

Análise do Sistema de Gestão de Compras de Materiais e Serviços para uma Empresa de Nutrição Animal: Um Estudo de Caso

Analysis of the Management System of Purchases of Materials and Services for an Animal Nutrition Company: A Case Study

Alexsandro Monteiro, María A. C. Tinoco,

Palavras chave: gestão de compras, processo de compras, alinhamento estratégico

Key words: procurement, purchasing process, strategic alignment

RESUMO

Tem-se notado na literatura de gestão da cadeia de suprimentos, uma evolução nos conceitos e na importância do setor de suprimentos dentro das empresas. Estes novos conceitos e esta mudança de visão para este setor dentro das organizações, propiciou o desenvolvimento deste trabalho. O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise no processo de compras de em uma empresa brasileira, de nutrição animal, para verificar o alinhamento do modelo de gestão do setor de materiais e serviços com as estratégias da empresa. Para isto, foi realizado o mapeamento do processo de compras de materiais e serviços da empresa, onde foi acompanhado todo o processo durante seis meses, e uma entrevista semi estruturada com a direção da empresa responsável pela área no intuito de verificar o alinhamento do processo com as estratégias da empresa. Pode-se perceber com este estudo que conceitualmente, o modelo de gestão praticado pelo setor de materiais e serviços, está alinhado às estratégias da empresa, porém a infraestrutura fornecida, o processo e a equipe, precisam ser melhorados para estarem alinhados com o requerido estrategicamente.

INTRODUÇÃO

No mundo competitivo, gerir adequadamente os recursos materiais e serviços é uma das atividades mais importante das empresas. Gaither e Frazier (2001) comentam que a importância do setor de compras nas empresas tem aumentado por alguns motivos, e entre eles está a aplicação de conceitos de vantagem competitiva, a qual as empresas tem conseguido fazendo uma boa gestão de suas aquisições através de parcerias com seus fornecedores. E isso tem contribuído para o incremento da importância do setor de compras

ABSTRACT

It has been noted in the literature of supply chain management, an evolution in the concepts and importance of the sector within the supply companies. These new concepts and this change of vision for this sector within organizations, led to the development of this work. The aim of this study was to analyze the buying process in a Brazilian company, animal nutrition, to check the alignment of the management model of the materials sector and services with the company's strategies. For this, we performed the mapping process purchases of materials and company services, where he was accompanied the entire process for six months and a semi-structured interview with the company management responsible for the area in order to check the alignment of the process with company strategies. One can see from this study that conceptually, the management model practiced by the materials sector and services are aligned with business strategies, but the infrastructure provided, the process and the staff need to be improved to be strategically aligned with the defendant.

porque passa a fazer parte de um sistema integrado e não independente nas empresas.

Gurgel e Francischini (2004) indicam que pode se estabelecer uma correlação consistente entre uma má gestão de materiais e serviços com futuras dificuldades financeiras. Por tanto, recomenda-se aos diretores de empresas que tratem do assunto com tanta importância quanto se trata uma operação financeira, visto que uma gestão de materiais deficiente utiliza de maneira inadequada os recursos financeiros muitas vezes escassos.

Para vários autores (Gaither e Frazier, 2001; Petrônio e Laugeni, 2009) a administração dos recursos materiais é um ciclo que se inicia da

necessidade do cliente, seja ele interno ou externo e termina na entrega ao cliente, interno ou externo da forma mais rápida e ao menor custo possível sem detrimento da sua qualidade. Por desempenhar um papel muito importante nas empresas, o departamento de compras precisa perceber as necessidades dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, com qualidade, baixo custo e outros elementos na estratégia de operações.

Para assumir esta responsabilidade faz-se necessário manter um banco de dados de fornecedores atualizado, ter poder de negociação e estabelecer um relacionamento baseado na confiança mútua com os principais fornecedores e não basta apenas atender as solicitações, mas também estar atento a preço e qualidade dos materiais em questão.

