
**SETOR DE COMPRAS:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA QUÍMICA**

Ane Caroline Lang¹
Diego Santi²

Resumo: O setor de compras é uma das áreas estratégicas da cadeia de suprimentos, suas atividades impactam significativamente nos custos da empresa, corroborando também com as atividades da logística. O presente trabalho tem por objetivo geral apresentar um estudo de caso sobre os impactos de procedimentos de compras fora do padrão da Empresa X. Seu intuito é analisar as principais motivações para tais ações e os problemas que causam para a organização. A metodologia utilizada neste estudo foi de natureza qualitativa e a coleta de dados se desenvolveu pela observação estruturada. Pela observação, foi notado alguns problemas causados por aquisições sem o conhecimento do departamento de compras, como boletos vencidos, notas fiscais entrando fora do mês vigente, e o resultado revelou alguns impactos e transtornos que baixam a qualidade em geral do departamento. Foi pela ferramenta dos 5 porquês que se obteve as motivações dos colaboradores em realizar essas aquisições fora de procedimento, e pode-se notar que na maioria dos casos é por mal costume e falta de planejamento. Dessa forma sugere-se algumas ações por parte da organização para mudar esse cenário, entre elas, advertências verbais ou escritas para aqueles que insistem na ação.

Palavras-Chaves: Compras. Impactos. Cadeia de Suprimentos. Logística. Qualidade.

**PURCHASING INDUSTRY:
A CASE STUDY IN A CHEMICAL INDUSTRY**

Abstract: The purchasing department is one of the strategic areas of the supply chain, its activities significantly impact the company's costs, also corroborating the logistics activities. This work has the objective to present a case study on the procurement procedures of impacts nonstandard Company X. Its intention is to analyze the main reasons for such actions and the problems they cause to the organization. The methodology used in this study was qualitative and data collection developed by structured observation. By observation, it was noted some problems caused by acquisitions without the knowledge of the purchasing department, as overdue slips, invoices coming out of the current month, and the results revealed some impacts and disorders that lower the overall quality of the department. It was by the 5 Whys tool that got the motivations of employees to perform these acquisitions out procedure, and it may be noted that in most cases it is evil custom and lack of planning. Thus it is suggested some actions by the organization to change that, between them, verbal or written warnings to those who insist on action.

Key Words: Purchasing. Impacts. Supply Chain. Logistics. Quality.

¹ Graduando em Administração (SECAL) ane_caroline_18@hotmail.com

² Especialista em Gestão Empresarial e Professor (SECAL) diego@prodseg.com.br

Sumário:1. Introdução – 2. Revisão da Literatura – 3. Metodologia: 3.1. Caracterização da Empresa – 4. Análise e Discussão dos Dados – 5. Conclusão

1 INTRODUÇÃO

O meio capitalista está ficando cada vez mais criterioso em suas escolhas de negócios e aquisições de mercadorias. Desta forma este trabalho tem como temática a Logística e a Qualidade. A logística é uma destas engrenagens que deve movimentar-se junto ao todo, planeja-se, implanta-se e faz-se o controle de mercadorias, serviços e informações desde a origem até o consumidor. O sucesso nesta engrenagem é a redução de custos, tempo aprimoramento com qualidade e um cliente satisfeito. Sendo o setor de compras interligado a esses outros dois ramos logística e qualidade, o mesmo é considerado estratégico nesta redução de custos. São as negociações nas aquisições de materiais que irão impactar nos lucros da empresa.

Pensando nesta temática este trabalho aborda o setor de compras de uma empresa, sendo este um dos departamentos que contribui significativamente para o bom andamento da cadeia de suprimentos e impactando positiva ou negativamente para que cliente fique satisfeito com o produto final. A ideia de pesquisar este departamento surgiu com o intuito de corroborar para o crescimento nesta área, visto que o meio capitalista está ficando cada vez mais exigente e as organizações precisam alinhar seus departamentos para que toda atividade ocorra com perfeição.

Dessa forma este estudo irá analisar os procedimentos do setor de compras da Empresa X, e verificar quais os impactos causados por não seguir os procedimentos padrão de aquisição de materiais? Quais as motivações destes setores para tal erro?

