

Análise do processo de compras organizacionais: estudo de caso em uma empresa de manutenção eletromecânica industrial

Maíra Ribeiro Bastos¹

Matheus Duarte Gomes²

Roberta Alvarenga Vieira Moraes³

Marcelo Silva Ângelo Ferreira⁴

Arnaldo de Ávila Quintão⁵

Alexander Daniel Pereira⁶

Recebido em: 05.05.2022

Aprovado em: 14.07.2022

Resumo: Num mercado altamente competitivo com avanços cada vez mais constantes em várias áreas, as empresas são forçadas a buscar meios de se manterem ativas, sem deixar de atender as expectativas de clientes cada vez mais exigentes. Uma das estratégias que se pode citar é uma boa gestão em compras, buscando equilibrar redução de custos com a qualidade do produto ou serviço final. Neste contexto, o objetivo geral deste trabalho é descrever como é realizado o processo de compras em uma empresa de manutenção eletromecânica industrial apresentando suas 8 etapas conforme a literatura, sendo elas: recepção e análise de requisições de compras; seleção de fornecedores; análise de cotações; determinação de preço; emissão de pedido de compra; diligenciamento de compras; recepção e

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, mairaribeirob57@gmail.com

² Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, matheusduartegomes1997@hotmail.com

³ Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, robertaamoraes@hotmail.com

⁴ Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br, marcelos.bh01@gmail.com, marcelo.ferreira@faculdadedesabará.com.br

⁵ Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – UNIFUNCESI, Brasil, arnaldo.quintao@funcesi.br

⁶ Revisor: graduação em Direito pela UNIFEMM (2001); Graduação em Ciências Militares -CFO - Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (1994); especialista em Controle Externo; Gerenciamento de Projetos pela FGV; Especialização em Gestão em Segurança Pública; mestre em Economia, com ênfase em Estratégia e Inovação.

aceite de mercadorias e aprovação de fatura para pagamento. Como metodologia foi utilizada pesquisa descritiva, abordagem qualitativa, a coleta de dados foi feita por meio de observação e roteiro, e a análise de dados foi feita por meio de análise de conteúdo. Após o levantamento de como é estruturado o processo de compras na empresa, concluiu-se que a área de compras é estruturada em oito etapas conforme apresentado pela literatura, sendo elas: recepção e análise de requisições de compra, seleção de fornecedores, análise de cotações, determinação de preço, emissão de pedido de compra, diligenciamento de compras, recepção e aceite de mercadorias e aprovação de fatura para pagamento, porém os documentos de orientação não detalham todas as etapas do ciclo de compras, e o desempenho das funções é baseado na experiência adquirida com o tempo de trabalho e repetição dos processos.

Palavras-chave: processo de compras; requisição de compras; cotações; determinação de preços; diligenciamento em compras.

Organizational purchasing process analysis: a case study in an electromechanical maintenance company

Abstract: In a highly competitive market with increasingly constant advances in several areas, companies are forced to seek ways to remain active, while meeting the expectations of increasingly demanding customers. One of the strategies that can be cited is a good management in purchases, seeking to balance cost reduction with the quality of the final product or service. In this context, the general objective of this work is to describe how the purchasing process is carried out in an electromechanical industrial maintenance company, presenting its 8 stages according to the literature, namely: reception and analysis of purchase requisitions; supplier selection; quote analysis; pricing; issuing a purchase order; expediting purchases; receipt and acceptance of goods and invoice approval for payment. As a methodology, descriptive research was used, with a qualitative approach, data collection was done through observation and script, and data analysis was done through content analysis. After surveying how the purchasing process is structured in the company, it was concluded that the purchasing area is structured in eight stages as presented in the literature, namely: reception and analysis of purchase requisitions, selection of suppliers, analysis of quotations, pricing, issuing a purchase order, expediting purchases, receiving and accepting goods, and approving invoice for payment, however the guidance documents do not detail all stages of the purchasing cycle, and the performance of functions is based on the experience gained with working time and repetition of processes.

Keywords: purchasing process; purchase requisition; quotes; price determination; follow up.

1 INTRODUÇÃO

O alto fluxo de informações juntamente com os avanços tecnológicos diários e as mudanças constantes no mercado geram incertezas para o setor empresarial acirrando cada vez mais a competitividade.

Tal competitividade acaba por criar nos clientes expectativas de resultados cada vez mais altos, o que por sua vez, leva as empresas a criarem estratégias, para fidelizar os clientes e ao mesmo tempo controlar os custos.

O setor de compras é um dos principais responsáveis pelo volume de gastos nas empresas. Em média 50% dos custos de produção estão voltados para a aquisição insumos, o que demonstra a necessidade de estratégias de gestão e controle de gastos eficientes, visando a otimização dos processos dentro do setor de compras e conferindo enorme potencial de gerar lucros à essa função.

Partindo da afirmação acima surge a questão: como é realizado o processo de compras numa empresa de manutenção eletromecânica industrial?

Com base nesse levantamento, o objetivo geral dessa pesquisa é identificar como é realizado o processo de compras em uma empresa de manutenção eletromecânica industrial.

Para se alcançar o objetivo geral e responder ao problema de pesquisa tem-se os seguintes objetivos específicos: (a) descrever o processo de compra da empresa estudada; e (b) identificar se o processo adotado pela empresa estudada reflete o que está descrito na literatura.

O tema escolhido se justifica pela contribuição acadêmica para futuras pesquisas, já que apresenta dados comparativos entre a literatura e situações reais dentro de uma empresa. Socialmente se faz relevante pois pode contribuir para a formação e aprimoramento de profissionais da área. Para a empresa pode representar um indicativo de melhorias no setor e aumento na qualidade para clientes atuais e futuros.

Partindo-se dessa introdução, em seguida será apresentado o referencial teórico com foco no processo de compras, seguido pela metodologia e análise de resultados. Por último serão apresentadas as conclusões finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico foi estruturado 2 tópicos baseados na literatura inerente ao setor de compras, sendo esses tópicos: o setor de compras e o processo de compras.

2.1 O Setor de Compras e sua importância para as organizações

De acordo com Arnold (1999), o setor de compras é um dos principais responsáveis pelo volume de gastos da empresa. Segundo ele, em média 50% dos custos de produção estão representados pela aquisição insumos, conferindo enorme potencial de gerar lucros à essa função.

Martins e Alt (2001) adicionam que a empresa, para alcançar seus objetivos, precisa que todas as áreas/departamentos e todos os seus processos estejam em constante interação. Os autores complementam que a área de compras é uma das que possui maior grau de interação pois deve estar sempre em contato com todas as outras áreas, a fim de receber e processar informações, e alimentar os departamentos da empresa com informações pertinentes a seus respectivos processos, e dessa forma, auxiliar nas tomadas de decisões.

Para Martins e Alt (2001), os objetivos do setor de compras devem caminhar junto aos objetivos estratégicos da empresa no geral, visando sempre superar o atendimento aos clientes internos e externos. E completam que devido à atenção dispensada em atender as expectativas, o setor de compras tem se tornado cada vez mais dinâmico, fazendo uso de diversas tecnologias como a internet, cartões de crédito e o EDI.⁷

⁷EDI (Eletronic Data Interchange) significa Intercâmbio Eletrônico de dados. É um formato eletrônico padrão de enviar documentos de negócios entre empresas. Substitui as versões de papel das Ordens de Compra, Boletos, Notas Fiscais.

Segundo Ballou (2001), as atividades do setor de compras envolvem uma série de fatores, como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, previsão de preços e prazos de vendas e adequação à demanda, entre outros.

Viana (2002) conceitua compras como o processo de busca, obtenção e entrega de insumos necessários à manutenção, ampliação ou funcionamento da organização, a um preço competitivo de forma a atender a quantidade, qualidade e prazo solicitados.

Chiavenato (2005), divide o processo de compras em várias etapas, sendo elas o processo de pesquisa, busca por fornecedores, obtenção de insumos através do ajuste de preços e condições de fornecimento e rastreamento do processo de entrega.

Ainda, segundo Moraes (2005), o setor de compras assume um papel estratégico nos negócios por causa do volume de recursos que envolve, e abandona a visão antiquada de que é uma atividade burocrática e um setor que gera despesas ao invés de lucros.