Uma vez identificada a importância de administrar adequadamente os recursos materiais e serviços, o presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de compras de materiais e serviços de uma empresa de nutrição animal de grande porte do Estado de Mato Grosso, visando verificar o alinhamento do atual setor de materiais e serviços com as necessidades estratégicas da empresa, identificando possibilidades de melhorias para o setor.

REFERENCIAL TEÓRICO

Administração de Recursos Materiais

As funções clássicas da administração de recursos são as seguintes: planejar, organizar, dirigir e controlar, e tais funções são realizadas por gerentes e líderes que desempenham papéis interpessoais como agentes de informações, monitores, alocadores de recursos e negociadores. O termo recurso é bastante abrangente, pois pode-se desdobrar em recursos materiais, patrimoniais, capital, humanos e tecnológico, e cada um deles são tratados separadamente pelo seus gestores e disciplina (Petrônio y Alt, 2009).

Tradicionalmente a administração de materiais tem o objetivo de conciliar os interesses entre a necessidade de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros (Gonçalves, 2010). É

indiscutível o impacto da administração de materiais nos custos da empresa, por exemplo, em uma indústria, estudos mostram que mais de 50% dos custos, são advindos de investimentos em materiais e serviços destinados a produção.

Ter um departamento dentro da empresa responsável por gerenciar a aquisição de materiais e serviços é relativamente novo, e muitas empresas vem adotando esta prática, porém a nomenclatura deste setor pode variar de empresa para empresa, por exemplo, planejamento e controle da distribuição, administração da logística, administração de materiais (Arnold, 1999).

Gestão de Compras

A função compras visa atender as requisições de compra dos solicitantes, através de um processo estruturado que tem início com as cotações disparadas aos fornecedores cadastrados, passando por um processo de análise, negociação, emissão da ordem de compra e por fim o recebimento dos materiais solicitados. Esses materiais são conferidos em relação às especificações requeridas antes de serem aceitos e fazer o recebimento dos documentos fiscais. Cabe também ao setor de compras monitorar e controlar os estoques nos almoxarifados (Petrônio y Alt, 2009).

Viana (2002) afirma que a aquisição de materiais requer seguir alguns procedimentos relacionados a questões como saber o que, quanto e como comprar. Aprofundando neste raciocínio tem-se o seguinte:

(i) *O que deve ser comprado?*: implica a especificação da compra que traduz as necessidades da empresa;

(ii) *Como deve ser comprado?*: o procedimento mais recomendável;

(iii) *Quando deve ser comprado?*: Indica a melhor época;

(iv) *Onde deve ser comprado?*: Implica o conhecimento de onde encontrar o material a ser comprado;

(v) *De quem deve ser comprado?*: implica no conhecimento dos fornecedores da empresa;

(vi) *Por qual preço deve ser comprado?*: evidencia o conhecimento de evolução dos preços no mercado;

(vii) *Em que quantidade deve ser comprada?*: estabelece a quantidade ideal, por meio da qual haja economia na compra.

O ciclo de compras consiste em receber e analisar as requisições; selecionar fornecedores; determinar o preço correto; emitir pedido de compra; acompanhar pedido; receber mercadorias e aprovar pagamento ao fornecedor (Arnold, 1999; Petrônio e Alt, 2004). A estruturação do departamento de compras depende de cada empresa, onde o departamento de compras possui maiores ou menores atribuições, fazendo-se necessário definir suas atribuições e abrangência quanto ao grau de autoridade funcional dentro da empresa (Gonçalves, 2010).

Na literatura tem-se observado que a gestão da cadeia de suprimento, engloba os bens produtivos, aqueles que são incorporados ao produto final e os não produtivos, que são os que não são incorporados ao produto final. Os materiais auxiliares ou não produtivos são aqueles que não se incorporam ao produto final, como material de escritório e manutenção. Os materiais que são incorporados ao produto final são chamados de matéria-prima, são os produtos que estão no meio da fábrica (Petrônio y Alt, 2009).