O sucesso administrativo de uma organização depende muito também do gerenciamento da cadeia de suprimentos, uma visão diferenciada de competitividade. Onde o conjunto de atividades funcionais e repetitivas que possibilitam que a matéria prima seja convertida em produtos acabados com valor agregado. Por isso o setor de compras se torna importante para a organização, pois o mesmo é uma das atividades estratégicas no meio da cadeia de suprimentos. Manter a qualidade em todos os procedimentos do mesmo é essencial para se obter eficácia no resultado final e um cliente satisfeito.

O objetivo geral desse estudo é pesquisar e analisar os impactos que maus procedimentos efetuados na área de compras pode causar para a organização.

Esses impactos estão relacionados a setores que não seguem os procedimentos padrão interno de compras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O tema Logística já era pensado desde muito tempo atrás, quando o homem em combate em suas guerras penavam por não terem um bom conhecimento de como administrar o estoque e a distribuição de seus materiais.

A partir das atividades logísticas militares na Segunda Guerra Mundial que se começou a conceituar esse termo, porém teve seu desenvolvimento a partir de 1950, ano este em que esta prática ainda estava adormecida, visto que as atividades relacionadas eram de responsabilidade dos departamentos de marketing, finanças e produção (BALLOU, 2007).

Segundo Ballou (2010, p.34) os militares foram os primeiros a reconhecer a importância de ter um bom planejamento das atividades logísticas, visto que os mesmos executaram o que foi chamado de “mais sofisticada e mais bem planejada operação logística da história – a invasão da Europa.”.

E assim o termo logística evidenciou-se após essa época. A mesma foi aperfeiçoada para que pudesse ser uma das atividades estratégicas também das organizações. Haja visto que as estratégias de guerras tomaram conta do mundo dos negócios, assim como “A Arte da Guerra” (Sun Tzu,2006) o qual possui estratégias de guerras utilizadas por Sun Tzu, também inspirou ou inspira os profissionais a utilizá-lo para seus negócios e enfrentar a concorrência.

Ao passar dos anos, em específico após a Segunda Guerra Mundial, a economia passou por um crescimento mensurável, onde os clientes passaram a ficar cada vez mais exigentes. Assim as organizações se obrigaram a pensar em uma nova forma de atender as necessidades dos clientes com qualidade sem elevar os seus custos. Dessa forma a logística ofereceu essa oportunidade para os administradores, sendo vista desde então como uma ferramenta para a redução dos custos (CHING, 2010). Ballou (2007) e Ching (2010) comentam que o avanço das melhorias nas atividades logísticas foram discutidas pelos profissionais de Marketing. Esses profissionais orientavam as organizações, e notaram que as mesmas estavam prestando mais atenção à compra e venda e deixando de lado a distribuição física.

Com base nos dados históricos, pode-se considerar que a logística é umas das ferramentas estratégicas das organizações, por isso precisa ser bem planejada até que todos os processos envolvidos sejam concluídos. Ela auxilia em todos os processos da organização, diminuindo os custos e assim trazendo mais rentabilidade.

A Logística possui várias definições e uma delas segundo Ballou (2006, p.27):

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Corroborando com essa linha de pensamento Martins (2002) afirma que logística é uma das atividades responsáveis em planejar, operar e controlar o fluxo dos materiais desde o fornecedor até o cliente. Ching (2010, p. 20) também complementa o significado de logística sendo “entendida como junção da administração de materiais com a distribuição física. Isto leva a crer que futuramente a produção e a logística se aproximarão cada vez mais não só em conceito, mas também em prática”.

A logística por estar envolvida com todas as áreas até que o produto alcance seu estágio final, precisa que seu planejamento seja pensado e renovado, junto a essas áreas, e os mesmos trabalhar em conjunto para que se alcance o resultado de maior rentabilidade para a empresa e cliente.

A importância da logística se torna evidente em qualquer organização que queira obter sucesso em seus objetivos. É por meio desta ferramenta que a organização poderá em meio a uma crise, definir o quanto de estoque armazenar, visto que um dos objetivos da logística é diminuir custos.

