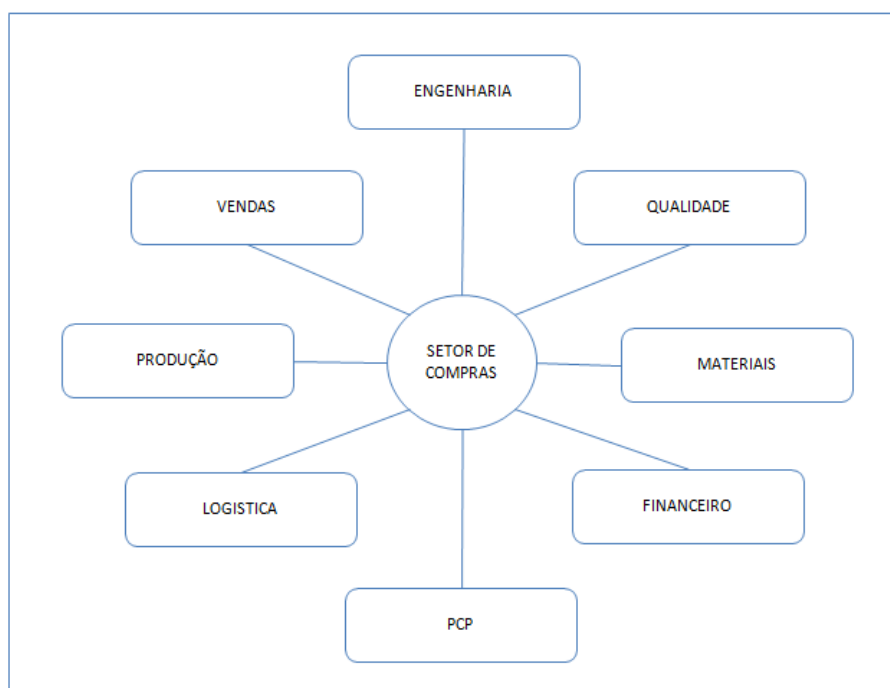


Figura 4. Interação do Setor de Compras

4.2 Problema do Setor de Compras

O maior problema do setor de compras de uma indústria multinacional do ramo eletro-eletrônico nos tempos atuais é a concorrência acirrada e o alto dinamismo que exige dos colaboradores um alto poder de negociação e de visão da empresa como um todo, afim de reduzir os custos na compra de materiais, atendendo o processo logístico e de produção, bem como o seu armazenamento e distribuição. Ou seja, o comprador precisa está ciente de

tudo o que impacta no resultado final: Vendas e Lucratividade da empresa. Para Baily, et al., (2013) o setor de compras é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável.

O fato do papel estratégico, e a contribuição do setor de compras, e suprimentos, são reconhecidos como um negócio estratégico, e as decisões do setor de compras deve sempre ser tomados em nível de diretoria.

4.3 Situação Atual

As principais atribuições do setor de compras da empresa em estudo tem o seguinte parâmetro estratégico atualmente:

Gestão de gastos: na empresa em estudo cada setor deve gerir seus próprios gastos, embora o departamento de compras não seja gerador primário de despesa decorrente das aquisições, é o responsável pela redução de custos operacionais a partir do momento em que respondem pela negociação com fornecedor.

Gestão de fornecedores: é feito primeiramente a identificação dos fornecedores, seja ele de insumo ou serviços. Faz também a qualificação dos fornecedores, através do estabelecimento de regras para a concorrência entre eles. E ainda faz avaliação dos fornecedores, na verificação de custos, qualidade, prazo de entrega, e do histórico de aquisição feita anteriormente.

Gestão de catálogos: o setor mantém atualizado um catálogo de produtos da empresa, com sua nomenclatura e caracterização de cada item dentro de padrões internacionais, com inclusão de novos produtos e atualização dos já existentes.

Gestão de contratos: os contratos na empresa seguem as normas jurídicas da empresa, acompanhando sua execução, ao que tange a itens como, validade para renovação, documentos, inspeção de entregas dentre outros.

Gestão de cotações: é muito importante para a empresa a realização das cotações, uma vez que vai depender do êxito das cotações para que se tenha o desempenho desejado pelo setor de compras.

Gestão de pedidos: neste setor é realizada a análise das requisições de compra, a aprovação dos pedidos, a geração da ordem de compra e entrega dos pedidos.