Algumas organizações tratam da compra de todos os materiais com o mesmo procedimento, o que não é saudável para a empresa porque o custo para fazer uma compra de um material importante seria o mesmo para um material não tão importante, por isso a necessidade de segmentar os materiais para que a empresa possa concentrar esforços e experiência da equipe na compra de materiais que impactam no resultado da empresa (Bowersox et al., 2007).

Processo de Compras

Toda empresa tem seus procedimentos de compras. Tipicamente um fluxo de compras compreende as seguintes etapas:

i. Receber e analisar as requisições de compra: as requisições são realizadas pelo usuário final. Na requisição tem que constar pelo menos as seguintes informações: identificação do requisitante; especificação do material; quantidade e unidade de medida; data e local de entrega; informações complementares.

ii. Selecionar fornecedores: deve-se ter uma relação de fornecedores sempre atualizada para compras rotineiras e, para o caso de uma compra nova e sem fornecedor

cadastrado, fazer uma pesquisa minuciosa dos melhores fornecedores possíveis;

iii. Solicitação de cotações: as cotações enviadas a um número suficiente de fornecedores, não constitui um compromisso de compra por parte da empresa. Os compradores devem especificar os materiais que precisam comprar e cabe ao fornecedor descrevê-los com maior detalhe possível e com seus respectivos preços, para que o departamento de compras, muitas vezes junto ao solicitante, realize a análise dos preços e especificações do material quando se trate de um material mais técnico ou, caso contrário, avalie a melhor relação custo benefício das cotações recebidas;

iv. Determinação do preço: determinado as especificações que atendam a necessidade do solicitante, o departamento de compras opta por um fornecedor e tentará obter um melhor preço através da negociação de preços;

v. Emissão da ordem de compra: este documento trata-se da formalização da compra junto ao fornecedor. Elaborado por meio da solicitação e da cotação enviada pelo fornecedor. Depois de emitidas a informação contida neste documento se formaliza um acordo comum entre as partes. Para isso, faz-se necessário mandar uma via para o fornecedor e outra permanece no departamento de compras até a chegada do material;

vi. Seguimento e entrega: o departamento de compras deve garantir a pontualidade na entrega do material. Para isso, faz-se necessário monitorar os prazos combinados na ordem de compra e tomar ações proativas para corrigir a falha na eminência de um atraso na entrega;

vii. Recepção e aceitação da mercadoria: as mercadorias devem ser recebidas pelo departamento de recepção que deve verificar, com uma cópia da ordem de compra nas mãos, se foram enviados os itens corretos e na quantidade certa, bem como sua integridade física. Caso tudo isso esteja de acordo, a recepção de materiais comunica ao departamento de compras a chegada do material e se a ordem de compra foi integralmente atendida, ou se ainda deve continuar em aberto caso algum item não tenha sido atendido.

viii. Aprovação da fatura do fornecedor para pagamento: a fatura é um documento emitido pelo fornecedor que deve estar em consonância com os demais documentos gerados na transação, como a ordem de compra e o relatório de recebimento do material, quanto à quantidade e valores. Qualquer divergência nestes valores o departamento de compras é o responsável por acertá-las junto ao fornecedor. (Petrônio e Alt, 2009; Baily et al., 2000; Arnold, 1999).

O processo de compra tem que ser bem definido dentro das características da empresa e nunca deve ser desvirtuado. Além disso, se faz necessário estipular um processo para casos de compras de caráter emergencial, para garantir minimamente a ordem e a credibilidade no processo (Viana, 2002).

Na literatura sobre administração dos recursos materiais, as pesquisas destacam o aumento da importância da administração desses recursos para o crescimento das empresas (Baily et al., 2000; Viana, 2002; Petrônio e Alt, 2009; Bowersox et al., 2007). Como consequência, o departamento de compras deve ter um processo bem elaborado. Além disso, é necessário que o mesmo seja o mais abrangente possível e, que toda compra, inclusive as emergenciais, obedeçam a um processo bem definido e conhecido por todos os departamentos da empresa, assegurando a confiabilidade da aquisição de materiais e serviços.