Sendo assim a logística pode ser separada em empresarial e a logística integrada. A empresarial segundo Ching (2010) ela estuda como melhorar os níveis de rentabilidade nos serviços de distribuição aos cliente e consumidores através do planejamento, organização e controle para as atividades de armazenagem e movimentação. A logística integrada analisa o fluxo de informações com o fluxo de materiais visando uma melhor distribuição de informações sobre pedidos dos clientes e os encaminhando para planos específicos.

Quanto ao surgimento dessa ferramenta, Ballou (2010, p.33) afirma que “a logística trata da criação de valor – valor para os clientes e fornecedores da

empresa, e valor para todos aqueles que tem nela interesses diretos”. Entendendo assim que a mesma surgiu com intuito de interagir com os setores de marketing e produção, pois é através dela que esses setores terão informações com maior acuracidade.

Estrategicamente, a logística ocupa posição intermediária entre produção e marketing. Como é impossível dividir as funções de uma empresa sem alguma sobreposição de responsabilidade pelo menos em alguma delas, atividades de interface devem ser criadas. Estas são aquelas que devem ser gerenciadas por duas ou mais áreas. O profissional de logística deve tratar com estas áreas de limbo entre produção e marketing (BALLOU,2007 p.37).

Como visto a logística integrada interage diretamente com todas as áreas envolvidas no processo de levar o produto até o cliente. Inserido nesse processo tem-se a cadeia de suprimentos, a qual muitos confundem o significado de ambos, por serem tão próximos.

Apesar de auxiliar em todos os processos, Ballou (2010, p.27) salienta que ela faz parte do processo da cadeia de suprimentos e não do processo inteiro. Para ele o termo cadeia de suprimentos (GCS OU SCM, do inglês *suply chain management*) surgiu recentemente e capta a essência da logística integrada. Está englobado no Suply Chain o planejamento das atividades como: identificar fornecedores, comprar, fabricar e gerenciar as atividades logísticas.

A logística e a cadeia de suprimentos vem ocupando espaço dentro das organizações como uma importância maior do que em outros tempos. As organizações precisam pensar além da qualidade dos produtos, também na qualidade dos processos da cadeia de suprimentos como uma forma de competitividade e se manter no mercado. Ela surgiu como uma forma de melhorar o desempenho da empresa, seja ele interno ou externo, deixando a empresa mais forte no mercado onde atua.

Por tanto é importante que o sistema logístico, segundo Ching (2010), seja repensado pelas empresas, pois diante de uma competição acirrada no mundo dos negócios, o mesmo se transforma em um fator fundamental para o sucesso. Todos os processos precisam ser pensados, analisados e integrados em conjunto.

Com o aumento das expectativas dos clientes, as empresas precisam ser ágeis em seus processos, pensando sobretudo nos custos logísticos, para que o mesmo não seja alto e conseqüentemente diminuindo a sua eficiência e eficácia.

Esse fator vem se mostrando como um diferencial, pois agrega valor ao serviço e aguça a satisfação do cliente.

Segundo Ching (2010) e Ballou (2007) as áreas envolvidas no processo logístico são:

ATIVIDADES PRIMÁRIAS	ATIVIDADES SECUNDÁRIAS
Transporte	Armazenagem
Gestão de estoque	Manuseio de Materiais
Processamento de Pedido	Embalagem de Proteção

Quadro 1- Logística e suas interfaces
Fonte: Ching (2010) e Ballou (2007)

Nota-se que as atividades primarias são as que impactarão no começo e no final de todo o processo. No caso da gestão de estoques ele estará ditando toda a demanda de componentes, já nos processamentos de pedidos através dessa demanda fará a compra de todos os componentes não excedendo o necessário para não gerar um estoque exagerado. No caso do transporte fará todas as coletas que trarão os componentes necessários para a efetivação da produção e também na entrega do produto ao seu cliente final.

As atividades secundarias são as que impactarão na execução do processo, onde há a armazenagem dos componentes que depois de todo o processamento se tornarão no produto final, o manuseio de materiais é desde o descarregamento da matéria prima, abastecimento de linha e carregamento do produto final. A embalagem de proteção é um dos últimos estágios, que por fim, garantirão a qualidade na entrega do produto ao seu respectivo destino. Essas duas atividades devem estar totalmente interligadas para que o produto final saia conforme o planejado de seu projeto.

