

Área Temática: OPLOG - OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

**UM ESTUDO MULTICASO SOBRE A GESTÃO DE COMPRAS EM
EMPRESAS *OFFSHORE***

RESUMO

Durante um período de crise perante o qual vive-se atualmente, as empresas têm buscado formas de garantir sua sobrevivência e posicionar-se de forma estratégica a fim de manter ou melhorar sua qualidade e também obter lucros. O setor de suprimentos é um dos departamentos que tem sido examinado, pois trabalha diretamente com a aquisição e pode comprometer o lucro ou causar prejuízos a companhia. Desta forma esta pesquisa realizou um estudo em três empresas do ramo *offshore* no município de Macaé-RJ que desenvolvem suas atividades relacionadas aos serviços de exploração e produção de petróleo. Seu objetivo foi de comparar e analisar os dados recebidos do setor de compras e abordar o procedimento até a seleção de fornecedores. Foi realizado um estudo multicaso e a coleta de dados adotada foi uma entrevista com três gestores, sendo um gestor de cada empresa pesquisada. Os resultados mostraram que todos os processos e procedimentos investigados são essenciais para um correto gerenciamento do setor de compras e que devem ser aplicados de forma conjunta a fim de garantir que o setor possa se posicionar de forma estratégica para atingir seus objetivos.

Palavras-chave: Gerenciamento. Compras. Qualificação de fornecedores. Indicadores.

ABSTRACT

During a period of crisis in which we are currently living, companies have been looking for ways to guarantee their survival and to position themselves strategically in order to maintain or improve their quality and also earn profits. The supply sector is one of the departments that has been examined, as it works directly with the acquisition and can compromise profit or cause losses to the company. In this way, this research carried out a study in three offshore companies in the city of Macaé-RJ that develop their activities related to oil exploration and production services. Its objective was to compare and analyze the data received from the purchasing sector and to approach the procedure until the selection of suppliers. A multi-case study was carried out and the data collection adopted was an interview with three managers, one manager from each researched company. The results showed that all investigated processes and procedures are essential for the correct management of the purchasing sector and that they must be applied together in order to ensure that the sector can position itself strategically to achieve its objectives.

Key words: Management. Shopping. Qualification of suppliers. Indicators.

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista a massiva competição das empresas principalmente durante um período de crise e suas batalhas para que elas possam não só garantir sua sobrevivência no mercado, mas também um crescimento saudável, surge a preocupação com a melhoria contínua sem comprometimento da qualidade em seus processos. O correto gerenciamento das atividades em todo processo de compras é fundamental para obter um rendimento considerável sem impactar financeiramente a saúde da organização com gastos excessivos em projetos, que por sua vez influenciarão no relacionamento com os clientes e no sucesso da companhia. O bom gerenciamento ainda possibilita que seja explorado as diversas oportunidades e permite uma análise clara junto as opções disponíveis para realização do projeto e cumprimento das metas da empresa. A otimização da eficácia na tomada de decisão somada ao controle de indicadores com a correta coleta de evidências sobre as ações, permitirá que a empresa possa direcionar-se estrategicamente a fim de garantir seu objetivo.

O setor de compras tem melhorado a concepção com o passar o tempo. A participação junto a outros setores da estratégia e do planejamento mudou a ótica do setor que passa de uma função básica para uma questão estratégica surgindo a exigência da qualificação e conhecimento técnico de seus profissionais para desempenho desta função. Ainda é comum diversas empresas ignorarem esta realidade, e que ainda não tenham se atualizado, mas se faz necessário enxerga-lo como vital, proporcionando impactos de várias dimensões nos resultados.

A pesquisa teve o objetivo principal de comparar e analisar os dados recebidos do setor de compras de três empresas ligadas ao ramo de exploração de petróleo. Para que fosse possível comparar e analisar esses dados foi utilizado como guia os seguintes objetivos específicos: a) Diagnosticar o processo de compras existente (até a seleção de fornecedores); b) Investigar os processos de escolha e levantar a importância da qualificação de fornecedor; c) Identificar os benefícios do *compliance*¹ para este departamento; d) Relatar como o uso de indicadores podem beneficiar o controle gerencial e estratégico; e) Propor um conjunto de processos que possam consideravelmente auxiliar o gerenciamento de compras a posicionar-se estrategicamente. O estudo aborda o processo de compras e a importância do uso de ferramentas para realização de um gerenciamento de sucesso.

2. ASPECTOS TEORICOS

2.1 A gestão e o Processo de compras

Gestão de compras ou cadeia de suprimentos é um conjunto de ações que tem como finalidade assegurar que o cliente receba seu produto e assim agregar e/ou adicionar valor ao mesmo. Essas ações precisam ser efetivadas e integradas com todas outras, não havendo então restrição a localização da organização, distribuição física, administração de estoque, modo de transporte, fluxo de informações, estimativas, relacionamentos, ou seja, simplesmente comprar, produzir e distribuir (POZO, 2008). Gerir ou administrar a compra em uma empresa é uma atividade que visa obter com eficiência os materiais corretos, nas quantidades definidas pagando um preço justo. É planejar, organizar, coordenar e controlar os colaboradores deste setor e as tarefas e atividades por eles realizados. Ainda segundo Fayol (1937 apud MAXIMIANO, 2010, p.30), o gestor é definido pelas funções que exerce na

¹ *Compliance* = Palavra da língua inglesa que significa Conformidade

organização e tem a competência de interpretar e atuar para atingir os objetivos propostos. Segundo Gonçalves, Filho e Neto (2006), grandes empresas têm buscado estruturar a área de gestão de compras nos últimos anos, para que possam integrá-las junto a outras áreas funcionais e assim trabalhem juntas com foco na estratégia corporativa.

Em resumo, a função de gestão no setor de compras é uma função de alta responsabilidade repleta de decisões e de atualizações nos processos e que ele deve coordená-los, dirigi-los e aperfeiçoá-los para que procedam da maneira correta, certo de que tais resultados determinam o sucesso e demonstram a competência do gestor.

As compras cumprem um papel estratégico nas empresas, devido ao volume de recursos empregados, principalmente de caráter financeiro, sendo assim permite que fique no passado a visão preconceituosa de que essa função era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas. (MARTINS e ALT, 2002). Oliveira (2009) também compartilha esse mesmo pensamento em que a função compras é nos dias atuais uma função estratégica, bem diferente da visão tradicional de processo burocrático antes atribuído a essa atividade. De acordo com Ballou (2006) o setor de compras tem posição importante na maioria das organizações, pois insumos, peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40% a 60% do valor final das vendas de qualquer produto.