Gestão de recebimento: é neste setor que é feito as entregas e os recebimentos dos pedidos dos produtos adquiridos ou de qual serviço foi ou não contratado.

4.4 Plano de melhoria

A empresa há alguns meses migrou para um novo sistema informatizado bastante conhecido e que propõe muitas melhorias para a empresa na administração dos dados e informações, o Sistema de Acompanhamento de Processo - SAP, em que os colaboradores estão aos poucos se adequando a nova ferramenta.

Através deste estudo foi possível identificar que há necessidade de mais treinamento para os colaboradores em relação ao novo sistema, e esta solicitação foi levada a direção da empresa que mencionou que irá destacar um profissional que ficará alguns meses dando o suporte ao setor de compras, afim de evitar morozidade no processo, uma vez que ainda não foi possível conhecer todas as funções que o novo sistema oferece.

4.5 Classificação do estoque na empresa em estudo

O estoque nesta empresa funciona da seguinte forma; há estoque de insumos e materias primas, de material em processamento, de materiais semi acabados, e estoque de materiais acabados.

Sendo que em grande número são de insumos, ou seja, material aguardando processamento pelo linha de produção, o estágio em que o plano de produção ja foi confirmado pelo departamento de vendas.

4.6 Dificuldades

Infelizmente a logística da região não é suficientemente rápida devido a localização geográfica da cidade que fica numa região cercada pela floresta Amazônica e tendo os rios como acesso principal.

De acordo com a empresa de Engenharia e Pavimentação (ENGEPE, 2010), é costume dizer que o grande problema das empresas localizadas na Região Amazônica é de logística, especificamente de infra-estrutura e transporte, que além de emperrar o desenvolvimento econômico da região

continuam sendo um entrave ao trabalho de empresários e da própria indústria, na hora de importar e exportar seus produtos.

Além disso, há muita burocracia no processo de liberação na Alfândega, que é lento se comparado a outros países e isso prejudica fortemente o processo de compras da empresa. Para material importado, uma vez o insumo estando no Navio no Porto da cidade, este ainda levará de 3 a 10 dias para ser liberado e para o modal aéreo de 2 a 5 dias, considerando períodos normais (sem greves ou feriados).

Por isso, o setor de compras precisa manter um estoque de segurança para insumos importados que seja relativo ao processo de liberação da carga. Impulsionando o setor de compras a obter material com antecedência, ocasionando alta estocagem de material, que poderá se tornar um excesso ou mesmo um material obsoleto, ou ainda, risco se ser um futuro scrap para a empresa.

O setor de compras também enfrenta dificuldades em relação a acuracidade de material em estoque, muitas vezes o sistema não condiz com a quantidade real encontrada em estoque, causando prejuízos a empresa, como paradas de linha durante o processo produtivo.

4.7 Análise Crítica

É importante salientar que o setor de compras desta empresa além de fornecer produtos localmente também atende outros clientes em outras regiões do país, no entanto, ao oferecer cada vez mais produtos com

qualidade a empresa espera ter seus produtos ainda mais desejados e procurados por outros e que assim a empresa possa continuar crescendo e se manter no mercado.

Evidentemente que a empresa em estudo, tem gargalos para serem melhorados, sendo que o setor de compras deve ser bem automatizado pelos novos sistemas do tipo: Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP), Estrutura de Funcionamento e Parametrização (ERP), Sistema de Gerenciamento de Armazéns (WMS), Sistema Just in Time (JIT) e o Optimized Production Technology (OPT).

Ou seja, espera-se que através destes novos sistemas a empresa possa realmente crescer e ter um diferencial de mercado.

4.8 Ações Futuras

- Manter nível de estoque acurado e com nível de material com o mínimo de obsolescência em estoque uma vez que este é dinheiro parado, gerando prejuízo a empresa.
- Deve ser feito um estudo com produtos ultrapassados a serem vendidos a um custo menor, em pontos de vendas especializadas, evitando o scrap.
- Com o aprimoramento dos processos de compras de materiais usados na fabricação de Televisores, espera-se obter um melhor resultado e maior potencial competitivo.

- Pode ser observado que o setor de qualidade desta empresa tem sido positivo em seu processo de gestão de compras, estando bem definido com a hipótese positiva sobre o setor de compras.
- Os processos têm sido aprimorados no setor de compras de materiais usados na fabricação de Televisores nesta empresa, estando em fase de implantação de diversos processos até final de 2015.