Para Dias (2009), compras bem realizadas são a chave para redução de custos. Os empresários enfatizam a necessidade de realizar compras de maneira cada vez mais assertivas, e essa necessidade deve estar alinhada com a necessidade de manter estoques em níveis adequados e descomplicar os processos produtivos.

Pozo (2008) completa que a função básica do setor de compras é garantir que a organização tenha suas solicitações de produtos e materiais, assim como de equipamentos e insumos, satisfeita de forma geral para garantir a funcionalidade de todos os setores, mantendo os fornecedores em uma relação de parceria, os custos baixos e os padrões de qualidade atendidos.

A função de compras, para Gonçalves (2013), abrange responsabilidades diversas, pois necessita de planejamento e acompanhamento, tomadas de decisão, busca e escolha das fontes de abastecimento de insumos, diligenciamento do pós-compras para garantir que o produto seja recebido na hora planejada e fiscalização de quantidades e qualidade pretendidas.

É relevante escrever sobre a importância de um setor de compras em uma organização uma vez que o presente trabalho tem como identificar como é realizado o processo de compras em uma empresa de manutenção eletromecânica industrial.

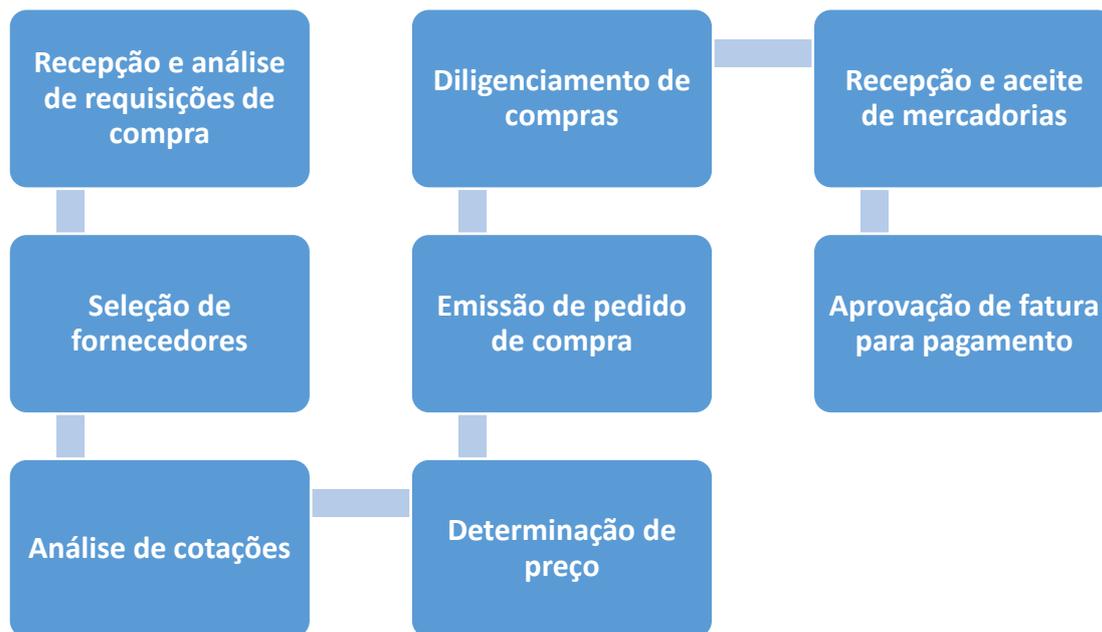
2.2 Processo de compras

Dias e Costa (2003) afirmam que o cumprimento das atividades de compras de bens e serviços deve ocorrer seguindo etapas genéricas. Não é aceitável que os profissionais do setor de compras administrem os processos de aquisição segundo crenças e opiniões particulares.

Segundo Heinritz e Farrell (1983), pode-se considerar a função compras como uma função administrativa, pois utiliza constantemente a administração de materiais, responsável por determinar fontes de suprimentos, controle de almoxarifado e distribuição para a produção. Ainda é uma função que utiliza conceitos como: quantidade, qualidade, custo, origem e cronograma.

Arnold (1999), conforme demonstrado na figura 1, descreve o processo de compras como um ciclo, descrito nos oito passos a seguir: recepção e análises de requisições de compra da empresa; seleção de fornecedores; analisar as cotações e selecionar o fornecedor adequado; determinar o preço; emitir o pedido de compra; fazer o acompanhamento de entregas; receber e aceitar as mercadorias; aprovar fatura para pagamento.

Figura 1 – Processo de compras



Fonte: Arnold (1999); Adaptado pelos autores

Descrever um processo de compras é importante para o presente trabalho, visto que o mesmo procura identificar como é realizado o processo de compras em uma empresa de manutenção eletromecânica industrial.

As etapas do ciclo de compras são explicadas a seguir.

2.2.1. Recepção e análise de requisições de compra

Para Pozo (2009) ponto de pedido é quando a quantidade em estoque evidencia a necessidade de aquisição de um novo lote de compra, mas ao mesmo tempo permite a continuidade do processo produtivo enquanto o novo lote é providenciado.

Martins e Alt (2009) analisam que os pedidos de compra são gerados de duas formas, a saber: a) Reposição contínua, também chamada pelos autores de lote padrão, trata da emissão de pedido quando a quantidade em estoque atingir o ponto de pedido, possibilitando a compra de quantidades que geram lotes econômicos; e b) reposição periódica, que ocorre em datas previamente programadas com intervalos fixos de tempo.

Para Arnold (2011) a requisição de compra como um documento que deve constar as seguintes informações: Identidade do requisitante, aprovação assinada, e conta em que será debitado o custo, especificação do material, quantidade e unidade de medida, data e local de entrega, outras informações necessárias.

Já Francischini e Gurgel (2012), descrevem que a requisição de compra é o ato de requerer um ou mais produtos ou serviços a serem adquiridos pelo setor de compras, e para satisfazer essa solicitação são necessárias algumas informações como: descrição, aplicação, estatísticas, dados históricos específicos, método correto de preenchimento da requisição e oficialização, registro e autorização para a emissão da ordem de compra.

Após finalizada esta etapa, o próximo passo é a seleção de fornecedores, que será tratada no próximo tópico.

2.2.2. Seleção de fornecedores

Para Ballou (1993), a seleção de fornecedores exerce influência direta sobre a movimentação de bens, uma vez que para selecionar o fornecedor adequado é preciso avaliar o preço, a qualidade do produto, a logística envolvida e o seguimento do fornecimento.

Gonçalves (2013) destaca que os principais objetivos para selecionar fornecedores são: possuir condições de fornecimento do material ou de execução do serviço solicitado, atendendo a quantidade, qualidade e prazo solicitados; se tornem uma possível fonte de fornecimento de suprimentos de maneira regular; apresentem preços e condições comerciais competitivos.

Lambert (2004) acredita que a seleção de fornecedores deve ser feita de maneira cautelosa e que manter com eles um bom relacionamento é a chave para uma aliança estratégica benéfica para toda a cadeia de suprimentos.

Pires (2004) esclarece que a melhor escolha de fornecedor deve levar em conta aquele que tem menos probabilidade de causar danos de qualquer tipo e que possui a maior chance de construir uma parceria duradoura e confiável.

Com todos os possíveis fornecedores definidos, a próxima etapa que deve ser realizada é a análise de cotações.

2.2.3. Análise de cotações

Para Dias (1993) a cotação é a transcrição do preço ofertado por diversos fornecedores para o material solicitado. Ainda, segundo Dias (1995), a cotação é um documento que não pode ser rasurado e deve conter informações básicas como preço, quantidade e data da solicitação. Além disso, deve permanecer próximo e de fácil acesso para consultas e auditorias.

Xavier (2008) salienta que a elaboração de um orçamento é de extrema criticidade para a empresa, pois pode determinar seu sucesso ou seu fracasso. Erros nos orçamentos resultam em queda na confiabilidade, prejuízos a curto e médio prazos, insatisfação e imprecisão. O autor complementa que cotações de valores de insumos devem ser realizadas frequentemente para garantir a eficiência do orçamento e para que este possa retratar com mais exatidão a realidade não devem ser tomados como base, preços de publicações de revistas e periódicos.