Percebe-se através das falas dos autores que o setor de compras hoje é realmente estratégico para a organização, a qualidade empregada em suas atividades pode proporcionar resultado positivo nos projetos. Se este setor estiver bem estruturado e sua sinergia for extensa com os demais setores, haverá a troca de informações importantes evitando a perda de tempo com aquisições incorretas, reduções nos custos e conseqüentemente aumento de lucros.

Dias e Costa (2012), apontam que o conjunto dos procedimentos de compra está vinculada à definição de uma sequência lógica ideal, capaz de garantir agilidade e efetividade nas aquisições e não comprometer as necessidades dos processos. Este fluxo deve considerar as necessidades de cada empresa e estabelecer as atividades que cada área envolvida no processo deve executar. Os autores concordam e ordenam os procedimentos de compras com oito medidas básicas conforme descrito a seguir:

1. Necessidade de aquisição: O setor de Compras identifica ou recebe uma comunicação da necessidade de aquisição de produtos ou serviços;
2. Busca de fornecedores: A busca por fornecedores depende das especificações do produto ou serviço solicitado e das condições como preço, prazo, qualidade, etc.;
3. Efetivação da compra: Após análise e escolha da melhor proposta, é coletado as aprovações necessárias para finalizar a compra;
4. Emissão do pedido de compra: Ocorre o envio do pedido de compra ao fornecedor juntamente aos termos e condições para o início do fornecimento;
5. *Follow up*² ou diligenciamento: Processo de acompanhamento e verificação da compra, além de checar se as condições acordadas estão sendo cumpridas;
6. Fornecimento: Entrega do item comprado considerando a inspeção final e garantia do atendimento das condições contratuais;
7. Disponibilidade dos materiais: Estando aprovado após a inspeção, o material é liberado para o solicitante.
8. Pagamento ao fornecedor: Encerra-se o processo após a quitação dos compromissos assumidos junto ao fornecedor e conforme foi pré-estabelecido.

Importante destacar que existe a necessidade de se determinar previamente o procedimento de compras, e, seguindo corretamente irão auxiliar nas atividades

² Follow up. É um termo da língua inglesa que significa Acompanhamento.

desde o início quando se identifica ou recebe uma sinalização de necessidade de um produto ou serviço até a sua finalização com a extinção da demanda.

2.3 Os compradores e os fornecedores

Para Moraes (2005, p. 43), as pessoas que trabalham no setor de compras precisam estar bem informados, atualizados, ter boa comunicação interpessoal, saber trabalhar em equipe, poder de negociação e capacidade de gerir conflitos, pois esses profissionais terão que negociar os preços com fornecedores e “Essa negociação determinará o preço final dos produtos e, portanto, a competitividade da empresa”. O comprador deve ter uma visão ampla de mercado e compreender as necessidades e interesses internos, inovar e buscar táticas que permitam estruturar a negociação em busca da proposta mais vantajosa para empresa. Ballou (2001) comenta que as atividades relacionadas a compras envolvem uma série de fatores como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros. O profissional de compras necessita ter um perfil dinâmico e ao mesmo tempo analítico, pois ele precisa dar vazão aos processos, ou seja, suprir de forma eficiente as necessidades de materiais ou serviços sem deixar de considerar os detalhes burocráticos, técnicos e estratégicos.

Segundo Torres e Lélis (2008), define-se um bom fornecedor aquele que tem tecnologia exigida, capacidade de gerenciamento e consegue administrar seu negócio de forma efetiva com a prática de preços competitivos e obtenção de lucros. Para os autores, deve-se considerar oito dimensões para garantir a segurança no fornecimento a ser contratado, são elas:

- Desempenho – avaliação no desempenho de fornecimentos passados e características operacionais requeridas;
- Características extras – aspectos que podem contribuir com o desempenho do fornecedor;
- Confiabilidade – quão frequente o produto fica fora de operação;
- Conformidade – aproximação do produto de sua originalidade;
- Durabilidade – vida útil, resistência e frequência de manutenção;
- Manutenção – é fácil, tem baixo custo e assistência técnica;
- Estética – aparência;
- Qualidade percebida – sentimento e maneira de tratamento aos clientes;

Para Martins e Alt (2002), existem diferentes formas utilizadas pelas empresas para avaliar seus fornecedores e que de uma forma geral tem os seguintes aspectos:

- Custo – verifica-se a compatibilidade com o mercado;
- Qualidade – é essencial que ele reconheça suas deficiências e tenha disposição a implementar programas de melhoria contínua;
- Pontualidade – precisa possuir uma cultura de pontualidade nas suas entregas;
- Inovação – o fornecedor com esse aspecto cria uma alavancagem;
- Flexibilidade – capacidade que o cliente e o fornecedor devem ter para se adaptarem às alterações e solicitações do mercado;
- Produtividade – fornecedor e comprador devem estar preparados para, de forma contínua, implantar programas de melhoria da produtividade, visando, por exemplo, reduções de custos, melhoria na qualidade dos processos e produtos e redução dos prazos de entrega;
- Instalações – o cliente deve avaliar as estruturas dos fornecedores como instalações produtivas, maquinários, condições de armazenagem, limpeza e layout.

Os autores complementam ainda que além dessas oito dimensões, devem ser avaliados também a pontualidade, postura, espírito de competição, ética, nível de dúvidas e cordialidade. O objetivo básico do setor de compras é manter um conjunto de fornecedores capacitados a atendê-lo. Desse modo a habilidade de uma empresa

em produzir produtos de qualidade, a um preço justo e no tempo certo, é um fator fortemente influenciado pela capacidade de seus fornecedores. Quando um fornecedor não tem a capacidade de corresponder às necessidades do comprador, este é obrigado na maioria das vezes a mudar para um fornecedor capaz.

2.4 Compliance

Segundo Manzi (2008), *compliance* significa cumprir, obedecer e executar o que foi determinado e trata-se de pessoas, sendo elas decisores, gestores ou colaboradores que tem dever na responsabilidade corporativa. É responsável por prevenir e minimizar os riscos que envolvem as atividades da organização por meio de procedimentos controle e registros. Assi (2018), destaca que *compliance* ou conformidade consiste no planejamento da prevenção de riscos de desvios de conduta e descumprimento legal, incluindo métodos de detecção e controle e cita que é dever da empresa estimular em seus colaboradores no cumprimento ético em conformidade da lei. O autor ainda vai adiante e informa que a gerência de compras precisa manter os processos claros e padronizados para que possam ter total transparência, devem graduar por riscos os negócios com terceiros sendo baixo, médio ou alto e se faz necessária uma investigação deles considerando os seguintes pontos: quem é o contratado; qual a necessidade desta contratação; a estruturação do negócio tem sentido; é lícito e válido; e se o preço está compatível. Para que este processo de *compliance* seja cumprido, é necessário que os colaboradores conheçam as normas e procedimentos da organização para que suas atitudes estejam em conformidade com a ética e não haja conflitos com princípios e valores.