5. Conclusão

Esta pesquisa de campo teve como objetivo geral verificar o aprimoramento dos processos de compras de materiais usados na fabricação de Televisores e aprofundar os conhecimentos sobre o setor de compras.

Para tanto foi necessário o cumprimento dos objetivos propostos e expor os problemas, levantou-se os procedimentos e dados e a realização de um diagnóstico do setor de compras de TV na empresa. Caracterizaram-se as dificuldades e testaram-se os procedimentos. Foram relacionadas no decorrer do texto as necessidades e realizaram-se os procedimentos para registro e correção de falhas possíveis verificadas no decorrer do trabalho neste setor de compras de TV.

Discriminaram-se os recursos disponíveis, de como as metas são estabelecidas no setor de compras, foram propostas por teóricos levantados no decorrer do estudo as soluções de melhoria no setor.

Destacando de forma clara, os processos analisados no setor de compras, principalmente do setor compras de TV da indústria em estudo, com vista à resolução dos problemas encontrados.

Todos os objetivos específicos foram cumpridos a partir de explicações sobre o método, como ele deve ser realizado, com descrição no referencial teórico. Feita a análise dos dados com questionário do tipo entrevista semi estruturado realizado com colaboradores do setor de compras da empresa em estudo.

Pode-se inferir que a hipótese levantada de que o setor da qualidade desta empresa tem sido positivo no processo de gestão de compras.

Foi verificado também no decorrer da pesquisa de campo, de que a empresa tem aprimorado o processo de compras de materiais usados na fabricação de Televisores e tem aprimorado e melhorado o setor de compras diariamente.

Pode-se confrontar as mudanças implementadas, bem como o resultado do antes, e de como está hoje o setor. Realmente houve melhoria nos últimos anos, com a implementação de novos equipamentos e ferramentas com tecnologias de ponta implantadas no setor de compras o que fez com que houvesse uma significativa melhoria.

Observou-se em teóricos, e na própria literatura pesquisada, que a busca do aprimoramento dos processos de compras de materiais usados na fabricação de Televisores, evoluiu nos últimos cinco anos de forma prática e com maior transparência neste processo, diante das diversas etapas e dificuldades encontradas durante anos passados, o setor de compras tem sido visto hoje como de suma importância para a empresa.

Havendo na empresa diversas técnicas criadas que passaram a valorizar o setor de compras, melhorando a qualidade do setor, com uma maior preocupação não somente com o produto ou serviço sem defeitos, e sim que a empresa possa atingir as expectativas do consumidor final.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, observou-se que os colaboradores participantes estavam satisfeitos em responder o questionário e participar da

pesquisa, bem como perceberam a mudança no setor, visando novas formas de melhoria trazida ao processo da organização principalmente ao setor de compras, foram motivadas a buscar novos e criativos métodos para solução de problemas e promover autoconhecimento entre colaboradores e diretoria da empresa como um todo.

É importante que o setor de compras esteja sempre atualizado, e que seus colaboradores em equipe possam de alguma forma fazer as modificações necessárias ao crescimento do setor, que não haja barreira que faça não haver mudanças, e sim progresso e melhoria como um todo, somente desta forma as mudanças se tornarão a cada dia mais eficazes e eficientes.