Segundo Francischini e Gurgel (2013), os dados conseguidos através das consultas aos fornecedores devem ser anotados e anexados na requisição de compras, preferencialmente assinados pelos fornecedores. Quando os dados forem obtidos por consulta telefônica, o comprador deve guardar o preço juntamente com as condições negociadas, em um registro impresso.

A determinação de preço é a etapa subsequente a esta tratada neste tópico e será apresentada abaixo.

2.2.4. Determinação de preço

Para Monroe (1992) e Nascimento e Lopes (2010) preço é um dos principais fatores que influencia a escolha do consumidor. Para definir o preço dos produtos/serviços é preciso definir em que se vai basear para estabelecer seu preço. A estratégia de precificação é fundamental para analisar o desempenho de uma empresa, pois estabelecer um preço que garanta rentabilidade em longo prazo assegura a

manutenção de suas operações e influencia indiretamente também, no desenvolvimento da economia local.

A determinação do preço se faz importante para uma empresa pois os custos com compras representam, conforme Simões e Michel (2004), entre 50% e 80% da receita bruta, portanto pequenas reduções nos valores das aquisições podem impactar de maneira positiva no lucro da organização.

Para Las Casas (2007) a determinação dos preços é necessária para cobrir os custos operacionais e gerar lucro, impactando nas expectativas dos clientes.

Segundo Arnold (2011), para alcançar a melhor negociação e compra, o comprador deve ainda analisar informações como: conformidade com a solicitação, condições de fornecimento, prazo, entrega e pagamento.

O tópico a seguir trata da emissão de pedido, sendo esta a quinta etapa do ciclo de 8 passos.

2.2.5. Emissão de pedido de compra

Após a análise das cotações e negociação de preços a compra será formalizada por meio do pedido de compra. Para Dias (1993) e Pozo (2009) o pedido de compras é como um contrato, e a partir do momento que o fornecedor aceita este contrato ele se torna obrigado a atender todas as especificações acertadas na fase de determinação de preço, como: quantidade, valor, prazos, frete, local de entrega, entre outros. Quando o fornecedor não cumpre o pedido de compra os custos com pedidos emergenciais serão elevados, não sendo favorável à empresa.

Pozo (2010) ainda complementa que a fase de emissão de pedido é uma tarefa de apoio que pode ser executada pelo assistente de compras para que o comprador tenha mais tempo para lidar com questões mais importantes ou estratégicas. Com base neste entendimento é possível citar Dias (2010), que menciona algumas condições ou cláusulas para resguardar a empresa e o comprador, podendo considerar algumas mais importantes como: pedido poderá ser cancelado sem sanções à empresa compradora caso o prazo, quantidade e as especificações não estejam de acordo com o solicitado, cujos gastos com devolução serão de total

responsabilidade da empresa fornecedora; qualquer modificação realizada após o envio do pedido ao fornecedor deve ser informada ao comprador para prévia aprovação; e, mercadorias entregues sem emissão e aprovação de compra formal não serão aceitas pela empresa compradora.

Finalizada a presente etapa, o próximo ponto a ser tratado será o diligenciamento de compras.

2.2.6. Diligenciamento de compras

O diligenciamento para Amner (1979) começa com a aceitação formal do pedido, pois sem a acusação de recebimento o fornecedor não estará legalmente obrigado a cumprir os termos acertados na fase de cotação. Sem essa confirmação, na fase de acompanhamento o comprador pode ser pego de surpresa com algum extravio do pedido ou falha no registro do mesmo pelo fornecedor, o que poderá paralisar a produção.

Para Araújo (1981), o serviço de diligenciamento, tem como objetivo documentar a verificação dos prazos de entrega que foram combinados entre as partes para que a área de Suprimentos permaneça o tempo todo bem informado sobre o andamento dos pedidos realizados com os fornecedores.

Dias (1993) esclarece que é de extrema importância manter os documentos da cotação e compra atualizados e disponíveis para eventuais consultas a qualquer momento das fases do processo de compras.

Já Viana (2000) reforça que o diligenciamento é uma atividade realizada para documentar, fiscalizar e acompanhar as pendências de pedidos, e que visa a prevenção de possíveis desvios, com foco principal no cumprimento das cláusulas que tratam sobre o prazo de entrega.

Finalizada a presente etapa, a próxima parte do ciclo de compras a ser estudada é a recepção de mercadorias.

2.2.7. Recepção e aceite de mercadorias

Para Moraes (1994), o recebimento de materiais não se trata apenas de aceitar mercadorias e armazenar onde há espaço para acabar o processo mais rápido. A recepção de mercadorias está atrelada à conferência de quantidades em comparação com a nota fiscal emitida pelo fornecedor e o pedido de compra. Para que esse processo seja eficiente é necessário se atentar às normas de qualidade e aos processos da empresa e confrontar essas condições com os termos de licitação e contratação, e para finalizar o processo, deve haver um carimbo personalizado para atestar a conformidade do pedido na nota fiscal.

Já para Santos (2001) e Viana (2009), o recebimento de mercadorias é uma sequência de ações que englobam a entrada do material recebido na empresa. São elas: a comparação do pedido com a nota fiscal para verificação de quantidade, a inspeção de qualidade e o aceite final. Essas ações são a ponte entre as funções de compras e o pagamento ao fornecedor.

Las Casas (2006) esclarece que o não seguimento das regras de recebimento pode acarretar em perdas para a organização, desde inconsistências no inventário até o não aproveitamento da matéria prima por falta de qualidade por erro de armazenamento.

Francischini e Gurgel (2009) complementam que a razão essencial do recebimento é garantir que os itens entregues estejam de acordo com o pedido realizado pela empresa.

A última etapa do ciclo de compras será tratada abaixo, sendo ela a aprovação de fatura para pagamento.

2.3.8. Aprovação de fatura para pagamento

Essa etapa de compras é importante para o processo, pois, de acordo Silva Júnior (2000), é necessário haver o controle das faturas a pagar para que não seja feito nenhum pagamento sem comprovação de dívida oriunda da aquisição de matérias primas, produtos ou serviços, e também evita que seja realizado o pagamento da mesma dívida mais de uma vez.

Segundo conceitos de Baily et al. (2000) e Martins e Alt (2009), a fatura é um registro expedido pelo fornecedor e as informações contidas nele devem estar em conformidade com as quantidades e valores da cotação, do pedido de compras e da descrição de recebimento. Se as informações não forem compatíveis, será de responsabilidade do setor de compras providenciar a correção das informações junto ao fornecedor e posteriormente, enviar ao setor financeiro com aval para pagamento.

De acordo com Arnold (2011), o comprador deve, após a recepção da mercadoria, confirmar as informações do pedido com o relatório de recebimento e a nota fiscal para garantir que os itens, quantidades e valores estão descritos da mesma maneira em todos os 3 documentos.

Finalizada esta explicação sobre a oitava e última etapa do ciclo de compras utilizado como modelo para este trabalho, percebe-se a necessidade de dedicar atenção a este setor com tamanha complexidade e impacto nas organizações. Deve-se atentar não somente a escolha do fornecedor mais adequado, como também a escolha do comprador mais capacitado para atender as demandas da empresa da melhor maneira.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos levantados pela pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa, pois segundo Michel (2009), esse tipo de pesquisa ajuda a descrever um determinado problema e analisar suas variáveis e interações, permitindo assim uma interpretação mais aprofundada de comportamentos ou atitudes sem se importar com dados matemáticos. Essa abordagem foi escolhida pois a pesquisa tem como objetivo principal explicar o processo de compras de uma empresa de manutenção eletromecânica industrial em comparação com a literatura, e não comprovar sua efetividade com relação a dados numéricos.

Quanto ao tipo de pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza descritiva. Segundo o conceito de Gil (2008), a pesquisa descritiva investiga as características de determinadas populações ou fenômenos, tendo como uma das principais técnicas de coleta de dados, a observação sistemática, que foi escolhida para realização desse

estudo. Esse tipo de pesquisa foi escolhido para realização do presente trabalho por se tratar de uma forma mais acessível e simplificada de estudar detalhadamente o processo de compras na empresa estudada sem a interferência dos autores.