O sucesso de uma empresa está ligado a vários fatores, dentre elas está no bom planejamento das atividades citadas acima. Sendo as atividades primárias que contribuem com uma parcela maior para diminuir os custos totais e essenciais para que se cumpram todas as tarefas até o ponto final (BALLOU, 2007).

Com um mercado intensamente competitivo, as organizações precisam entrelaçar todas essas atividades, pois para que uma depende do processo da outra. A logística como faz parte da cadeia de suprimentos impacta diretamente no tempo e nos custos da produção, sendo assim um fator que pode causar danos ou ganhos.

A logística representa um fato econômico em virtude da distância existente tanto dos recursos (fornecedores), como de seus consumidores, e esse é um problema que a logística tenta superar. Isto é, se ela conseguir diminuir o intervalo entre sua produção e a demanda, fazendo com que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem, já foi comprovado que ambas só tem a ganhar. (CHING, 2010, p. 13).

A cadeia de suprimentos segundo Levi e Kaminski (2008) engloba todas as atividades que impactam nos custos e de acordo com os pedidos dos clientes tudo que impacta na fabricação dos produtos, ou seja, é preciso levar em consideração em primeiro lugar de onde provem as matérias-primas e outros materiais. É preciso considerar a qualidade também dos fornecedores, visto que os mesmos podem impactar positiva ou negativamente a cadeia.

Esta função de desenvolver os fornecedores faz parte do setor de compras, como visto acima um dos pontos chaves para que as demais atividades da cadeia de suprimentos possam caminhar e concluir suas atividades com qualidade. O compras participa tanto da cadeia de suprimentos quanto da cadeia de desenvolvimento, desempenhando um papel importante no início de todo o processo.

A gestão da aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de lucros. (MARTINS, 2000 p.63).

O setor de compras atende todas as áreas de uma organização, fazendo aquisição de matérias primas, materiais de apoio, auxiliando na manutenção predial e industrial. Essa é a primeira fase para satisfazer a necessidade do cliente com eficiência e ao mesmo tempo se atentando em manter qualidade de seus fornecedores com o menor custo possível para a organização.

A função do compras segundo Ballou (2010) e Martins (2000) faz parte da cadeia de suprimentos, onde a mesma além de muitas atribuições também precisa cuidar dos níveis de estoque de uma empresa, de quando e como movimentar os produtos e onde compra-los. A sua função vai muito além de apenas comprar, mas auxiliar também a programação da produção dos itens que são desenvolvidos na organização.

Compete ao compras as atividades abaixo segundo Ballou (2010, p.356):

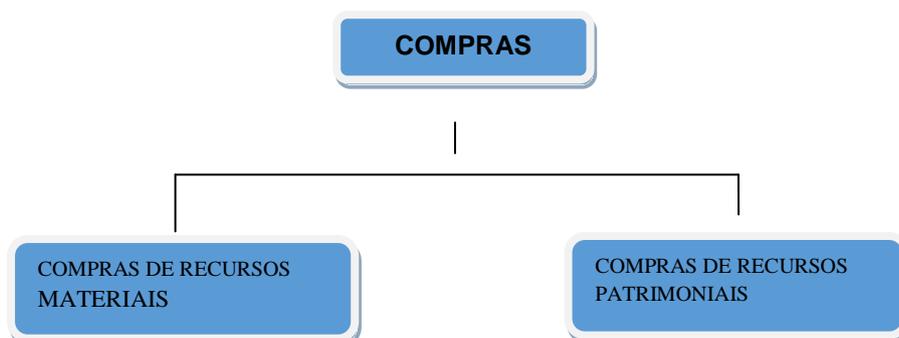
Selecionar e qualificar fornecedores;
 Avaliar desempenho de fornecedores;
 Negociar contratos;
 Comparar preço, qualidade e serviço;
 Pesquisar bens e serviços;
 Programar as compras; Estabelecer os termos das vendas;
 Avaliar o valor recebido;
 Mensurar a qualidade recebida, quando esta não estiver incluída entre as responsabilidades do controle de qualidade;
 Prever mudanças de preços, serviços e às vezes, da demanda.