6. Referências Bibliográficas

- Arnold, J. R. Tony. Administração de Materiais. São Paulo: Atlas, 1999.
- Ballou, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- Baily, Peter, et. al. Compras: princípios e administração. Editora Atlas. 10 ed. São Paulo. 2013.
- Bellotto, H. L. O arquivista na sociedade contemporânea. In: Arquivos permaneceram: Tratamento documental. 2. ed. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2004.
- Campos, Vicente F. Controle da Qualidade Total (no estilo japonês), 2ª ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores, p. 17, 1992.
- Carvalho, Marly Monteiro de, et. al. Gestão da Qualidade: teoria e casos. 2ª. ed. Editora Campus. Rio de Janeiro. 2012.
- Cassaró, Antonio Carlos. Sistema de Informação para tomada de decisões. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- Chaves, A. F. A. R. Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço - supermercados. 2002. 206f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- Chiavenato, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2007.
- Chiavenato, Idalberto; Cerqueira Neto, Edgar P. Administração Estratégica: em busca do desempenho superior, uma abordagem além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.
- Ching, Hong Yuh. Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- Colletti, J. A. R. et. al. A importância da gestão de compras para a competitividade das empresas: o caso da rede super. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba - PR, 2002.
- Davenport, T. H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- Dias, Mario e Costa, Roberto F. Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em departamento de compras. 5ª. ed. Editora Saraiva. São Paulo, 2012.
- Dias, M. A. P. Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão. 6ª Ed São Paulo: Atlas, 2009.
- Dias, Marco Aurélio P. Administração de materiais: Uma abordagem logística. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- Ferreira, Miguel Floriano Peixoto. E-commerce: o caminho para o sucesso, caso prático. Universidade do Minho. Escola de Engenharia. Tese de Mestrado. Mestrado em Engenharia Industrial. Outubro. 2012.
- Gaither, Norman; Frazier, Greg. Administração da Produção e Operações. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- Gil, Antônio C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.
- Hammer, M.; Champy, J. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro, Campus, 1993.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro, editora Campus, 2001.
- Kotler, P. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- Lima, J. C. S. Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo. 2004. 172 p. Tese (Doutorado em Engenharia). Departamento de Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- Lustosa, et al. Planejamento e Controle da Produção (PCP). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Martins, P. G.; ALT, P. R. C. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- Martins, K. V. et. al. Administração de compras na cadeia de suprimentos. Anais. VII Ciclo de Estudos em Administração. Faculdades Integradas do Vale do Ivaí, 2008.

- Martins, Petrônio Garcia. Administração da produção. (org.). Petrônio G. Martins, Fernando P. Laugenii. - 2. ed. rev., aum. e atual. - São Paulo: Saraiva, 2005.
- Matos, E. Gestão: Uma visão estratégica. Disponível em. Acesso em 16 set. 2011.
- Moraes, A. Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.
- Moraes, A. Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005. In: SIMÕES, E; MICHEL, M. Importância da gestão de compras para as organizações. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis. Ano II, nº. 3, mai/2004.
- Olave, M. E. L., Sousa, K. A., & Silva, D. E. P. Entraves logísticos: uma visão do setor eletro-eletrônico no polo industrial de Manaus. XXX - Encontro Nacional de Engenharia de Produção (Engep), São Paulo, 2010.
- Oliveira, Milena Barroso de. Consumo lean na cadeia de suprimentos de uma empresa de dispositivos médicos. Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora Juiz de Fora. 2010.
- Pozzo, H. Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2001.
- Rezende, D. Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial. São Paulo: Atlas, 2002.
- Riggs, D., Robbins, S. Supply Management Strategies. In: HSM Management -Book Summary 2. São Paulo, 2001.
- Roberto Hernández Sampieri; Carlos Fernández Collado; Lucio Pilar Baptista. Metodologia de Pesquisa. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- Silva, Edna L.; Menezes, Estera M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4ª ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- Simões, É.; Michel, M. Importância da Gestão de Compras para as Organizações. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, ISSN: 1679-3870, Ano II - Número 03 - Maio de 2004.
- Stair, Ralph M. Reynolds, George W. Princípios de Sistema de Informação: uma abordagem gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
<http://www.tecelagemsaogeraldo.com.br> -Acessado em 07.11.2014.

Wood J, R. T. Supply Chain Management: uma abordagem para a logística empresarial. Núcleo de Pesquisas e Publicações. Relatório de Pesquisas da Fundação Getúlio Vargas, n. 5, 1998.

7. Apêndices

Apêndice A



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Instrumento da Pesquisa

A seguir você encontrará uma lista com 10 (dez) questões. Pedimos-lhe, por gentileza, que leia todas com atenção e assinale X na alternativa que correspondem às suas respostas que podem ser:

1) Para manter o melhor desempenho do setor de compras é preciso negociar o melhor preço, selecionar os melhores fornecedores, garantir o suprimento de materiais e serviços dentro do tempo certo? O que acha?

- a) Concordo Plenamente. (___)
- b) Concordo Parcialmente. (___)
- c) Não concordo. (___)
- d) Indiferente. (___)

2) Na sua opinião o setor de compras deve ser considerado como um setor estratégico da empresa?

- a) Concordo Plenamente. (___)
- b) Concordo Parcialmente. (___)
- c) Não concordo. (___)
- d) Indiferente. (___)

3) Opine! Para ser um bom comprador é preciso ser um bom negociador, ter iniciativa; tomador de decisão; ser idôneo e ético?

- a) Concordo Plenamente. (___)
- b) Concordo Parcialmente. (___)
- c) Não concordo. (___)
- d) Indiferente. (___)

4) A NÃO criação de um pedido de compras no tempo certo implica no não atendimento do fornecedor e ocasiona falta de material para a empresa?