O trabalho foi desenvolvido como um estudo de caso, que segundo Gil (2008), é o estudo aprofundado de um objeto de modo a permitir seu conhecimento de maneira minuciosa, que neste caso foi aplicado para entender o processo de compras da empresa estudada analisando cada etapa para melhor compreender seu objetivo.

A coleta de dados foi feita através de pesquisas bibliográfica, documental e por meio de observação participativa. Bibliográfica, pois para fundamentação teórica foram pesquisados materiais publicados e sem restrição de acesso; e documental, pois utilizou documentos internos da empresa estudada para fins de comparação com a literatura, conforme Vergara (2009). A observação participativa se justifica por ser uma técnica utilizada quando o autor da pesquisa está inserido no círculo em observação, ou seja, é parte do contexto em estudo, podendo influenciar o observado assim como o contexto influencia o observador, conforme Minayo (2008). A observação participante apresenta uma desvantagem principal, que pode ser percebida como limitação de pesquisa, quanto a possibilidade de ocasionar alterações no comportamento dos observados, conforme Gil (2010).

O universo da pesquisa foi definido com base no conceito de Vergara (2011) de que o universo é um grupo de elementos que dispõe de aspectos de um objeto de estudo, tomando como alvo uma empresa de manutenção eletromecânica industrial em Barão de Cocais. Já a unidade de análise, é o processo de compras da empresa estudada.

De acordo com Gil (2008), a amostra é o subgrupo do universo que serve como base para apontar as características do mesmo. O tipo de amostragem utilizado foi não probabilístico, pois de acordo com Gil (2008), este método não sofre influência de dados matemáticos, empregando apenas parâmetros estabelecidos pelo pesquisador.

O critério de amostragem empregado foi por acessibilidade, o que permite fácil acesso ao processo de compras em si, aos documentos necessários para construção

da pesquisa, bem como autorização dos sócios/gestores. Gil (2008), define amostragem por acessibilidade como a seleção de informações de fácil acesso que irão retratar o universo.

Como fontes primárias de pesquisa foram utilizados os documentos internos da empresa, como ordem de serviço, inventário, procedimento de aquisição, procedimento de almoxarifado, formulário de recebimento de materiais e política de qualidade.

A análise de dados serve para organizar os dados obtidos durante a construção da pesquisa para apresentar respostas aos objetivos propostos. É realizada em conjunto com a interpretação, que busca dar sentido às respostas obtidas por meio da comparação com as informações adquiridas anteriormente, conforme Gil(1999).

A análise de dados foi feita por meio de análise de conteúdo, que apura as informações coletadas visando assimilar a definição com a prática do objeto de estudo, conforme interpretação de Vergara (2005).

4 A EMPRESA ESTUDADA

A empresa estudada está localizada na cidade de Barão de Cocais-MG em uma sede própria de 2000m² e é líder na região do médio Piracicaba no segmento de recuperação de motores. Sua história teve início em 1989, quando seu fundador decidiu desligar-se de uma grande empresa da região, onde à época, ocupava o cargo de gerente de manutenção, para que pudesse empreender no ramo de manutenção eletromecânica industrial.

Desde sua fundação foram realizados diversos investimentos, possibilitando a obtenção de novos clientes e da credencial de assistente técnico autorizado WEG⁸. A entrada de novos sócios em 2004 somada aos investimentos em pessoal e conhecimento técnico a transformaram em uma empresa sólida e de referência no ramo.

⁸ Multinacional brasileira especializada na fabricação e comercialização de motores elétricos, transformadores, geradores e tintas.

Hoje, soma mais de 30 anos de mercado e está em sua segunda geração, tendo obtido em 2014 a certificação ISO 9001. Sempre pensando em melhorias e diferencial de mercado, foi feita a implantação do sistema de gestão integrado que permite a rastreabilidade de todos os equipamentos recuperados, facilitando acompanhar os históricos e sugerir melhorias aos clientes.

A fidelização de clientes é a principal característica da empresa, tendo algumas parcerias com mais de 25 anos. A pontualidade e cumprimento de prazos são os principais diferenciais da empresa, que segundo feedbacks dos clientes, cumpre 98% dos prazos. Seu comprometimento com a comunidade é demonstrado através de serviços voluntários, envolvimento em causas sociais e parceria com escolas técnicas, além da divulgação do código de ética.

Sua Política de Qualidade define diretrizes para monitorar e promover a melhoria contínua necessária ao desenvolvimento dos negócios através da ampliação de portfólio e modernização da estrutura, e do comprometimento com os clientes internos e externos, bem como com fornecedores em geral, fortalecendo a marca e crescendo com sustentabilidade no segmento de recuperação de motores e motobombas.

5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados apresentada abaixo descreve o processo de compras utilizado em uma empresa de manutenção eletromecânica industrial, conforme objetivo geral descrito na pesquisa. Foi estruturada em 8 subtópicos sendo eles: Recepção e análise de requisições de compra; Seleção de fornecedores; Análise de cotações; Determinação do preço; Emissão de pedido de compra; Diligenciamento de compras; Recepção e aceite de mercadorias, e por último: Aprovação da fatura para pagam.

O estudo foi realizado entre 25 de outubro de 2021 e 30 de novembro de 2021 durante o horário comercial, com o auxílio das funcionárias do setor de compras.

5.1 Recepção e análise de requisições de compra

A requisição de compras na empresa estudada é recebida de 4 formas, conforme figura 2. O procedimento de aquisição é o documento que indica quais principais situações em que são geradas as necessidades de compra na empresa estudada, sendo elas: compra sob demanda, solicitação direta dos supervisores e da gerência, análise de inventário e compras de emergência.

Figura 2 - Procedimento de Aquisição – Necessidade de Compra

4. Procedimentos

4.1 Identificação da necessidade de aquisição de produtos / serviços:

A necessidade de aquisição de produtos/serviços pode ser identificada através de:

- Demanda registrada na Ordem de Serviço (OS);
- Análise do Inventário de Materiais para a Produção;
- Necessidade de repor estoque de segurança;
- Solicitação da gerência e/ou supervisores.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A figura 2 trata dos modelos de requisição de compras utilizados pela empresa, e foi retirada do Procedimento de Aquisição, documento fornecido pela empresa estudada para fins de comparação. A compra sob demanda é um tipo de compra utilizado pela empresa, que visa fornecer peças, serviços e produtos que não são de estoque, mas são necessários para revitalização de motores. Essa necessidade é levantada pela Ordem de Serviço (O.S.) de cada motor (figura 3), que é o documento em que são detalhados os serviços a serem realizados no motor e/ou as peças que devem ser compradas para realização do reparo, dessa forma, gerando automaticamente uma demanda de compra.

Figura 3 – Formulário de Ordem de Serviço – O.S.

ORDEM DE SERVIÇO	NUMEROS FOR. ALBES RELE	FOLHA DE
Nº		
	REPARAR	SUBSTITUIR / ADAPTAR
ROBINHO		
ROBINHO DE FREIO		
CABOS		
ROLAMENTOS		
TAMPA LA		
TAMPA LDA		
TAMPA DEFLETORA		
VENTILADOR		
ELMO		
ANEL RIXAÇÃO		
CARCAÇA		
CABA UGAÇÃO		
PLACA BORNES		
PONTE REFRIGERADORA		
PARAFUSO		
DUHAL		
PIND LUBRIFICAÇÃO		
PORTA ESCOVAS		
ESCOVAS		
PASTILHAS		
VIOLAS		
DISCO FREIO		
IMPULSOR		
SELO MECANICO		
DIFUSOR		
CÂMARA DE ÓLEO		
CRIVO		
V RING		
RETENTOR		
RETENTOR		
ANEL BASTIDO		
OUTROS:		

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A solicitação direta é o único dos métodos de compra utilizados pela empresa que não possui documento formal. É uma solicitação feita exclusivamente pela gerência ou pelos supervisores baseada em alguma necessidade percebida por análise crítica feita pelos mesmos. Essa análise é baseada na experiência e busca antecipar a necessidade de fornecimento de produtos ou serviços específicos e indispensáveis para que a solicitação do cliente seja atendida de maneira satisfatória e com melhor qualidade. Por não possuir documento de instrução, o registro deste método é feito por e-mail pelo solicitante ou quando o comprador solicita a aprovação informando os detalhes da solicitação, como: solicitante, quantidade, tipo de material e aplicação ou destinação do mesmo.