Segundo Neves (2018), dentre vários motivos para se ter um programa de *compliance*, um dos principais é a possibilidade de diminuição dos riscos de um funcionário cometer violação da legislação que conseqüentemente podem acarretar multas, prisão e até mesmo na extinção da empresa. A decisão de se ter e manter um programa desses é do Administrador e este tem ligação direta com o código de conduta da organização. Ribeiro e Diniz (2015) afirmam que a empresa deve iniciar a implantação da política de *compliance* com um programa baseado em sua realidade, cultura, atividade, local de operação, seu código de ética, etc. e necessita criar um comitê específico que desenvolva um constante treinamento e disseminem a cultura dessa política. Esse comitê deve também monitorar e desenvolver um canal confidencial para o recebimento e devido tratamento de denúncias com a conseqüente investigação e imposição das penalidades caso haja descumprimento da conduta desejada.

Após o estudo e compreensão sobre o tema e a importância do *compliance* exposto pelos autores supracitados, é notável que esse é um item de procedimento indispensável, pois é ele que de certa forma irá direcionar e fiscalizar as condutas e principalmente a conduta ética de seus colaboradores e terceiros.

2.5 Indicadores

Conforme Ervilha (2012), KPI (Key Performance Indicator³), é o instrumento de medição do nível de desempenho de um processo que pode ser medido em tempo, frequência, impacto, entre outros e asseguram atingir os objetivos gerais. Francischini e Francischini (2017) determinam que KPI é uma ferramenta para uso na gestão de forma a conferir o desempenho ou sucesso da empresa e destacam que o uso dos

³ Key Performance indicator. É um termo da língua inglesa que significa Indicador de performance.

indicadores determina quais processos estão ou não funcionando, possibilitando aplicar correções em função da progressão em atingir os objetivos estabelecidos. Os autores complementam que os indicadores de desempenho precisam ser implementados e ter sua manutenção feita de forma que os benefícios superem os custos. Segundo Padoveze (2012) os KPIs definidos irão depender da estratégia de negócios, assim como a metodologia que for escolhida, porém o impacto será no tipo de análise a ser realizada. A afirmação de Tavares (2017), é que o KPI (*Key Performance Indicators*) não deve ser confundido com métricas, pois um KPI pode ser uma métrica, mas nem toda métrica é um KPI. Métricas são informações e KPI's são os resultados dos processamentos das métricas.

O uso de indicadores não financeiros tem sido cada vez mais utilizados conforme afirmam Warren, Reeve e Fess (2003) para atender as necessidades e perspectivas dos clientes e esses indicadores podem ser utilizados de forma positiva no gerenciamento de suprimentos. Abaixo alguns exemplos de indicadores não financeiros colocados por estes mesmos autores:

- Espaço de tempo entre o pedido e a entrega;
- Entrega no prazo;
- Tempo de resposta a um chamado;
- Satisfação do empregado;
- Qualidade do produto;
- Pontualidade

Indicadores conhecidos como KPI's (*Key Performance Indicators*), podem ser definidos como ferramentas que especificamente servem para demonstrar o nível de desempenho da organização, um determinado departamento ou um processo. Proporciona a realização de uma avaliação da situação geral ou específica a depender do item medido, sendo este qualitativo ou quantitativo. A avaliação específica permite entender se o objetivo está sendo alcançado, se existem pontos fracos que necessitem de mudanças e se a expectativa do cliente está sendo atendida, em outras palavras, os indicadores de performance são ferramentas de apoio aos gestores na tomada de decisões e o uso deles irá facilitar e ampliar a visão estratégica diante dos resultados apresentados.

3. METODOLOGIA

A ideia do trabalho em questão é construir o entendimento do leitor sobre o tema proposto, e teve como fundamentação uma pesquisa exploratória descritiva, assim como uma abordagem qualitativa comparando três empresas no ramo *Offshore*⁴. Tal levantamento foi realizado por meio de entrevista com três gestores sendo um de cada empresa, e através dos dados subjetivos foi possível realizar uma análise dos diferentes resultados que são produzidos.

Quanto à abordagem qualitativa, uma vez que é pretendido identificar “a presença ou ausência de algo” (KIRK; MILLER, 1986 apud MATTAR, 2005, p. 81). Os autores explicam que “na pesquisa qualitativa a coleta de dados é feita através de perguntas abertas [...], em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos”.

O tipo de pesquisa utilizado foi um multicaso comparativo descritivo para definir as melhores ferramentas e procedimentos ou até mesmo a combinação destes dois fatores que podem ser utilizados para maximizar a eficiência nos processos, para isso foi verificado a disponibilidade, acessibilidade e análise de quais são os impactos

⁴ *Offshore* = Palavra da língua inglesa que significa Afastado da costa

nos resultados que elas podem produzir para a otimização no gerenciamento de compras.

Para Perovano (2014), o processo descritivo tende a identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto. Para Thomas, Nelson e Silverman (2007), a pesquisa descritiva tem por premissa buscar a resolução de problemas, visando melhorar as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas para a padronização de técnicas e validação de conteúdo.

Como técnica de investigação foi realizado a entrevista (conforme exposto) que permitiu uma análise dos processos utilizados no gerenciamento de compras até a etapa de seleção de fornecedores e observado sua eficiência, tornando possível identificar e confirmar se a empresa utiliza um procedimento de compras, seleciona fornecedores qualificados, responde a um setor de *compliance* e se utiliza e mantém atualizado indicadores de performance, dessa forma obtendo vantagem superior as outras companhias.

4.INFORMAÇÕES ACERCA DA PESQUISA

As entrevistas foram realizadas por meio de um questionário com três gestores do setor de Suprimentos de três diferentes empresas de Macaé-RJ que atuam no fornecimento de produtos e serviços para o ramo Offshore. Foram realizados agendamentos prévios com datas e horários para sua realização e as respostas coletadas através de um gravador, sendo posteriormente transcritas. Importante ressaltar que com a finalidade de se obter respostas mais fiéis, além de manter o sigilo e não infringir as questões de *compliance* das companhias no quesito de divulgação de informações sigilosas, foi acordado em não divulgar os nomes das empresas e com isso elas serão chamadas simplesmente de empresas A, B e C. Os dados obtidos foram transcritos e organizados conforme descritos a seguir.