Baily et al. (2000) por exemplo, defende que toda empresa tem que planejar para o futuro e isso requer o desenvolvimento das estruturas da empresa que permitam a ocorrência do planejado. Dentre essas estruturas, encontra-se o setor de compras que participa nas atividades operacionais diárias e, portanto deve participar da tomada de decisões táticas e estratégicas da empresa. Dias (2000) afirma que desde a década de 80 a atividade de compras com foco estratégico, tem aumentado sua consciência quanto aos seus ganhos.

O processo de compras com uma visão proativa tende a tornar-se mais estratégico, agregando às atividades gerenciais do processo, maior impacto

ao longo prazo (Dias, 2000). A compra proativa pode ser um posicionamento estratégico de empresas que tratam o departamento de compras com a devida importância. Ela caracteriza-se por dedicar mais atenção às atividades de negociação, relacionamentos com fornecedores, prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução de custo total, ao invés de fazê-lo em rotinas de pedido e de reposição de estoques (Baily et al., 2000).

Decisões estratégicas do processo de compras de materiais devem ser definidas em sintonia com o conteúdo e direção das decisões estratégicas empresariais, pois a capacidade de uma empresa para competir com sucesso no ambiente de hoje, requer sua sofisticado integração.

No entanto ter uma visão simplista do processo de compras, que consiste em encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar suas mercadorias por uma soma em dinheiro, não está obsoleta. É ainda a forma mais apropriada de examinar a aquisição de itens de baixo custo para a empresa, que podem ser adquiridos de muitos fornecedores concorrentes devido a este fator justifica-se uma empresa não desejar desenvolver relacionamentos mútuos com todos os fornecedores (Pearson e Gritzmacher, 1990; Santos et al., 2002; Baily et al., 2000). Para esta situação aplica-se perfeitamente o princípio de Pareto: Geralmente 80% das compras são realizadas com 20% dos fornecedores, assim é normal uma maior proximidade com os fornecedores com os quais a empresa despende maior soma de dinheiro (Baily et al., 2000).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa de natureza aplicada, pois os conhecimentos gerados contribuem para fins práticos, buscando soluções para problemas concretos. O estudo segue uma abordagem qualitativa e exploratória, pois a interpretação dos fenômenos não requer o uso de técnicas estatísticas e aborda entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado. Em relação ao procedimento adotado, caracteriza-se como um estudo de caso, pois analisa um

fenômeno dentro do seu contexto (Silva e Menezes, 2001).

Os procedimentos metodológicos foram divididos nas seguintes etapas de pesquisa:

Revisão e identificação dos modelos de gestão de compras de recursos materiais existentes na literatura.

Essa revisão foi realizada através da consulta a publicações sobre os assuntos abordados na pesquisa, especificamente temas relacionadas a modelos de gestão de compras e processos de compras.

Identificação das necessidades estratégicas da empresa analisada em relação ao processo de compras. Para isso, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a diretoria responsável pelo setor de materiais e serviços, com perguntas abertas extraídas do processo de compras proposto por Petrônio e Alt (2009), Baily et al. (2000) e Arnold, (1999). As perguntas buscaram instigar o entrevistado a revelar as necessidades da empresa com relação à compra de materiais e serviços no âmbito estratégico.

Análise do modelo de gestão existente na empresa em estudo. Esta análise objetivou verificar se o processo atual de compra de materiais e serviços está alinhado aos requerimentos do plano estratégico da empresa. Para fazer esta análise, inicialmente, foi mapeado o processo de compra de materiais e serviços. Posteriormente, verificou-se se cada etapa do processo é realizada conforme requerimento estratégico da empresa, levando em consideração as respostas dadas pela diretoria da empresa responsável pela área na entrevista, baseadas em processos de compra sugeridos na literatura, abordados neste trabalho.