As atividades citadas acima são algumas tarefas que o setor de compras pode desenvolver na organização. Porém depende de empresa para empresa, nem todas possuem o mesmo processo. Em certas ocasiões a empresa possa até passar por problemas para que o processo seja cumprido em alguns setores. Isso poderá impactar negativamente para toda a organização, até mesmo para os fornecedores.

As atividades de compras podem afetar, segundo Ballou (2010), diretamente os custos da logística, por isso precisam ser bem trabalhadas e planejadas no dia-a-dia. Dessa forma, as informações entre os departamentos de compras e movimentação de estoque precisam se entrelaçar, para que não haja falhas.

O departamento de compras/purchasing precisa se relacionar tanto com fornecedores quanto com os clientes, pois o mesmo intermedia as necessidades do cliente – empresa – fornecedores. Ao firmar parcerias com um determinado fornecedor, ambos tendem a ganhar. Para Martins (2000) a negociação com os fornecedores determinará o preço final dos produtos, impactando diretamente na competitividade da empresa. O autor também classifica o setor de compras em dois grandes grupos:

Organograma 1. Classificação das Compras



Fonte: MARTINS (2000)

No Organograma 1, demonstra que o departamento faz o suprimento de duas áreas diferentes da organização. Também pode ser chamadas de produtivas e não produtivas. O primeiro faz o planejamento e compra as matérias primas e insumos necessários para a produção, e o não produtivo faz a aquisição dos materiais de apoio para todos os departamentos.

Essas duas áreas possuem um dos papéis importantíssimos para que a produção alcance os estágios até o final. Pois como visto nas atividades citadas, o compras está responsável pelo desenvolvimento de fornecedores, tendo que se preocupar com a qualidades dos mesmos e de seus produtos.

É importante salientar, que o os fornecedores devem ser tratados como parceiros, os mesmos só tem a acrescentar à organização quando se firma uma parceria. É preciso procurar um relacionamento entre cliente e fornecedor de confiança mútua assim ambos saem ganhando (Martins, 2000).

Antes da negociação com os fornecedores, é preciso aplicar ferramentas para avaliação dos mesmos, estabelecer padrões de qualidades e parâmetros para o seu desempenho garantindo para os mesmos, competitividade nos preços e qualidade.

Nem sempre o fornecedor com melhor preço será o escolhido, caso não consiga oferecer preço e qualidade está desqualificado para a parceria. É papel do comprador passar o feedback para que o fornecedor procure melhorar, e dessa forma não o excluir por completo.

A qualidade é um dos quesitos que o setor de compras precisa se ater, quando se compra insumos que não atendem as necessidades da organização, afeta todo o processo produtivo. Por isso precisa-se elaborar processos que acompanhem e vetem os produtos de má qualidade, e isso só será efetivo no recebimento e conferencia das mercadorias.

Para identificar se o fornecedor possui um sistema de qualidade em sua organização, poderá ser realizado com antecedência a qualificação do mesmo, pedindo ao mesmo os dados cadastrais, certificados de qualidade que possui, negativa da Policia Federal, entre outros que a empresa acha conveniente solicitar. Segundo Dias (2011) o departamento de compras tem a responsabilidade em primeiro lugar para o controle de qualidade, adquirir produtos que satisfaçam as especificações.

É necessário elaborar ferramentas que auxiliem os compradores a mensurar todos os quesitos exigidos de qualidade para um fornecedor, podendo comparar de

tempos em tempos a sua evolução. No caso de não conformidade o fornecedor poderá ser avisado para melhorar o seu processo de qualidade principalmente.

Segundo Dias a aquisição na qualidade adequada deve ser o foco do setor de compras. Não significando que irá adquirir a melhor qualidade do mercado, mas elas precisam atender as exigências da organização, para ele “a qualidade correta significa melhor qualidade para determinado uso.” (DIAS, 2001 p. 259).

O papel do comprador se torna fundamental para que a produção da organização seja eficaz, uma vez que o mesmo se compromete a manter os processos para a qualidade do setor. Para isso o profissional de compras precisa ter o perfil para tal departamento, é de sua competência saber negociar, manter relacionamento de parceria com os fornecedores e principalmente é um dos responsáveis em manter a produção em constante atividade.