4.1 EMPRESA A

A empresa é uma divisão de uma companhia de grande porte, multinacional de origem americana (Houston – Texas) presente em 6 continentes com mais de 35 mil empregados diretos espalhados pelo mundo e em Macaé está presente a quase 20 anos. A organização trabalha de forma a prover produtos e soluções para seus clientes, sendo internos da mesma organização, porém alocados em outras divisões, e aos externos. Um dos principais produtos de seu portfólio é a venda de *spare parts*⁵ de fabricação própria, mas também revendem diversos itens de fornecedores aleatórios e outros materiais relacionados a manutenção dos equipamentos de perfuração *offshore*.

O gestor entrevistado é pós-graduado em logística e processos empresariais e possui 11 anos de experiência no setor de suprimentos. Iniciou seu trabalho nesta companhia como comprador e posteriormente foi promovido a gestor, posição que ocupa há 6 anos.

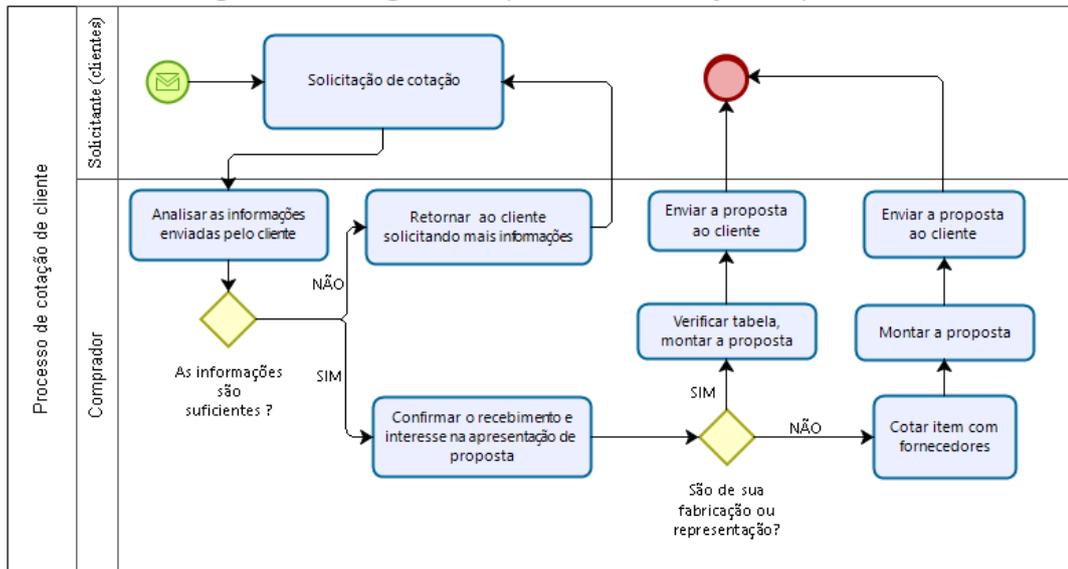
De acordo com ele o procedimento de compras está presente na organização e foi estruturado em formato generalista, todavia sofre alterações e melhorias constantes visando se adaptar as variações e mudanças de mercado na forma de

⁵ Spare parts. É um termo da língua inglesa que significa Peças sobressalentes.

prover um atendimento de excelência. Devido a empresa trabalhar não somente com a venda de itens de sua fabricação e representação, mas também com a revenda de materiais de outros fabricantes, o modelo atual para cotação ao cliente é representado conforme figura abaixo:

No processo representado na figura 1 criado por meio do *software Bizagi*, inicia-se pelo recebimento da solicitação de cotação do cliente em que é avaliado pelos compradores, após a avaliação o comprador confirma ao cliente que irá participar e inicia a verificação se existe o item solicitado em estoque, caso tenha em estoque monta-se a proposta ao cliente e encaminha-se, caso contrário será adquirido com seus fornecedores o material desejado e após o retorno dos fornecedores monta-se a proposta e encaminha ao cliente.

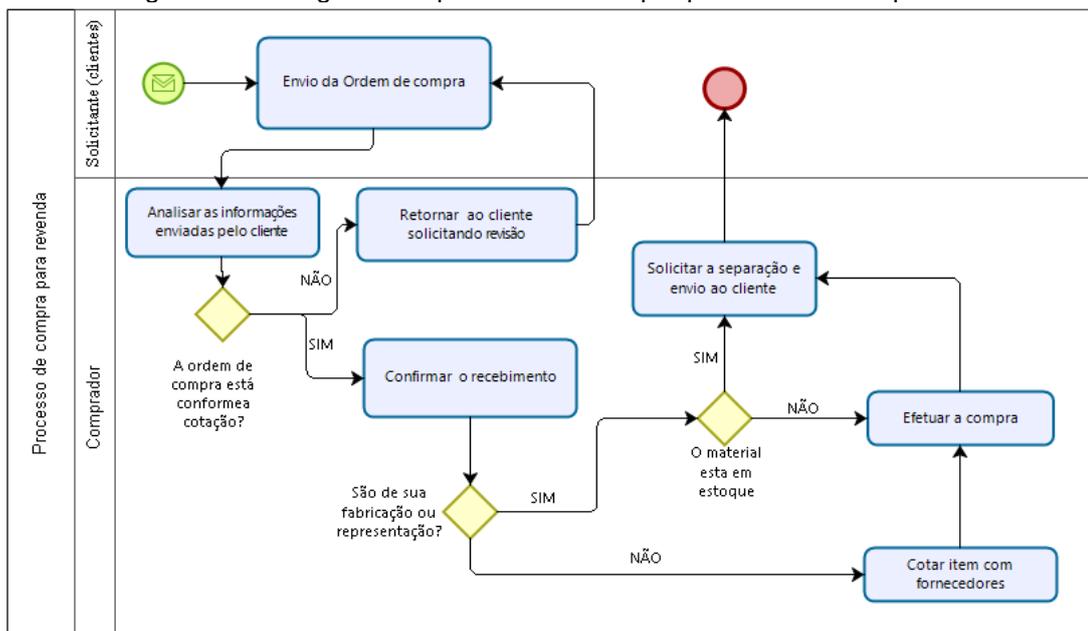
Figura 1 – Fluxograma do processo de cotação Empresa A



Fonte: Dados da pesquisa

O segundo processo existente é a compra com destino de revenda conforme figura abaixo:

Figura 2 – Fluxograma do processo de compra para revenda Empresa A



Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a figura 2, após o recebimento da ordem de compra e análise pelo comprador, é feita a confirmação de recebimento, em seguida o comprador verifica o estoque e caso tenha o material solicita a separação e envio do material, caso contrário, cota-se e compra-se o material com os fornecedores e por fim solicita-se a entrega.