O questionário utilizado na pesquisa com a diretoria operacional da empresa, fundamentou-se nas etapas do processo de compras proposto por Petrônio e Alt (2009), Baily et al. (2000) e Arnold, (1999). Assim, as questões da pesquisa foram

estruturadas nos seguintes itens: (i) *Recebimento e análise de requisições de compra;* (ii) *Seleção de fornecedores e cotações;* (iii) *Análise das cotações e emissão da ordem de compra;* (iv) *Recepção e aceitação da mercadoria e pagamento ao fornecedor.*

Desta forma, as questões permitiram avaliar em cada etapa do processo, pontos fracos passivos de melhorias e os requerimentos estratégicos da empresa em cada etapa do processo de compras.

Para a análise do modelo de gestão existente na empresa, foi realizado um acompanhamento do processo de aquisição de materiais e serviços durante seis meses, mapeando cada etapa do processo e a forma como era realizada. Isso permitiu que fosse desenhado e elaborado um fluxograma representando todo processo de compras. Com a modelagem do processo em mãos foi possível verificar a origem dos documentos gerados no processo e a utilidade de cada um deles, bem como a sua relevância para o processo.

Cada etapa do processo foi acompanhada durante este período de observação, fazendo anotações, discutindo o processo e entrevistando os funcionários envolvidos, na medida em que iam surgindo as dúvidas. O resultado deste acompanhamento gerou uma descrição do processo que sucintamente está descrito nos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa estudada trata-se de uma fábrica de ração de grande porte no Estado de Mato Grosso, que hoje conta com três unidades fabris dentro do Estado. O setor de Materiais e Serviços (MS) está subordinado à diretoria operacional e tem duas divisões, uma que trata das aquisições, atuando diretamente nas compras de materiais e serviços e contratação de serviços, e outra de apoio que atua auxiliando nas aquisições e distribuição e estoque de materiais. Nas unidades de produção, fora do escritório corporativo, o setor de MS orienta uma pessoa indicada pelo gestor da unidade a dar apoio nas compras, recebimento, estocagem, entrega de material e contratação de serviço,

porém não é subordinada direta ao gestor do setor de Materiais e Serviços.

Processo de compra de materiais adotado pela empresa

Para facilitar a análise e interpretação dos resultados, nesta etapa do trabalho procurou-se descrever, de forma sucinta o atual processo de compras da empresa, seguindo as etapas propostas na literatura (Petrônio e Alt, 2009; Baily et al., 2000; Arnold, 1999):

(i) *Solicitações de compras:* são realizadas por pessoas indicadas pelos gestores de cada área da empresa, que formalizam suas necessidades de aquisição através de uma planilha, onde constam informações imprescindíveis para que seja realizada a compra do material ou serviço solicitado, como: cabeçalho para

identificar a origem da solicitação; especificações claras do que deve ser adquirido; o prazo para compra e; local de aplicação do material e/ou serviço. Todas as solicitações e aprovações dessas solicitações são realizadas de maneira informal, fora do sistema de informação da empresa.

(ii) *Recebimento da solicitação de compras*: o recebimento se dá através da planilha enviada via e-mail, quando o solicitante é de filiais, ou via intranet quando o solicitante é do corporativo da empresa. O comprador analisa o seu preenchimento e estando tudo correto são adicionadas informações desta solicitação em outra planilha, denominada controle de solicitações, visando o planejamento e controle das compras.

(iii) *Planejamento de compra*: com auxílio da planilha, controle de solicitações, os compradores fazem o planejamento das compras a serem realizadas no dia, levando em consideração os prazos de entrega do material e relevância para produção.

(iv) *Solicitação de cotações*: analisando o histórico de compras de cada material, o comprador seleciona os fornecedores mais recorrentes e solicita cotações. Quando há a necessidade de desenvolver um novo fornecedor, usa-se de indicações de outros fornecedores, internet ou contato com compradores de outras empresas.

(v) *Determinação do preço*: nesta etapa, o comprador analisa a melhor opção de compra. Essa análise é realizada pelos próprios compradores, quando se trata de compra de materiais padrões, rotineiros, os quais os aprovadores das compras já têm ciência da faixa de preços praticados para estes materiais. Quando se trata de materiais com valores mais altos ou que não são rotineiros, os compradores limitam-se a fazer as cotações e repassam a análise para os aprovadores de cada solicitação.