Pensando no fato de que a empresa tem um setor de compras e procedimentos a serem seguidos, este trabalho pretende estudar casos em que alguns departamentos não os seguem e os impactos para a organização desse mal procedimento. Será a técnica do 5 porquês que auxiliará a chegar a causa raiz dos problemas dentro do setor de compras da Indústria X.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é o procedimento racional e sistemático que proporciona respostas aos problemas definidos, ela é importante para a realização de trabalho científico, pois a mesma proporciona respostas aos problemas definidos. Para que a pesquisa seja feita de forma que atinja o objetivo do trabalho, é preciso analisar e escolher qual será a metodologia usada.

Segundo Gil (2002), a metodologia é um conjunto de abordagens, processos e técnicas utilizadas para formular e resolver problemas na aquisição de conhecimento, de maneira sistemática, utilizando-se da pesquisa científica.

Esse trabalho iniciará com a pesquisa exploratória, o qual auxiliará na busca de informações sobre o setor de compras e os impactos causados pelos procedimentos de compras fora do padrão da empresa, e as motivações dos responsáveis em realizar essas aquisições. A pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e é dirigida à solução de problemas específicos (GIL, 2002). Ou seja, o principal objetivo é a caracterização inicial do problema, sua classificação e sua definição.

Quanto aos procedimentos de pesquisa se dará pelo estudo de caso, onde será explorado as situações, para assim formular hipóteses e teorias a respeito do objeto de estudo. Segundo Gil este tipo de pesquisa proporciona “uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. (GIL, 2002 p.55).

A natureza da pesquisa realizada é qualitativa, onde esta é o conjunto de procedimentos e técnicas a ser acolhido para a construção de uma realidade. De acordo com Gil (2002), a pesquisa qualitativa considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave.

A coleta de dados para este trabalho se dará pela observação da rotina do setor de compras, segundo Vianna “As informações científicas que obtemos são inteiramente diferentes das que conseguimos quando fazemos uma observação causal. A diferença centra-se, sobretudo, no fato de que as observações científicas procuram coletar dados que sejam válidos e confiáveis” (VIANNA, 2003 p. 09).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa X iniciou suas atividades em 1994, desenvolvendo, produzindo e comercializando produtos químicos para o mercado automobilístico. Instalada em sede própria, possui a infraestrutura necessária para atender seus clientes e também as diversas necessidades que possam surgir no mercado.

As atividades da empresa estão divididas em departamentos como: contabilidade, compras, RH, PCP, Qualidade, Expedição, Manutenção Predial e Manutenção Fabril, almoxarifado, laboratório, Comercial, TI, P&D, produção, entre outros.

Durante a observação do dia-a-dia no setor de compras da empresa, constatou-se que a mesma possui procedimentos internos implantados que auxiliam no bom andamento e qualidade do setor. O chamado PROC23 é a norma da empresa que orienta os colaboradores quanto às aquisições dos materiais não produtivos. O documento está acessível para todos da organização e também é realizado treinamentos anuais referentes as normas.

O setor subdivide-se em compras do produtivo o qual faz a provisão e aquisição de insumos e materiais para a produção e o não produtivo que realiza a aquisição dos materiais auxiliares como peças para a manutenção de máquinas,

manutenção predial, materiais de escritório, entre outros materiais auxiliares para a organização.

Após observar o andamento das atividades do não produtivo, pode-se notar alguns problemas para a eficiência e qualidade nos procedimentos. Um dos principais motivos é que alguns departamentos encaminham notas fiscais para o compras com atrasos de boletos bancários ou após o fechamento contábil do mês.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Com os fatos observados nos procedimentos interno da empresa X, em aquisição de materiais, pode-se analisar que alguns desvios que causaram problemas para o departamento de compras. Foi para entender e estudar as motivações de tal prática e os impactos para a organização, que se propõe-se este trabalho.

Após a coleta de dados do setor de compras realizou-se a técnica dos 5 porquês para chegar a causa raiz das motivações das compras fora do procedimento padrão da empresa, sendo este o motivo para os problemas observados acima. Foram selecionados alguns casos pertinentes, casos que trouxeram transtornos maiores que outros em particular.