No que tange o processo de escolha do fornecedor, a empresa não tem uma qualificação pré-determinada, e apesar de ser declarado que compreendem a importância, não o fazem por trabalharem com uma gama infinita de fornecedores. Tudo irá depender da demanda criada por seus clientes, mas acabam por muitas vezes arriscando-se com novos fornecedores sem qualquer histórico anterior. É feita uma análise inicial de modo a investigar basicamente se o fornecedor não tem dívidas ativas e protestos em seu cadastro, é aprovado caso não seja encontrado nada que o desabone. Foi confidenciado ainda, que problemas com atrasos, entregas divergentes aos pedidos e qualidade dos produtos, de certo modo são constantes e comuns e que buscam efetivar compras com os mesmos fornecedores.

Como medida corretiva o setor de compras juntamente ao setor financeiro criou uma lista informal chamada de “lista negra” onde constam os nomes e dados dos fornecedores que estão proibidos de se manter negócios devido a algum problema anterior. Posteriormente aos fornecimentos, caso haja problemas de atraso, divergência de material entregue em relação ao orçamento e qualidade propostos, o fornecedor pode ter seu nome incluído nesta lista e seu fornecimento vetado.

Os indicadores de performance são utilizados para analisar o andamento e produtividade das vendas, posicionamento das metas e carga de trabalho de seus colaboradores, sendo então os resultados dessas análises primordiais para as decisões nas mudanças da estratégia. A entrevista apontou que a apuração e a apresentação dos resultados por meio de gráficos são feitas com auxílio de *software* e cada indicador escolhido tem uma fórmula específica para a realização dos cálculos. Seguem abaixo as principais fórmulas de indicadores utilizados pelo gestor:

- Produtividade = Quantidade de solicitações respondidas / quantidade de solicitações recebidas
- Meta individual = Valor vendido pelo colaborador / Valor da meta total
- Meta do grupo = Total dos valores de vendas do grupo / Valor da meta total
- Carga de trabalho = Quantidade atendida pelo colaborador / Quantidade total de solicitações

Em relação ao *compliance*, a divisão atua conforme determina o regimento geral da companhia que foi criado e é gerido por um setor específico de sua matriz em *Houston*. O gestor citou e enfatizou que a questão ética é levada muito a sério e que não são aceitos quaisquer tipos de subornos, sendo eles, diretos como o recebimento de valores ou indiretos como vantagens pessoais. Informou como exemplo a proibição no recebimento de brindes ou presentes de qualquer forma a fim de evitar posteriores questionamentos. O setor de *compliance* é transparente para seus colaboradores, disponibiliza diversos canais de comunicação para denúncias ou esclarecimentos das dúvidas. Mantém de forma constante e rotineira os treinamentos e reciclagens pertinentes ao tema. Com relação as compras efetuadas, é importante ressaltar que todo seu processo de compras é formalizado via *software* e não é autorizado qualquer transação fora dos procedimentos específicos para garantir a transparência e idoneidade.

Como consideração final o gestor declarou que eles buscam simplificar os processos e que após esse momento forte de crise vivido nos últimos 3 anos, foi

necessário se adaptarem a diversas mudanças no cenário corporativo. Especificamente nesta empresa o setor de compras é o mesmo setor que vendas, desta maneira, considera-se sempre que seus clientes é que determinam o fluxo e a forma com que desejam seu atendimento, cabendo realizar constantemente alterações nos procedimentos de modo a atendê-los.

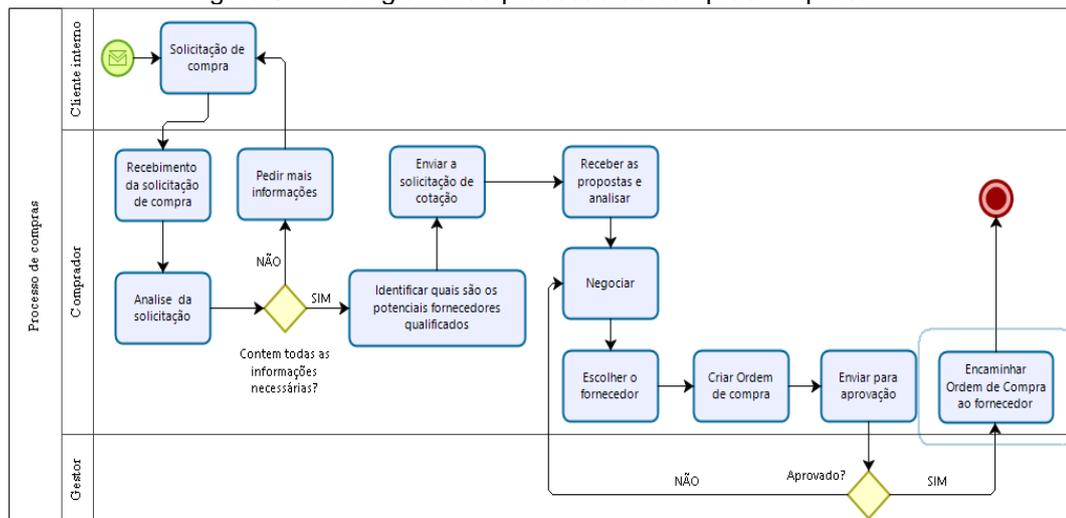
4.2 EMPRESA B

A empresa é uma multinacional de grande porte, líder global de soluções e serviços de perfuração, sua fundação iniciou-se a mais de um século e hoje está presente em cinco continentes e mais de 12 países ultrapassando a marca de 1500 empregados diretos. Sua base de Macaé-RJ tem como principais atuações: uma divisão fabril especializada em que são construídos conjuntos de tubulações para a atividade de perfuração e outras divisões especificamente destinadas a manutenção de equipamentos diversos além da venda de componentes fabricados por sua matriz.

A Gestora entrevistada possui graduação em relações internacionais e *MBA* em gerenciamento de projetos, diante de sua larga experiência no setor de suprimentos adquirida em pouco mais de 15 anos, hoje desenvolve suas atividades como coordenadora de compras e *Spare Parts*.