- a) Concordo Plenamente. (___)
- b) Concordo Parcialmente. (___)
- c) Não concordo. (___)
- d) Indiferente. (___)

5) O Forecast é importante para que o fornecedor possa se antecipar a necessidade do cliente, e assim ter tempo hábil para conseguir: mão-de-obra; máquinas; material; métodos (4M)?

- a) Concordo Plenamente. (___)
- b) Concordo Parcialmente. (___)
- c) Não concordo. (___)
- d) Indiferente. (___)

6) A queda brusca no plano de produção para o setor de compras poderá implicar no envelhecimento e excesso de material em estoque?

- a) Concordo Plenamente. (___)
- b) Concordo Parcialmente. (___)
- c) Não concordo. (___)
- d) Indiferente. (___)

7) Para evitar o excesso de material em estoque o comprador deve acompanhar a variação da demanda e tomar ações preventivas?

- a) Concordo Plenamente. (___)
- b) Concordo Parcialmente. (___)
- c) Não concordo. (___)
- d) Indiferente. (___)

8) O treinamento para reciclagem dos profissionais, e o Curso em Excel pode auxiliar os compradores para um melhor desempenho nas atividades diárias do setor de compras?

- a) Concordo Plenamente. (___)
- b) Concordo Parcialmente. (___)
- c) Não concordo. (___)
- d) Indiferente. (___)

9) A função de compras tem sido percebida como sendo muito importante nesta empresa visando às oportunidades?

- a) Concordo Plenamente. (___)
- b) Concordo Parcialmente. (___)
- c) Não concordo. (___)
- d) Indiferente. (___)

10) O sistema informatizado desta empresa é suficientemente flexível para reagir frente a novos desafios?

- a) Concordo Plenamente. (___)
- b) Concordo Parcialmente. (___)
- c) Não concordo. (___)
- d) Indiferente. (___)

Obrigada,

Apêndice B



Universidade do Minho
Instituto de Educação

PROJETO DE PESQUISA DE MESTRADO EM ENGENHARIA INDUSTRIAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Convidamos o (a) Senhor (a), a para participar do Projeto de Pesquisa “*MELHORIA NA GESTÃO DE COMPRAS EM UMA INDÚSTRIA DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)*”, com objetivo, verificar o aprimoramento dos processos de compras de materiais usados na fabricação de Televisores, dentro do setor de Compras, um estudo de caso numa indústria do Pólo Industrial de Manaus (PIM), levantar procedimentos e dados para a realização de um diagnóstico do setor de compras de TV, caracterizar dificuldades e testar os procedimentos na empresa objeto de estudo, relacionar necessidades e realizar procedimentos para registro e correção de falhas neste setor de compras de TV, discriminar recursos disponíveis, estabelecerem metas do setor de compras de TV, propor soluções de melhoria no setor de compras de TV e destacar, de forma clara, os processos analisados no setor de compras, principalmente do setor compras de TV da indústria em estudo, com vista à resolução dos problemas encontrados no setor de compras da indústria no PIM na busca de solução dos problemas encontrados. A pesquisadora Luciene Maria Sena Kapisch, sob a Orientação do Dr^a, Maria Leonilde Rocha Varela, pede a sua participação na entrevista/questionário, pois a sua colaboração ajudará o pesquisador e a comunidade, permitindo que seja conduzida com clareza a pesquisa, bem como, o conhecimento da realidade local. O (a) Senhor (a) poderá a se recusar a participar, ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, não havendo quaisquer danos para o mesmo. Sendo que as entrevistas, questionários, registros fotográficos e as observações, serão feitas na empresa no PIM em Manaus Estado do Amazonas e os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, *“sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo”*. Qualquer dúvida ou solicitação de esclarecimentos, o participante poderá contatar a pesquisadora no telefone +55 92 9494-9740 e e-mail: lucys.kapisch@gmail.com, em Manaus-AM. Estou ciente e informado sobre o que a pesquisadora quer, e porque precisa da minha colaboração, entendi a explicação, e por este motivo, eu concordo em participar do Projeto de pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada, e que posso sair quando quiser. Estou recebendo uma cópia deste documento, vai assinado por mim que vou guardar e outra cópia ficando com a pesquisadora responsável.

_____, ou

Assinatura do Participante

Manaus, ____/____/2014.

Pesquisador (a) Responsável