(vi) *Emissão da ordem de compra (OC)*: esse documento, gerado pelo comprador, formaliza a negociação entre a empresa e o fornecedor que ofereceu melhor relação custo benefício. O documento contém todos os dados da negociação, como especificação do material, quantidade, valor, prazos de entrega e pagamento, forma de pagamento, responsabilidade de frete, dados para faturamento e emissão de nota fiscal.

(vii) *Recepção e aceitação da mercadoria*: a divisão de apoio acompanha os prazos de entrega no controle de solicitações. Caso vença o prazo e o material não chegue, o setor de compras é acionado e o mesmo faz a cobrança junto ao fornecedor. O material é recepcionado pela divisão de apoio que faz a conferência do material e verifica a concordância com a ordem de compra e com a

nota fiscal. Estando tudo certo, é realizado o lançamento da nota fiscal no sistema gerando um documento, cujo nome é Romaneio de Entrada, assinado por quem recebeu o material.

(viii) *Finalização da compra e processamento da Nota Fiscal*: a finalização da compra se dá, no caso de materiais, com o aceite da mercadoria com sua respectiva Nota Fiscal pela empresa, então gera-se o Romaneio de Entrada o qual estipula dados para pagamento do fornecedor e a classificação contábil do gasto com o material. Todos estes documentos são anexados um ao outro e encaminhados para a contabilidade onde são realizados os procedimentos contábeis e fiscais exigidos pela legislação em vigor.

Processo de contratação de serviços adotado pela empresa

(i) *Solicitações de serviços*: é realizada de maneira informal, muitas vezes por solicitação verbal ou por e-mail, sem um escopo definido, dificultando a contratação do mesmo e até mesmo a seleção dos fornecedores;

(ii) *Seleção de fornecedores e orçamento*: identifica possíveis fornecedores e solicita uma visita para que o solicitante possa mostrar qual sua necessidade e então o setor de materiais e serviços solicita ao fornecedor uma cotação do serviço;

(iii) *Fechar a contratação do serviço*: o setor de materiais e serviços recebe os orçamentos dos fornecedores e opta por um dos orçamentos, combina prazos de entrega do serviço e forma de pagamento e libera para execução;

(iv) *Entrega do serviço realizado*: o fornecedor apresenta o serviço terminado ao solicitante que acompanhou o serviço;

(v) *Faturamento do serviço*: o fornecedor emite a nota fiscal e entrega ao setor de materiais e serviços, algumas vezes ao próprio solicitante que recebeu o serviço, então este a encaminha ao setor de materiais e serviços;

(vi) *Finalização do processo*: materiais e serviços recebem a nota e encaminham para a o setor contábil, que lança a nota no sistema, visto que o setor de materiais e serviços não dispõe de um sistema, então a nota segue as etapas de contabilização e pagamento.

Alinhamento estratégico do processo de compras

A partir do mapeamento das atividades em cada etapa do processo de compras realizadas pela empresa, verificou-se o alinhamento com as necessidades estratégicas (objetivos estratégicos) para o setor, identificadas junto à diretoria. O Quadro 1 apresenta o resultado dessa análise.

Analisando as etapas do processo de compra não alinhadas aos objetivos estratégicos do setor, pode-se propor como oportunidades de melhorarias, para o setor de compras de materiais e serviços, adequar o sistema de compra de materiais e contratação de serviços, para que todas as etapas do processo sejam realizadas via sistema, com aprovação por senha, evitando desperdícios de

tempo, de papel e que compras e contratações indevidas sejam realizadas, aumentando a confiabilidade do processo. Outra oportunidade de melhoria diz respeito à necessidade de treinamento de pessoal, preparando-os para atender todos os requerimentos da empresa para compra de materiais e contratação de serviços.