Um fluxograma para a realização das atividades de aquisição de materiais e serviços foi especificamente pensado e desenvolvido num formato que possa ser simples e eficiente e está retratado conforme a figura a seguir:

Figura 3 – Fluxograma do processo de compras Empresa B



Fonte: Dados da pesquisa

O processo se inicia com o recebimento da demanda de seu cliente interno via sistema integrado onde todas as informações pertinentes ao processo são anexadas: como o descritivo completo e especificações, desenhos técnicos, escopo, entre outros. Após o recebimento é feita uma análise, que segue com a identificação dos potenciais fornecedores, posteriormente são enviados convites para a participação no processo de cotação e quando as propostas são recebidas entra a fase de negociação. Após a negociação e escolha do fornecedor é criada a ordem de compra que deverá ser aprovada pela gerência, e posteriormente a aprovação é feito o envio formal do documento de compromisso de compra finalizando o processo.

De acordo com a entrevistada, no que se trata do processo de qualificação de fornecedores, é extremamente crítico e tratado com muita seriedade a fim de garantir a qualidade e melhor condição de fornecimento. A empresa somente compra ou realiza serviços de fornecedores qualificados, sendo esses classificados como críticos

e não críticos. Para os não críticos que em geral são os de materiais, sua qualificação é feita conforme a análise de seus dados pelo financeiro e posteriormente conforme sua avaliação de desempenho que é medida em todo processo de fornecimento. Caso o fornecedor não tenha ocorrências de não conformidades o mesmo garante sua manutenção, porém caso contrário ele passa por uma verificação e análise do setor de qualidade. Para os críticos que em geral são todos os provedores de serviços e os de materiais considerados indispensáveis na produção, o processo é bem complexo e o fornecedor só é aprovado para fornecimento após uma verificação minuciosa. Existe uma série de exigências para que o fornecedor possa ser aprovado como por exemplo uma visita técnica feita de forma agendada pelo setor de engenharia junto ao setor de qualidade. Essa vistoria é realizada em suas instalações para verificação e comprovação de uma lista extensa de documentos exigidos. A empresa conta com um sistema operacional específico para cadastro dos fornecedores, seu controle de qualidade, manutenção dos processos, tratamento de não conformidades, qualificação ranqueada, entres outros procedimentos e este sistema permite um controle total, facilitando até mesmo a definição dos melhores fornecedores.

A respeito dos indicadores a gestora informou que esse processo é a base de seu trabalho e que esses números não são somente importantes, mas são essenciais para o gerenciamento e garantia da melhoria contínua. São utilizados inúmeros indicadores e todos eles geram relatórios de controles e monitoramentos. Eles possibilitam o máximo de controle sobre todos os fluxos e processos e constantemente são criados novos indicadores a fim de suprir qualquer demanda e maximizar sua eficiência. Como exemplos a gestora destacou os cinco principais indicadores, sendo três para controle de sua equipe e dois para análise de fornecimento conforme fórmulas abaixo:

a. Para medir a equipe:

- Capacidade produtiva do setor = $\frac{\text{Total de itens (linhas) atendidas pelo grupo}}{\text{Total de linhas recebidas pelo grupo}}$
- Capacidade individual = $\frac{\text{Total de requisições atendidas}}{\text{Total de requisições recebidas}}$
- Tempo de resposta do processo = Data da compra - Data do recebimento da solicitação

b. Para medir a qualidade do atendimento do fornecedor:

- Tempo de envio da proposta = Data do recebimento da proposta - Data do envio da solicitação
- Tempo de entrega = Data do recebimento do material - Data acordada para recebimento

O nível de importância é tamanho que os resultados dos indicadores são apresentados para toda companhia frequentemente, e também ficam disponíveis para verificação e acompanhamento conforme o nível de acesso do colaborador. Por meio desses indicadores todos os gestores conseguem se posicionar estrategicamente e tomar decisões beneficiando a empresa. O sucesso só pode ser alcançado com a utilização desta ferramenta pois além de determinado pela direção da companhia, todos os colaboradores conseguiram compreender os seus benefícios.

Em reação ao *compliance*, a empresa não admite a falta de ética profissional em suas relações e promovem treinamentos constantes a seus colaboradores estendendo também aos fornecedores para que mantenham a excelência em seus serviços. Os procedimentos são cumpridos à risca por todos, independentemente do cargo ocupado na organização e qualquer desvio de conduta gera uma investigação para avaliar o grau de comprometimento e quais medidas deverão ser tomadas. Em

relação a compras, todo o trabalho é feito formalmente, ou seja, toda e qualquer atividade é registrada em um sistema integrado, e não é permitida nenhuma informalidade como exemplo um processo de cotação, uma reunião sem pauta ou desenvolvimento de fornecedor sem seu devido registro.

Como consideração final a gestora deixou claro que olhando de fora a empresa pode aparentar ser rigorosa e burocrática, porém seus colaboradores quando conhecem, compreendem os processos, os benefícios dos procedimentos impostos, conseguem se adaptar a eles. E ainda complementa que acabam se conscientizando que tudo é feito da melhor forma para que todos possam exercer suas funções. A empresa está aberta a qualquer tipo de mudança que possa ser benéfica e qualquer processo ou procedimento pode ser alterado por qualquer pessoa em qualquer momento. A empresa tem um setor bem estruturado de qualidade e basta apresentar as novas ideias que este setor irá analisar e instruir como se deve seguir para apresentar sua proposta.

O setor de compras segue as diretrizes impostas e a respeita inteiramente o que for definido. É constantemente cobrado sobre a melhoria contínua e seus diretores sempre reforçam que mesmo estando em nível ótimo, eles desejam um resultado superior na próxima.

O ambiente de trabalho para desenvolvimento das atividades de suprimentos em geral é leve apesar da pressão normal sofrida por este setor. Pode-se considerar que esse resultado alcançado se dá devido uma excelente atuação dos Recursos Humanos, com ênfase nos treinamentos, manutenções, capacitações dos colaboradores e o tratamento igualitário para todos os envolvidos.