Problema: Boleto Vencido

1.	Por quê?	Recebeu o material e engavetou a nota fiscal
2.	Por quê?	Esqueceu de entregar para o setor de compras.
3.	Por quê?	Não houve cobrança do setor para a entrega da nota
4.	Por quê?	O setor de compras não tinha conhecimento da aquisição.
5.	Por quê?	Adquiriu o material sem encaminhar para o setor de compras.

Quadro 2 – Problemática 1
Causa Raíz: Compra sem procedimento

Analisando as questões acima, verificou-se que a causa raiz de aparecer boletos vencidos, é que o setor responsável pela aquisição do material acima, não requisitou tal material para o departamento de compras. Partindo desta análise, o responsável pela aquisição foi questionado do por que houve a compra fora do procedimento da empresa, o mesmo relata que era um material que sempre foi comprado deste fornecedor, e não achou que precisaria de todo o procedimento da

empresa. Constata-se assim, que o responsável não realizou as devidas cotações com pelo menos 3 fornecedores.

Segundo Dias (2011) é através da negociação e apenas ela que se é possível determinar o melhor preço. Se o fornecedor perceber que é o único a fornecer o material, ou que seus preços são os melhores eles se tornarão inflexíveis na negociação.

Segundo as normas da empresa o PROC23, todo e qualquer material ou serviço é obrigatório que seja encaminhado para o departamento de compras, para que seja efetuada toda a negociação, existindo apenas uma exceção que seria para treinamentos. Neste caso o RH da empresa está liberado para contratar e empresa adequada.

Problema: Entrada de Nota Fiscal após fechamento vigente do mês

1.	Por quê?	Esqueceu de enviar a nota para o setor de compras
2.	Por quê?	O setor de compras não tinha conhecimento da compra para cobrar
3.	Por quê?	Comprou fora do procedimento padrão
4.	Por quê?	Não havia tempo hábil para aguardar os procedimentos corretos.
5.	Por quê?	O engenheiro da obra não planejou com antecedência os recursos que iria precisar.

Quadro 3 – Problemática 2

Causa Raíz: Falta de planejamento.

Observou-se que a principal motivação para se ter realizado a compra fora do procedimento padrão, é que a empresa está em obras e de acordo com as normas internas da organização, o tempo para cotar e negociar com os fornecedores para compras urgentes é de 48 horas, depois o responsável pela requisição deve pedir a aprovação da compra.

As compras de emergência, precisam ter tempo menor que as compras de reposição. Segundo Dias (2011), essa prática é mais sensível sobre os custos e a eficiência das compras, por isso precisa-se passar para o setor responsável para se ter negociações eficazes.

A falta de planejamento de recursos para a obra, foram umas das motivações que levou o gestor adquirir material sem os procedimentos corretos. Porém segundo

as normas independente da urgência, elas deveriam ser respeitadas, justamente pelo motivo citado, os custos podem se elevar com essa prática.

Problema: Requisição com mais de um fornecedor, saindo do controle das notas fiscais

1.	Por quê?	O setor de compras não tinha conhecimento da compra para cobrar
2.	Por quê?	Comprou fora do procedimento padrão
3.	Por quê?	Alega que são itens específicos e precisam de projetos
4.	Por quê?	As maquinas não podem parar.
5.	Por quê?	Afeta a produção.

Quadro 4 – Problemática 3
Causa Raíz: Parada de Máquina

As compras efetuadas pelo setor de manutenção de máquinas, são efetuadas sem cotação. O profissional da área solicita o representante das peças, para que analise o projeto e então desenvolva as peças necessárias. Caso aja uma parada de máquina, por quebra de peça, o profissional não solicita ao setor de compras, porque não há tempo hábil para aguardar os procedimentos de negociação.

Segundo o profissional da manutenção, o maior problema enfrentado para que encaminhe ao setor, seria que o compras não conhece as especificações das máquinas, e segundo o mesmo, levaria muito tempo até a peça chegar na empresa.