Quadro 1. Alinhamento processo atual de compras vs. objetivos estratégicos do setor

Etapas do processo	Objetivos estratégicos	Situação atual	Alinhamento
Solicitações de compras	Informatizar a solicitação e aprovação da compra	Solicitação em planilha e aprovação mediante assinatura na planilha de cotação.	Não, mas procura-se ter o máximo controle.
Recebimento da solicitação de compras	Receber no sistema somente solicitações aprovadas	Todas as solicitações são enviadas via intranet ou e-mail ao setor de MS sem aprovação dos gerentes.	Não, mas procura-se ter o máximo controle.
Planejamento de compra	Realizar via sistema. Classificar conforme a prioridade da compra.	Planeja na planilha de controle, fora do sistema. Não apresenta todas as informações necessárias para planejamento da compra.	Não, mas procura-se atender todas as solicitações no prazo.
Solicitação de cotações	Gerar solicitações via sistema. Gerar pelo menos três orçamentos.	Solicitação via e-mail. Em alguns casos somente para um fornecedor, por falta de tempo. Solicitações com prazos maiores fazem três cotações.	Parcialmente
Determinação do preço	Deve ser realizado pelos gerentes após análise de 3 cotações. Processar via sistema.	Os preços são determinados por gestores em alguns casos, em outros pelo próprio comprador, tudo em planilha ou por orçamentos impressos.	Parcialmente
Emissão da ordem de compra (OC)	Gerar a partir da cotação selecionada pelos gerentes, com todos os dados necessários, sem inserção de outros dados.	Os itens da compra são inseridos no sistema nesta etapa, puxados do cadastro geral, pois não tem solicitação nem cotação no sistema.	Não
Recepção e aceitação da mercadoria	Receber e conferir material, conferir documentos fiscais, caso esteja errado não aceitar, devolver material e pedir correção. O romaneio de entrada deve estar assinado por todos.	Recebe e confere material, mas passa documentos fiscais errados por falta de conhecimento na área fiscal de quem recebe. O romaneio de entrada é assinado apenas pela primeira pessoa que recebe o material, falta provas que o material foi entregue ao solicitante.	Não, mas existe um esforço para melhorar o processo, mesmo sem estrutura e capacitação.
Finalização da compra e processamento da Nota Fiscal	Receber documento correto, fazer lançamento e classificações contábeis no setor de Materiais e Serviços. Eliminar retrabalho de rever documentos lançados.	Recebe documento, lança no sistema e faz as classificações contábeis no setor de materiais e serviços, porém com muitas dificuldades por falta de conhecimento de quem faz o lançamento.	Parcialmente
Contratação de serviços	Fazer tudo via sistema, conforme compra de materiais.	Todo processo é feito informalmente, fora do sistema. Não existe controle na contratação. Podem-se contratar serviços indevidamente, principalmente os de pequenos valores.	Não

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo, verificar o alinhamento entre as estratégias da empresa com o modelo de gestão do setor de materiais e serviços. Para atingir o objetivo, foram realizadas as seguintes etapas: (i) *Levantamento dos principais modelos de compras da literatura;* (ii) *Identificação das necessidades estratégicas da empresa em relação ao processo de compras, através de entrevista com a diretoria operacional da empresa responsável pelo setor de materiais e;* (iii) *Análise do modelo de compras existente na empresa, através do mapeamento do processo de compra de materiais e serviços e da verificação do alinhamento com as necessidades estratégicas identificadas na etapa 2.*

Em síntese, notou-se que existem etapas críticas do processo que não estão alinhadas às necessidades estratégicas, devido, principalmente, à carência de uma estrutura adequada para realização das atividades conforme requerido. Esse desalinhamento com a política estratégica é de conhecimento dos funcionários do setor de compras, mas a solução do problema depende em grande parte do apoio da alta gerência. As etapas que precisam ser reavaliadas para um melhor ajuste com a estratégia da empresa são:

(i) *Solicitação de compra e cotação, realizado atualmente de forma improvisada, precisa ser informatizado, para que todas as etapas sejam sistematizadas e alimente o sistema para gerar relatórios e identificar gargalos.*

(ii) *Processo de contratação de serviço, Para o porte atual da empresa e a tendência de crescimento, faz-se necessário ter*

controle na contratação de serviços, para evitar gastos não aprovados pela empresa e ter um banco de dados para consulta para avaliar orçamentos e isso somente é possível sistematizando todo o processo, atualmente isso não é possível.