3.3EMPRESA C

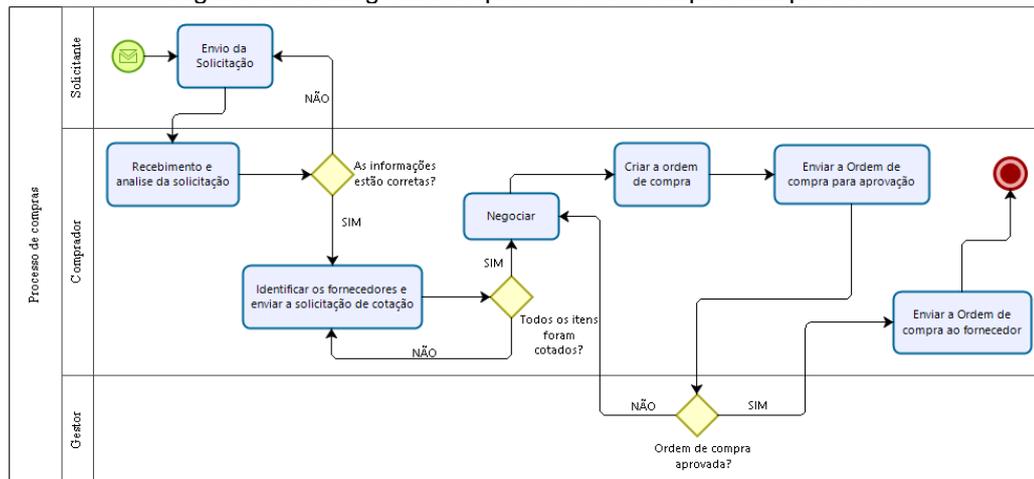
A empresa é uma multinacional de grande porte e atende a uma ampla gama de mercados como Energia, Mineração, Governo, Manufatura, Óleo e Gás, entre outros. Está presente em mais de 60 países, ultrapassando quatrocentos escritórios e conta com mais de sessenta mil empregados diretos. No Brasil, especificamente em Macaé-RJ ela atua na área de óleo e Gás realizando projetos de engenharia e manutenção em plataformas e navios para seus clientes.

O entrevistado tem vasta experiência de projetos de engenharia em empresas ligadas ao ramo *offshore*, é Engenheiro Civil por formação e possui pós-graduação em Gerenciamento de Projetos. No setor de suprimentos sua experiência é de pouco mais de 6 anos e desde sua colocação neste setor atua como gestor.

A companhia tem seu procedimento de compras padrão formalizado por sua matriz na Escócia e teve pequenas alterações de adaptação de modo que atenda as normas de sua filial brasileira.

Com relação ao processo de aquisição do departamento de compras e segundo as informações dadas pelo gestor, pode-se representar de maneira simplificada conforme o fluxograma da figura abaixo:

Figura 4 – Fluxograma do processo de compras Empresa C



Fonte: Dados da Pesquisa

A demanda inicia-se com o recebimento via sistema de uma requisição, seja ela para compra de materiais ou realização de serviços. O comprador que recebe essa demanda efetua a análise do item requisitado, e caso todos os dados necessários estejam contidos, encaminha-o para cotação. Após o recebimento das propostas encaminhadas pelos fornecedores escolhidos, o comprador insere os valores no sistema e gera um mapa comparativo, negocia com o fornecedor as condições e então escolhe de qual fornecedor irá comprar. Feita a escolha do fornecedor a ordem de compra é gerada, e, via sistema encaminhada para aprovação do gestor do projeto. Sendo efetivada a aprovação o comprador encaminha a ordem formalizada por e-mail ao fornecedor escolhido.

No que se trata de escolha de fornecedor e a qualificação deles, a empresa em seu procedimento permite a utilização e livre escolha para fornecedores de materiais, porém para serviços os fornecedores precisam submeter-se a uma qualificação prévia. Pode-se dizer que a companhia trabalha de forma reativa na escolha dos fornecedores de materiais e somente após o fornecimento que é realizada uma qualificação. Em geral, caso o fornecedor cumpra o que foi acordado em sua proposta o mesmo permanece ativo e liberado para novas negociações, caso contrário será bloqueado no sistema e não será possível mais fornecer. No caso do fornecimento de serviços além de reativo igualmente descrito anteriormente para materiais, também se utiliza o método proativo onde se faz necessária uma qualificação prévia em uma série de quesitos para poder negociar.

A técnica de uso de indicadores é feita de forma a acompanhar a evolução das atividades dos processos ativos, como a efetividade ou quantidade de materiais ou serviços comprados, porcentagem de descontos recebidos e performance do setor e são utilizadas as seguintes fórmulas para obtenção desses indicadores:

- Efetividade = Itens comprados / Itens solicitados
- Descontos = Valor inicial ofertado - Valor final negociado / Valor inicial
- Performance = 1 - (Itens solicitados - Itens comprados) / Itens solicitados

O gestor não tem costume de utilizar os indicadores para tomada de decisões, sejam para a rotina de trabalho ou avaliações de performance individual. Apesar de acreditar que devesse tirar um melhor proveito dessa ferramenta, devido á recentes atualizações no procedimento de suprimentos e também um crescimento potencial recente da companhia, até o presente momento declarou que não teve tempo hábil para formatar e incluir de forma correta em seu processo o uso dessa

ferramenta. Ele as utiliza basicamente como forma de transmitir informações para que outros departamentos e clientes tenham uma visão macro dos resultados. Justificou que está no planejamento futuro o desenvolvimento desse processo, pois tem convicção de que essa é uma ferramenta de apoio estratégico e facilitará no controle e acompanhamento total das atividades e em outros momentos até a tomada de decisão.

Existe um canal de *compliance* na empresa, que monitora e investiga principalmente as denúncias. Esse departamento procura atuar diretamente com o setor de recursos humanos e conta com o apoio deles principalmente na parte de treinamentos e manutenção destes, em que constantemente efetuam reciclagens e atualizações nos assuntos ligados as questões éticas. Tem o comprometimento de investigar todas as denúncias e caso haja fundamentos tem autonomia de junto a direção tomar as providencias cabíveis.

Para finalizar a entrevista o gestor pode livremente declarar informações em que julgava ter relevância dentro dos tópicos questionados e descreveu de forma sucinta que o procedimento utilizado visa dentro das melhores possibilidades atender aos objetivos da empresa, que adaptações e atualizações são feitas após identificação e estudos na adequação de forma que atenda com eficiência seu cliente e que o principal foco é poder entregar resultados com qualidade, no entanto, alguns processos se tornam burocráticos devido a necessidade de garantir transparência em um processo idôneo.

3.4ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme exposto existe bastante similaridade considerando os portes das empresas e seus gestores. Essa similaridade foi importante para que não houvesse um grande desvio no método comparativo.

Iniciando a análise no que diz respeito ao fluxo de compras e seu processo, as três empresas investigadas de forma simplificada seguem padrões equivalentes, (identificação da demanda e necessidade de aquisição de produtos ou serviços, seguido da busca de fornecedores, posteriormente a efetivação da compra e por fim o envio do pedido formal), assim como é especificado por Dias e Costa (2012).