Conforme demonstrado na figura 4, o inventário é o levantamento de quantidades dos itens que devem ser mantidos em estoque para suprir a demanda diária de todas

as áreas da oficina. Este documento deve ser preenchido semanalmente e é de responsabilidade do almoxarife. Neste documento são listados: o endereçamento dos itens para facilitar na localização, a descrição dos itens, sua unidade de medida e a quantidade mínima aceitável, que é o ponto de pedido de emergência. Nenhum item deve ficar abaixo do estoque mínimo por muito tempo, pois pode ocasionar furos no estoque e atrasos nas demandas das outras áreas. A análise do inventário é realizada pelas compradoras, que baseadas na gestão crítica de suprimentos e históricos de compra e movimentação de estoque, avaliam a melhor decisão a ser tomada quanto a comprar ou aguardar até a quantidade estar mais favorável à formação de lotes de compra vantajosos.

Figura 4 – Formulário de Controle de Estoque - Inventário

INVENTÁRIO DE MATERIAIS PARA PRODUÇÃO										Identificação	Pg.
										FOR 04.006	14
										REV 02	
ENDEREÇAMENTO	DESCRIÇÃO	UNID.	Data:			Data:			Data:		
			QTDE.	EST.ALERTA	PED.PEND.	QTDE.	EST.ALERTA	PED.PEND.	QTDE.	EST.ALERTA	PED.PEND.
ARM. 02 D: A	Tinta Amarela	Lata		2			2			2	
	Tinta Azul	Lata		3			3			3	
	Tinta Traçagem (Vermelha)	Litro		1/4			1/4			1/4	
	Tinta Verde	Lata		3			3			3	
	Tinta Vermelha	Lata		2			2			2	
	Resina	Galão		2			2			2	
ARM. 02 D: B	Tinta Alumínio	Lata		1			1			1	
	Tinta Cinza	Lata		3			3			3	
	Tinta Laranja	Lata		1			6			1	
	Verniz Classe B 1334	Lata		3			3			3	
	Verniz Classe H 1314/40	Lata		6			6			6	
	Diluyente WEG	Lata		4			4			4	
AREA LIMPEZA						2			2		
M:5 D:A P:1	Sabão Industrial	Tambor		1/4			1/4			1/4	
	Sun	Galão		1/4			1/4			1/4	
AREA	Óleo Móvel 68	Galão		0			11			11	
SOB A ESTUFA DE ELETRODOS	Graxa Políox	Balão		1/2			1/2			1/2	
	Graxa Unirex	Balão		1/2			1/2			1/2	
ESTANTE 2	Loctite	Unidade		3			1			1	
	Veda Junta 3M	Unidade		1			1			1	
	Fita Isolante	Unidade		1			1			1	
	Silicone	Unidade		5			5			5	
	Cola super bonder	Unidade		3			3			3	
	Fita Alta Fusão	Unidade		1			1			1	
M:5 D:A P:5	Fibra Vermelha 0,5 mm	Chapa		1/2			1/2			1/2	
	Fibra Vermelha 1,0 mm	Chapa		1/2			1/2			1/2	
	Fibra Vermelha 1,5 mm	Chapa		1/2			1/2			1/2	
	Nomex 410 0,25 - Semente Jr libera - Livre de umid	Rolo		1			1			1	
	Laminado Classe F 23	Rolo		1			1			1	
	Laminado Classe F 28	Rolo		1			1			1	
M:2 D:B P:4	Vida a	Peca		5			5			5	
	Barbante	Rolo		1			1			1	
	Fita Linear 6 mm	Rolo		1			1			1	
	Fita Linear 12 mm	Rolo		1			1			1	
	Fibra de Vidro	Rolo		1			1			1	
	Massa para balancear	Conjunto		1			1			1	

LEGENDA ENDEREÇAMENTO: M= Móvel D= Divisão P=Prateleira ARM=Armário EST= Estante B=Base

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Por último são analisadas as compras de emergência. Essa modalidade de compra acontece esporadicamente devido à necessidade de reposição do estoque de segurança, conforme apresentado na coluna “estado de alerta” na figura 4, ou compra de algum item que não é mantido em estoque, mas se faz necessário com certa urgência, para conclusão de algum serviço inesperado, mas indispensável. Para registro de tais compras, quando o inventário não é aplicável como justificativa

para demanda, são utilizadas as solicitações de aprovação de compra, do mesmo jeito que acontece nas solicitações diretas.

Pode-se dizer, que o processo descrito acima está em concordância com os autores mencionados no referencial teórico. As definições de Pozo (2009) sobre ponto de pedido e Martins e Alt (2009) sobre reposição contínua são amplamente utilizadas pela empresa, conforme formulário de controle de estoque, já que, neste documento está indicada uma quantidade de segurança que pode ser entendida como o ponto de pedido ou lote padrão.

Não há na empresa um documento específico para requisição de compra, conforme conceito de Arnold (2011), porém as solicitações feitas por e-mail servem como registro, apesar de nem sempre conterem informações que possam agilizar o processo de compra, causando retrabalhos ao setor que deve procurar históricos de compra nos e-mails do setor. As Ordens de Serviço, por outro lado, servem como registro de requisição de compra e podem ser entendidas como reposição periódica, conforme Martins e Alt (2009).

Nota-se também que a requisição de compra deve, segundo Francischini e Gurgel (2012), ser um documento formal com informações bem detalhadas como: descrição completa, aplicação, estatísticas, históricos, autorização para emissão de ordem de compra, entre outros. Como amplamente descrito neste tópico, os meios utilizados pela empresa para caracterizar a demanda de compras são, na maioria das vezes, informais e oferecem risco de falha e retrabalho, uma vez que não registrados adequadamente.

Após analisada a presente etapa, a próxima fase do ciclo de compras, que é a seleção de fornecedores, será tratada.

5.2 Seleção de fornecedores

A seleção de fornecedores na empresa estudada é particularmente crítica, pois a procedência dos produtos e serviços tem influência direta nos resultados que serão entregues aos clientes, e se torna ainda mais importante pois a empresa mantém como missão e um de seus valores, a qualidade.

Além disso é certificada ISO 9001, buscando sempre manter atualizado o seu cadastro de fornecedores, que são classificados e avaliados anualmente levando em conta alguns critérios como: atendimento, prazo de entrega, qualidade dos produtos e serviços, marcas fornecidas e exclusividade de fornecimento. Esses critérios visam estabelecer um parâmetro de seleção para fornecimentos futuros e auxiliam na manutenção dos relacionamentos com fornecedores atuais.

A seleção de fornecedores para cotação e compra dos produtos deve levar em conta requisitos importantes como: amostra homologada, certificação ISO 9001, determinação do fabricante, histórico de fornecimento, referências de mercado, visitas técnicas e marca bem-conceituada, conforme figura 5. Os requisitos são utilizados para qualificação e seleção de fornecedores e para identificar a procedência do produto comprado. Em resumo, deve-se responder à seguinte pergunta: Porque o produto X é comprado no fornecedor Y?

Figura 5 – Procedimento de Aquisição - Critérios de qualificação de fornecedor

4.3 Qualificação de provedor externo

Os provedores externos devem ser selecionados face a pelo menos um dos critérios como: determinação da WEG, referências no mercado, empresas certificadas ISO 9001, dados de visitas técnicas, amostra para aprovação e homologação, fornecimento de marcas bem conceituadas no mercado, ou outras referências que possam assegurar boa relação de fornecimento.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Foi possível perceber que a etapa de seleção de fornecedores aplicada pela empresa está de acordo com o descrito por Ballou (1993), Gonçalves (2013), Lambert (2004) e Pires (2004), pois em conjunto, as definições e recomendações dos autores quanto a essa etapa caracterizam-na como sendo de extrema importância e influência para os resultados da empresa, uma vez que todos concordam que os fornecedores devem, não somente ofertar boas condições de fornecimento, como também: ser confiáveis, apresentar oportunidades de relações competitivas, ter baixa probabilidade de causar danos ou prejuízos para a empresa no que tange à prazos e reajustes de preços, e principalmente, devem representar uma chance de parceria duradoura e confiável.