(iii) A entrega do material ao solicitante, realizada de maneira informal, deve estar acompanhada do Romaneio de Entrada, assinado por todas as pessoas que tiveram contato com o material. O mesmo vem sendo assinado apenas por quem recebe o material no setor de materiais e serviços, sem a comprovação de que o solicitante recebeu o material.

(iv) Processamento da Nota Fiscal, o qual deve ser realizado por pessoas treinadas para tal, a fim de evitar

retrabalho erros no documento fiscal, descumprimento da legislação em vigor, entre outros problemas que acontecem nessa etapa do processo.

Conclui-se que a utilização do procedimento baseado no mapeamento do processo de compras e na análise de objetivos estratégicos para o setor, foi de grande valor para a empresa, uma vez que permitiu identificar algumas etapas que não estão alinhadas ao esperado e propor algumas ações de melhoria.

REFERÊNCIAS

- Arnold, Jr. T. (1999). *Administração de materiais: Uma introdução*, 1. ed. Tradução de Celso Rimoli, Lenita R. Rsteves. São Paulo: Atlas.
- Baily, P.; Farmer, D.; Jessop, D. e Jones, D. (2000). *Compras: Princípios e administração*, 8. ed. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas.
- Bowersox, D. J.; Closs, D. J. e Copper, M. B. (2010). *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. 2. ed. Tradução de Cláudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dias, M. A. P. (2000). *Administração de Materiais*, 4 ed., São Paulo: Atlas.
- Gaither, N. e Frazier, G. (2001). *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Gonçalves, P. S. (2010). *Administração de materiais*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gurgel, F. do A. e Francischini P. G. (2004). *Administração de Materiais e do Patrimônio*, 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. Link de acesso: http://books.google.com.br/books?id=O8hFhrJ67A0C&printsec=frontcover&dq=Administra%C3%A7%C3%A3o+de+Materiais+e+do+Patrim%C3%B4nio&hl=pt-BR&ei=YWLSTs3CNoLm0QHudUc&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q=Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Materiais%20e%20do%20Patrim%C3%B4nio&f=false
- Pearson, J. e Gritzmacher, K. J. (1990) Integrating purchasing into strategic management. *Long Range Planning*, 23 (3), 91-99.
- Petronio, G. M. e Alt, P. R. Campus. (2004). *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 1. Ed. Ver. E atualizada. São Paulo: Saraiva.
- Petronio, G. M. e Alt, P. R. Campus. (2009). *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 3. Ed. Ver. E atualizada. São Paulo: Saraiva.
- Petronio, G. M. e Laugeni, P. (2009). *Administração da Produção e operações*. Ed. Edição Especial Anhanguera. São Paulo: Saraiva.
- Santos, A. De P. L.; Wille, S. A. De C.; Santos, A. dos e Santos, M. L. F. (2002). *Utilização da Compra Pró-ativa no Processo de Compras de Materiais*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro.
- Silva, E. L. da e Menezes, E. M.. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 121 p..
- Viana, J. J. (2002). *Administração de materiais: um enfoque prático*. 1. ed. São Paulo: Atlas.

Autores

Alexsandro Monteiro. Graduado em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Faculdade do Sul de Mato Grosso (2008). Coordenador de Materiais e Serviços na empresa Novanis Animal. Atualmente realiza Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

E-mail: alexmonteiro@novanis.com.br

María Auxiliadora Canarosso Tinoco. Graduada em Engenharia Química (1998) pela Universidade de Carabobo UC - Venezuela, mestrado em Engenharia de Produção (2006) e doutorado em Engenharia de Produção (2011) pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - Brasil.

E-mail: maria@producao.ufrgs.br

Recibido: 15/02/2013

Aceptado: 27/05/2013