Os casos observados acima, impactaram significativamente, pois notas fiscais são enviadas ao setor de compras após o fechamento do mês, boletos vencem e o financeiro é cobrado pelos fornecedores sem que os mesmos também tenham conhecimento da fatura. Há também o acúmulo de notas que sobrecarregam os setores de compras e financeiro para o fechamento do mês. Esse transtorno todo final de mês afeta o bom andamento do setor de compras, transtorna o planejamento do dia do setor. O mesmo não consegue fechar muitas vezes alguns orçamentos requisitados.

Como observado há parcerias com fornecedores que ficaram comprometidas, pois um dos setores que ao mesmo tempo requisitou a compra para o departamento, não aguardou que os procedimentos fossem feitos e comprou o material. Afetou a relação com outros fornecedores, pois tira a credibilidade e a confiança entre cliente e fornecedor. O comprador não consegue dessa forma executar o follow-up, o qual auxilia os profissionais a acompanhar e qualificar os prazos de entrega e qualificar o fornecedor.

O papel do comprador é considerado o elemento-chave para a organização, segundo Dias (2011, p.278), é ele quem faz a análise de custos, análise de valor, qualidade, pesquisa de mercado e avaliação do fornecedor. “Os contatos com fornecedores devem ser feitos exclusivamente pelos compradores e esse relacionamento precisa ser o mais aberto possível.”

O sistema de qualificação de fornecedor, implantado pela organização, não funciona para esses fornecedores, visto que não se consegue acompanhar a qualidade do material recebido, o tempo de entrega do fornecedor, e se cumpriu todas as negociações.

Os profissionais da área tem feito um relatório das não conformidades, no mesmo é exposto cada nota fiscal que entra no setor fora do padrão, e exposto o setor e o responsável pela aquisição, também qual o problema que causou para a empresa. Esse relatório é exposto mensalmente nas reuniões estratégicas da empresa, porém até o momento não haviam sido tomadas nenhuma providência a respeito.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi atingido, sendo que comprou-se com a observação e o estudo de caso, que há impactos quando não se faz os procedimentos corretos de aquisições de materiais para a organização. E para isso que existe as normas e procedimentos implantados pelo departamento de compras juntamente com o departamento de qualidade.

De acordo com os resultados levantados e obtidos com a realização da pesquisa, deparou-se com os principais problemas causados pelas compras fora do procedimento padrão, sendo notas fiscais que entram fora da vigência contábil do mês, parcerias com fornecedores afetadas, boletos vencidos sem o conhecimento do compras e do departamento de contabilidade, procedimento de qualificação de fornecedores interno se torna ineficaz.

Após observar os resultados, sugere-se algumas ações que sejam efetivas para diminuir ou eliminar as causas para tais atividades fora do padrão. Para a manutenção das máquinas, o ideal seria no momento da parada acionar o setor de compras para que compre na hora a peça, para que isso funcione, o setor de compras poderia armazenar por peças os melhores fornecedores. Outra forma seria

verificar se todos os setores passaram pelo treinamento anual, caso sim o plano de ação neste caso seria advertência primeiramente verbal.

Profícuo falar que este trabalho foi uma pequena contribuição para a divulgação deste setor que contribui para a cadeia de suprimentos, e vem crescendo criteriosamente para o mercado, o compras. Contribuiu principalmente para apontar os pontos negativos que podem acontecer sem os procedimentos corretos da área, os quais podem impactar diretamente nos custos da empresa.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R.H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. 1 ed. São Paulo: Atlas,2007.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística empresarial.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada – Supply Chain..** São Paulo: Atlas, 2010.

DAVID, L.S. PHILIP K. EDITH L. S. **Cadeia de Suprimentos, Projeto e Gestão:** Conceitos, Estratégias e Estudos de Casos. 1. ed. Rio Grande do Sul, 2008.

DIAS, M.A.P. **Administração de Materiais:** Princípios, Conceitos e Gestão. 6ª ed. São Paulo: Atlas,2011.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas,2002.

MARTINS, P. G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

TZU, S. **A arte da guerra.** São Paulo: Jardim dos livros, 2007.

VIANNA, H. M. **Pesquisa em educação:a observação.** Brasília: Plano Editora, 2003.