Após analisada a presente etapa, a próxima fase do ciclo de compras, que é a análise de cotações, será tratada.

5.3 Análise de cotações

Na empresa estudada, as compras são cotadas em no mínimo 3 fornecedores, possuindo apenas algumas exceções, que se aplicam a produtos ou serviços de fornecimento mais específico, e que geralmente considera histórico de fornecimento ou recomendações de mercado, clientes e outros fornecedores conceituados.

As cotações são enviadas para os fornecedores selecionados na etapa anterior e assim que as respostas são recebidas, são impressas e transcritas para uma planilha, um único documento que conterá todas as principais informações das ofertas recebidas, como: disponibilidade para cada item e prazo de fornecimento, marcas ofertadas, compatibilidade com o que foi solicitado, preço, condições de pagamento, tipo de frete e observações importantes ou ressalvas.

Os arquivos gerados pelas cotações são arquivados de forma impressa por aproximadamente 6 meses, mas os dados digitais permanecem arquivados por mais tempo para consultas ou auditorias posteriores.

A etapa acima descrita encontra-se em concordância com o citado por Dias (1993) pois a empresa transcreve as condições de fornecimento de cada cotação para uma planilha, a fim de comparação entre fornecedores em busca da melhor condição para a empresa. A empresa também aplica as recomendações de Dias (1995) e Francischini e Gurgel (2013), uma vez que a maioria das cotações são registradas e armazenadas de forma virtual, impedindo que sejam rasuradas, e apesar de não possuir a assinatura do fornecedor, os documentos arquivados contém os dados de cada fornecedor que participou do processo.

Uma vez que as demandas da empresa oscilam várias vezes em curtos períodos de tempo a empresa se vê obrigada a atualizar constantemente os dados de preços, prazos, transporte, e pode-se dizer que está de acordo com Xavier (2008) quando o autor diz que os valores devem ser atualizados com certa frequência e devem retratar com a maior exatidão possível a realidade do mercado.

Após analisada a presente etapa, a próxima fase do ciclo de compras, que é a determinação de preço, será tratada.

5.4 Determinação de preço

O setor de compras na empresa estudada tem autonomia para negociar com os participantes das cotações e tentar atingir um preço e condições de pagamento mais atrativos para a empresa.

Visando manter parâmetros de qualidade e especificações não negociáveis para determinados produtos e serviços, o setor de compras recebe informações e especificações da área técnica e da gerência, tornando a própria determinação do preço uma etapa crítica para o setor, em que, algumas das vezes deverão optar por um preço maior objetivando melhor retorno futuro.

Para a maioria dos itens solicitados para compra, o setor já tem um padrão de informações a ser seguido, como marca, tipo, medidas, material e destinação do item. Dessa forma, a compra será realizada no fornecedor que apresentar o melhor preço pois a comparação não apresentará disparidades técnicas que poderão causar prejuízos futuros.

A empresa está de acordo com Monroe (1992) e Nascimento e Lopes (2010), pois o preço é um dos fatores de maior relevância na hora de fechar um pedido. Ao utilizar lotes de matérias, produtos e até mesmo serviços juntamente com históricos e registros para construir lotes econômicos de compra, a empresa aplica as definições de Simões e Michel (2004), Las Casas (2007) e Arnold (2011), já que segundo estes, as pequenas economias nos valores de compras representam grande impacto quando alinhadas à boas negociações e às expectativas dos clientes.

Após analisada a presente etapa, a próxima fase do ciclo de compras, que é a emissão de pedido, será tratada.

5.5 Emissão de pedido de compra

O pedido de compra é realizado em duas etapas. A solicitação de aprovação de compra, que é enviada para a gerência responsável de acordo com os itens que

foram solicitados. Após análise e confirmação de informações, caso a compra seja aprovada, é realizada a etapa de pedido de compra.

O pedido de compra é a formalização da compra, que é enviada ao fornecedor por e-mail ou *whatsapp*. Preferencialmente o pedido deve ser realizado de maneira escrita para comprovar a compra, firmar o compromisso com o fornecedor, e dessa forma, resguardar a empresa de qualquer divergência nas etapas futuras, evitando custos adicionais que poderão evoluir para prejuízos.

Conforme figura 6, após aprovação de compra pela gerência, o envio da aprovação de compra para o provedor externo ocorre de 3 maneiras: envio do arquivo ou aprovação por e-mail, compra no portal ou site do fornecedor, ou compra pessoal.

Figura 6 – Procedimento de aquisição - Aprovação de compra

4.4 Aquisição

As compras são realizadas após aprovação interna, através:

- de envio de aprovação ao provedor externo por e-mail;
- de compra por portal ou site;
- de compra pessoal.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A etapa acima desempenhada pela empresa está em concordância com o descrito por Dias (1993), Pozo (2009) e é tratada com muita seriedade por todas as partes envolvidas. Apesar de não ocorrer frequentemente, alguns pedidos de compra, geralmente de menor impacto ou criticidade, são fechados e acompanhados por

outro funcionário do setor, uma vez que o pedido de compra contém todas as informações previamente acordadas entre comprador e fornecedor, conforme Pozo (2010). Também foi percebido que qualquer alteração no que foi acordado entre as partes é previamente comunicado à empresa para que as mesmas fiquem resguardadas de qualquer discordância futura, conforme Dias (2010).

Após analisada a presente etapa, a próxima fase do ciclo de compras, que é o diligenciamento de compras, será tratada.

5.6 Diligenciamento de compras

O diligenciamento de compras é uma etapa bastante crítica para a empresa e é realizada com maior afincamento quando se trata das compras por demanda de ordem de serviço, compras emergenciais e, em alguns casos, quando é sob solicitação direta. Essas três compras geralmente apresentam maior urgência e criticidade pois representam grande impacto na linha produtiva.

O diligenciamento para as compras acima é realizado de maneira constante, e envolve muita pressão e detalhamento de cada etapa seguinte ao pedido de compra, para que os possíveis desvios ou contratempos sejam evitados ao máximo, e se ocorrerem, decisões assertivas quanto à logística e soluções alternativas possam ser tomadas sem maiores prejuízos.

Já as compras realizadas com base na demanda gerada pela análise do inventário, apesar de apresentarem a mesma criticidade e impacto na produção, permitem um diligenciamento mais casual, pois, a compra é realizada de maneira que os itens que estão sendo repostos não acabem no intervalo entre o pedido e a chegada do mesmo.

Nessa etapa, os documentos gerados desde a solicitação de compra até o pedido são constantemente consultados para que não haja divergência de informações entre a empresa e os fornecedores.

O método de diligenciamento aplicado pela empresa não está totalmente de acordo com o que diz Amner (1979), pois alguns fornecedores não enviam a confirmação de recebimento de pedido, e raramente quando realizam tal ação sem que haja cobrança do setor de compras, o fazem por telefone, não deixando registro escrito.

Araújo (1981), Dias (1993), Viana (2000) estão em concordância pois reforçam a necessidade de registrar, fiscalizar e acompanhar os pedidos pendentes como foco em prevenção de desvios e monitoramento de prazos de entrega e a empresa aplica nesta etapa as recomendações dos autores. Foi percebido que a dedicação a etapa gera mais diligenciamentos preventivos do que corretivos, comprovando a eficácia dos passos elucidados pelos autores.

Após analisada a presente etapa, a próxima fase do ciclo de compras, que é a recepção de mercadorias, será tratada.

5.7 Recepção e aceite de mercadorias

Nessa etapa é de responsabilidade do almoxarife ou do responsável designado para recebimento realizar a conferência pedido que está sendo recebido para evitar que divergências entre solicitação, pedido e entrega sejam percebidas tardiamente. Esse passo do processo começa com o acompanhamento, tanto da entrada na empresa quanto do descarregamento, para garantir que as mercadorias não sejam danificadas nesta etapa e verificar que os lacres dos fabricantes não foram violados no processo.

Nesse momento, caso alguma mercadoria não esteja nas condições que foram acordadas ou que são de costume, o responsável pelo recebimento deve comunicar ao setor de compras para que este possa verificar quais providências devem ser tomadas. Esse passo vale também para divergências nos valores, quantidades e informações fiscais.

Durante ou após essa parte do processo, a nota fiscal é comparada com o pedido para certificação de que as quantidades, marca, descrições e material estão de acordo com a solicitação do compras.

Também é obrigação do responsável por receber a mercadoria (figura 7), providenciar o armazenamento mais adequado (figura 8) para cada item ou acompanhar essa etapa para evitar perdas de produtos por armazenamento inadequado, que pode ocorrer por guardar em local indevido ou não respeitar o

método mais adequado para organização de estoque, como primeiro que entra primeiro que sai, para itens cuja validade influencia nos processos.

Conforme figura 7, o documento interno de recebimento de materiais descreve as etapas e regras que devem ser seguidas para evitar danos nas mercadorias e prejuízos para a empresa. A primeira parte do processo o responsável por receber as mercadorias deve realizar a comparação dos dados na NF ou recibo com o pedido ou aprovação enviada ao fornecedor. Também nessa etapa, deve comparar se os dados escritos batem com o pedido físico. Na segunda etapa são verificados os aspectos físicos da mercadoria e é verificado o melhor local de armazenamento. Para conferência da integridade do pedido, os supervisores ou a gerência técnica podem ser consultados.

Figura 7 – Procedimento de Almoxarifado - Recebimento e armazenamento

4. Procedimentos

4.1 Recebimento de Materiais

4.1.1 - Verificação Documental

O responsável pelo recebimento deverá receber e conferir os produtos e serviços adquiridos. A cada recebimento devem ser conferidos os dados físicos com a Nota Fiscal/Recibo de Compra.

A seguir, o responsável pelo recebimento deve verificar se os dados da Nota Fiscal conferem com os dados da aprovação de compras.

Havendo divergência entre Nota Fiscal e aprovação de compras, deve-se informar ao Responsável por Compras, para este avaliar a situação e tomar as providências cabíveis, comunicando o fornecedor e o RD para que sejam tomadas as devidas ações.

4.1.2 – Inspeção e armazenamento do Produto/Serviço

Para o recebimento de serviços/produtos a serem utilizados nas atividades da oficina, a inspeção e armazenamento devem ser realizados com base no **FOR 05 006 - Inspeção de Recebimento de Materiais**. Para partes e peças Weg a verificação visual deve observar a descrição da embalagem (identificação da peça e quantidade).

Caso sejam identificadas avarias, o Auxiliar de Almoxarife irá comunicar o Responsável por Compras, que deverá avaliar a situação, quanto a sua relevância (na sua ausência, deverá acionar o RD). Se necessário deverá conferir junto à Gerência Técnica, Supervisor(es), ou designado por estes, se o material possui condições de uso. O Responsável por Compras deve comunicar ao RD, caso haja relevância na avaria.

A Gerência Técnica e Supervisor(es) ou designados poderão ser consultados em caso de dúvidas, tais como, especificações técnicas, dimensões, geradas durante a inspeção de materiais não usuais (itens que não são comprados com frequência).

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A figura 8 discrimina os critérios de conferência e aceite para cada tipo de material, sendo listados para conferência os seguintes aspectos: integridade, conformidade, validade, avarias, inspeção visual, comparação de dados, análise dos rótulos, além

das características de armazenamento como: isenção de umidade, tipo de material da prateleira ou armário, posição do material, quantidade máxima de empilhamento entre outros.

Figura 8 – Formulário de Inspeção e Recebimento de Materiais

		Inspeção de Recebimento de Materiais		Identificação	Pg.
				FOR 05.006	1/5
				REV 02	
PRODUTO/ SERVIÇO	AVALIAÇÃO	CRITÉRIO	INSPEÇÃO	ARMAZENAMENTO	
CABO	Integridade	Sem avarias	Visual	Local isento de umidade.	
	Conformidade	Em acordo com as especificações do Pedido de Compra	Pedido de Compra e Nota Fiscal x Físico		
CONSUMO BALANCEADORA	Integridade	Sem avarias	Visual	Local isento de umidade.	
	Conformidade	Em acordo com as especificações do Pedido de Compra	Pedido de Compra e Nota Fiscal x Físico		
CONSUMO OFICINA	Integridade	Sem avarias	Visual	Local isento de umidade.	
	Conformidade	Em acordo com as especificações do Pedido de Compra	Pedido de Compra e Nota Fiscal x Físico		
CONSUMO TORNO	Integridade	Sem avarias	Visual	Local isento de umidade.	
	Conformidade	Em acordo com as especificações do Pedido de Compra	Pedido de Compra e Nota Fiscal x Físico		
DILUENTE	Integridade	Sem avarias	Visual	Local isento de umidade, prateleira de metal.	
	Conformidade	Em acordo com as especificações do Pedido de Compra	Pedido de Compra e Nota Fiscal x Físico		
	Validade	Dentro do prazo de validade	Rótulo		
EMBALAGEM	Integridade	Sem avarias	Visual	Local isento de umidade.	
	Conformidade	Em acordo com as especificações do Pedido de Compra	Pedido de Compra e Nota Fiscal x Físico		

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

A empresa aplica nessa etapa o que foi definido por Moraes (1994), Santos (2001), Viana (2009), Las Casas (2006), conforme documentos apresentados acima, figuras 7 e 8, que detalham as normas da empresa para recebimento, aceite e armazenamento de mercadorias, cujo foco principal é evitar prejuízos financeiros e atrasos causados pelos seguintes aspectos: armazenamento incorreto, qualidade e quantidade incompatíveis com pedido de compra, valores que não fazem jus ao acordado no momento do pedido, entre outros. Apenas uma pequena divergência foi percebida entre o que Francischini e Gurgel (2009) descrevem como razão essencial do recebimento, que é garantir a concordância entre pedido e nota, e o que é seguido pela empresa, que presa a etapa como um todo, não destacando uma função principal dentre as várias desempenhadas nessa etapa.

Após analisada a presente etapa, a próxima fase do ciclo de compras, que é a aprovação de fatura para pagamento, será tratada.

5.8 Aprovação de fatura para pagamento

Assim que o aceite das mercadorias é finalizado, é função do setor de compras confirmar que as informações do pedido e da nota fiscal não apresentam divergência alguma, e então, finalizar o ciclo de compras.

Ao atestar que as informações são compatíveis, e que não há ressalva ou observações do responsável pelo recebimento ou nenhuma das partes envolvidas no ciclo de compras, o comprador aprova a nota fiscal para registro de entrada e o boleto para contas a pagar, e envia ambos para o setor financeiro para arquivamento e controle.

Essa etapa de encerramento do ciclo de compras está de acordo principalmente com o definido por Silva Júnior (2000), pois o lançamento das notas e entrada das quantidades são feitas quase imediatamente após o recebimento das mercadorias, a fim de evitar que as contas fiquem em débito por falta de informações ou sejam pagas em duplicidade, e evitam também que haja complicações contábeis por registro inadequado ou não registro de informações fiscais.

A empresa aplica também o que dizem Baily et al. (2000) e Martins e Alt (2009), sobre a responsabilidade de providenciar a resolução de qualquer divergência encontrada na etapa de recebimento e aceite de mercadorias, que pertence ao setor de compras. Está em discordância com Arnold (2011), pois não há na empresa estudada um documento equivalente ao relatório de recebimento, mas está em concordância pois realiza a comparação entre pedido e nota fiscal.

Esta etapa finaliza o ciclo de compras e é percebida ainda como uma das etapas mais importantes do ciclo pois, como já mencionado algumas vezes ao longo deste trabalho, o setor de compras exerce influência nos resultados financeiros da empresa. Quando alinhada à etapa de determinação de preço, confere ao setor a responsabilidade de impactar nos custos finais e nos resultados da empresa.

5.9 Comparação de dados

Após análise, foi desenvolvido um resumo comparando as principais informações colhidas na empresa com as definições dos autores utilizados como base para este estudo, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Comparação de dados - Ciclo de compras

Referencial Teórico	Aplicação na Empresa
Recepção e análise de requisições de compra	São amplamente utilizadas pela empresa
Seleção de Fornecedores	Amplamente utilizada pela empresa
Análise de cotações	Parcialmente utilizado pela empresa
Determinação de preço	Amplamente utilizado pela empresa
Emissão de pedido de compra	Amplamente utilizado pela empresa
Diligenciamento de compra	Parcialmente utilizado pela empresa
Recepção e aceite de mercadorias	Amplamente aplicado pela empresa
Aprovação de fatura para pagamento	Amplamente aplicado pela empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Conforme apresentado acima, percebe-se que o cumprimento das etapas do ciclo de compras da empresa estudada baseia nas definições dos autores utilizados neste trabalho. Após esta análise, o próximo tópico é dedicado às considerações finais deste artigo.

6 CONSIDERAÇÕES

O presente artigo teve como objetivo principal identificar como é realizado o processo de compras em uma empresa de manutenção eletromecânica industrial. Utilizando literatura especializada e observação, foi possível concluir que o processo de compras da empresa estudada é estruturado seguindo as oito etapas do ciclo de compras expostas no referencial teórico, apesar de não apresentá-las detalhadamente em seus documentos de orientação.

Pôde-se verificar que a empresa tem sua linha de trabalho em concordância com a literatura, sendo eles: recepção e análises de requisições de compra da empresa; seleção de fornecedores; analisar as cotações e selecionar o fornecedor adequado;

determinar o preço; emitir o pedido de compra; fazer o acompanhamento de entregas; receber e aceitar as mercadorias; aprovar fatura para pagamento.

Conforme descrito neste trabalho, divergindo em alguns aspectos à saber: a) há, nas compras emergenciais, uma falta de informações que causa atrasos e erros de comunicação com fornecedores, uma vez que, para alguns itens não são fornecidas todas as características necessárias para uma compra efetiva e os históricos de compra fornecidos como base são obsoletos; b) Nota-se que no processo de cotação por telefone o registro não é anexado à requisição de compra; c) As cotações em geral não são arquivadas com assinatura do fornecedor, sendo algumas delas arquivadas apenas com o timbre do fornecedor ou documento oficial de orçamento da empresa fornecedora; d) A empresa quase não recebe espontaneamente dos fornecedores a confirmação dos pedidos realizados;

Entretanto, a estruturação do processo de compras não deve ser desmerecida, pois em 30 anos a empresa aperfeiçoou, desenvolvendo um know-how próprio e conseguindo uma taxa de sucesso significativa. Como prova disso, tem-se o *mix*⁹ de clientes que se diversificou ao longo dos anos e o aumento da procura pela empresa. Isso leva à conclusão de que, embora a literatura contribua, esse processo nunca será imutável porque novas experiências vão sendo somadas, podendo servir de modelo para novos negócios e processos, especialmente num momento que a economia brasileira passa por uma reinvenção tão grande.

A pesquisa apresentou limitações, que ocorrem devido à dificuldade de acessar todos os aspectos que se deseja estudar. Neste estudo uma dificuldade encontrada foi conciliar a observação dos procedimentos de compras com o planejamento diário que deve ser cumprido pelo setor de compras. Pode-se citar ainda como limitação, que a maior parte dos materiais publicados para leitura sobre o assunto trata de compras públicas ou governamentais, sendo mais difícil ainda de se encontrar materiais relacionando compras a oficinas mecânicas a nível industrial.

⁹ Mix de produtos: de acordo com definições de marketing, é o conceito utilizado para indicar a variedade ofertada por uma empresa ao mercado. Ou seja, a variedade de produtos ou serviços que serão vendidos aos clientes

As informações levantadas pelos autores deste artigo servem como sugestão de melhoria para a empresa, pois a mesma pode estudar a inclusão de procedimentos e formulários mais detalhados e dinâmicos, que permitam ao comprador maior liberdade e segurança para realizar os processos inerentes ao setor de compras, a citar: a) Incluir em suas formas de aprovação de compras algumas cláusulas para garantir a satisfação das solicitações feitas ao fornecedor e resguardar a empresa de possíveis falhas nos processos que se seguem; b) Incluir em suas normas para solicitação de compras o detalhamento correto de cada item com vistas a reduzir o tempo gasto em correções, tanto de na fase de cotações quanto troca de produtos que não atendem às exigências, reduzindo o estresse gerado pelos transtornos em uma compra e aumentando a agilidade e satisfação ao desempenhar as tarefas; c) Também foi levantada a necessidade de melhoria na comunicação entre os setores solicitantes e o comprador, principalmente quanto ao retorno sobre as solicitações, este último ficando entendido como atualização de prazos e necessidade de aprofundamento de informações necessárias para cotação partindo do setor de compras e a devolução dessas informações pelos solicitantes das compras.

Para futuros estudos, sugere-se a coleta de dados com foco em analisar o prejuízo causado por compras não satisfatórias, bem como relatar erros recorrentes nesta área, e estudos sobre o ciclo de compras em outras empresas do mesmo segmento ou de outros, que possam apresentar dados comparativos sobre como o setor de compras é estruturado, em que se baseiam e no que diferem de uma para outra também representam potencial de aprendizado e contribuição social.

REFERÊNCIAS

- AMNER, Dean S. *Administração de material*. Rio de Janeiro: LTC. 1979.
- ARAÚJO, Jorge Sequeira de. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 1981.
- ARNOLD, J. R. Tony. *Administração de materiais*. São Paulo, Editora Atlas S. A., 1999.
- ARNOLD, Tony J.R. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 2011.
- BAILY, Peter et al. *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de materiais: uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DIAS Mário; COSTA, Roberto Figueiredo. *Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras*. São Paulo: Edicta, 2003.
- DIAS, M. A. P. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. São Paulo: ATLAS, 1993
- DIAS, M. A. P. *Administração de materiais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995
- DIAS, M. A. P. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIAS, M. A. P. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. *Administração de materiais e do patrimônio*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. *Administração de materiais e do patrimônio*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. *Administração de materiais e do patrimônio*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas 2010.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. *Administração de materiais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- HEINRITZ, S. F.; FARRELL, P. V. *Compras: princípios e aplicações*. São Paulo: Atlas, 1983.
- LAMBERT, Douglas M. Os oito processos essenciais de gerenciamento da cadeia de fornecimento. *Transportation Research Board*, 2004
- LAS CASAS, A. L. *Administração de marketing: Conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

- LAS CASAS, A. L. *Marketing de serviços*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de materiais e Recursos Patrimoniais*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento*. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.
- MONROE, K. B. *Política de precios: para hacer más rentables las decisiones*. Editora McGraw-Hill; Interamericana de Espanã SA, 1992
- MORAES, André. *Administração industrial*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MORAES, André. *Gestão de compras: apostila do curso de administração industrial*. Rio de Janeiro: CEFDET, 2005.
- NASCIMENTO, F. S.; LOPES, H. C. Estratégias de determinação de preço no setor moveleiro de Santa Maria (RS). *Revista Perspectiva econômica*, v. 6, n. 1, p. 91-109, 2010.
- PIRES, Sílvio R. I. *Gestão da Cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos: Suplly Chain Management*. São Paulo: Atlas, 2004
- POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- POZO, Hamilton. *Administração de recursos materiais e patrimoniais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- POZO, Hamilton. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SANTOS, Gerson dos. *Gestão de almoxarifados*. CIP, SC, 2001.
- SILVA JÚNIOR, José Barbosa (coord.). *Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria*. São Paulo: Atlas, 2000. (Conselho regional de Contabilidade do Estado de São Paulo).
- SIMÕES, E; MICHEL, M. Importância da gestão de compras para as organizações. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis*, n. 3, maio, 2004.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011

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

VIANA, João José. *Administração de materiais*. São Paulo: Atlas, 2002

VIANA, João José. *Administração de materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2009

XAVIER, Ivan. *Orçamento, planejamento e custos de obras*. São Paulo: Fupam, 2008.