Quanto a questão sobre a escolha e qualificação dos fornecedores, a empresa C qualifica seus fornecedores de forma parcial, é criteriosa somente quando se trata no fornecimento de serviços por acreditar que este quesito demanda uma atenção maior em seus processos e como não qualifica os fornecedores de materiais, pode-se considerar que negligencia o que foi exposto pelos autores colocando em risco todo seu processo. Já a empresa A utiliza o mínimo dos critérios e pode-se classificá-la como reativa, visto que, não qualifica seus fornecedores, segundo informam Dias e Costa (2003), onde o gestor deve se prevenir para que todos seus fornecedores tenham idoneidade comercial e capacidade de fornecimento, acabam tendo que lidar com problemas que poderiam inicialmente ser evitados e o preço é alto conforme confidenciado pelo gestor, pois os problemas são frequentes a respeito da qualidade, atrasos na entrega e divergência em pedidos. Percebe-se pelas informações coletadas que o método utilizado pela empresa B é o exemplo a ser seguido, pois contempla todos os argumentos expressos pelos autores estudados, onde concordam que para se haver um fornecimento confiável e de qualidade é necessária uma avaliação previa para novos fornecedores, assim como avaliações de manutenção para os fornecedores habituais, ato que a companhia B segue rigorosamente conforme declaração da gestora.

Na tratativa dos resultados acerca dos indicadores, demonstrou-se que as três empresas utilizam essa ferramenta, porém neste processo foi distinto o destaque mais uma vez pela empresa B que trabalha de forma mais complexa e utiliza todos os benefícios que pode extrair dessa ferramenta, norteando a gestão do setor de suprimentos e expondo os resultados para os outros setores da companhia. Assim como no entendimento de Francischini e Francischini (2017) onde determinam que KPI é uma ferramenta para uso na gestão de forma a conferir o desempenho ou sucesso da empresa, destacam que o uso dos indicadores determina quais processos estão ou não funcionando possibilitando aplicar correções em função da progressão em atingir os objetivos estabelecidos. Nota-se que as empresas A e C utilizam essa ferramenta de forma bem simples, sendo a empresa A diferentemente da empresa C utiliza os indicadores na tomada de decisões e a empresa C somente como um demonstrativo de resultados.

No quesito de *Compliance*, o resultado das entrevistas demonstrou que as três empresas têm um programa muito parecido, possivelmente por serem multinacionais e estarem inseridas no ramo do petróleo que nos últimos tempos foi destaque mundial devido a questões de corrupção. Todas as três empresas declararam que o setor de *compliance* atua ativamente em seus processos como método de prevenção, pois assim conforme explicado por Neves (2018), dentre vários motivos para se ter um programa de *compliance*, um dos principais é a possibilidade de diminuição dos riscos de um funcionário cometer violação da legislação. Obteve-se também um resultado semelhante em relação aos treinamentos, atualizações e a existência de um canal de denúncias, onde todas declaram existir nas companhias. Sobre esse assunto, as empresas seguem Coimbra e Manzi (2010), que determinam que mesmo havendo um programa de *compliance* funcional e estruturado, ainda sim podem haver desvios de conduta, contudo esse programa auxilia na proteção da integridade, reduzindo os riscos, combatendo a corrupção e fraudes na organização. E para coibir, as três empresas informaram que todas as denúncias recebidas, independentemente do canal utilizado (anônimas ou não), são levadas a sério e investigações são realizadas a fim de apurar e esclarecer todas.

De acordo com as informações levantadas, entende-se que uma boa gestão de compras tem relação direta de como o setor consegue desenvolver seu trabalho e obter resultados positivos. Pode-se concluir que todos os processos vistos têm suma e igual importância para o setor de compras. Define-se então o conjunto ideal de processos para esse posicionamento estratégico e a forma correta de utilização deles:

- Procedimento de compras: Estruturar de modo que seus integrantes e também os demais departamentos tenham ciência de seu funcionamento, assim não haverá dúvidas no desenvolvimento de seus processos.
- Qualificação de fornecedores: Criar e manter atualizado o cadastro de fornecedores, qualificando todos eles de modo que possam garantir efetividade, qualidade e atendam as expectativas nos produtos fornecidos, podendo obter melhores resultados e minimizando quaisquer transtornos de fornecimento;
- Uso de indicadores: O gestor não deve contar somente com informações recebidas de forma dispersa e aleatória pois podem conter ruídos e comprometer a resolução de problemas, mas deve utilizar os indicadores para coletar dados e medir o desempenho da equipe, evolução dos processos, desvios não aceitos e qualquer outro índice que se fizer necessário.

- *Compliance*: um importante processo de apoio ao setor e que irá informar a postura correta e como se deve agir, efetuar treinamentos para garantir que os colaboradores tenham atualizações e ciência dos procedimentos, corrigir e também punir os desvios não aceitos.

Deste modo, percebe-se que a uma eficiente gestão de compras pode contribuir para que a companhia consiga alcançar seus objetivos e trazer maior agilidade em suas operações com qualidade o que por fim será o diferencial competitivo no mercado atual.

2.2 CONCLUSÃO

Após a coleta e análise dos dados foi possível concluir que é importante para as empresas ter um procedimento de compras estruturado, reconhecer a relevância em qualificar seus fornecedores para minimizar qualquer impacto negativo no processo de aquisição e como forma de obter um fornecimento confiável e de qualidade é necessária uma avaliação previa para novos fornecedores, assim como avaliações de manutenção para os fornecedores habituais. Em relação ao *Compliance*, conseguiu-se compreender os benefícios de se manter esse setor de controle e tratamento que busca diagnosticar e tratar os desvios, permitindo o auxílio na proteção da integridade da empresa, reduzindo os riscos e combatendo a corrupção e fraudes. Na tratativa dos indicadores concluiu-se que é fundamental o uso destes no gerenciamento, controle e correções dos processos, pois eles irão determinar quais processos estão ou não funcionando, possibilitando aplicar então as correções necessárias em função da progressão para atingir os objetivos estabelecidos.

Pode-se concluir que os objetivos propostos foram atingidos e sugere-se que novas pesquisas sejam feitas nessa área, desta forma será possível explorar com mais abrangência cada processo utilizado pelo setor de suprimentos e auxiliar de forma expressiva as empresas a se posicionarem no mercado atual. Sugere-se temas de novas pesquisas: Um estudo sobre o processo de escolha e qualificação de fornecedores; Item de grande relevância para uma empresa e com grande abrangência; e um Estudo aprofundado na utilização dos indicadores.

Conforme identificado no estudo, este tema é bem complexo e tem diversas vertentes que podem ser exploradas.

REFERÊNCIAS

- ASSI, M. **Compliance** Como implementar. São Paulo: Trevisan, 2018.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- _____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHURCHILL JR, Gilbert A; PETER, J. P. **Marketing** Criando Valor para os Clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COIMBRA, M. A.; MANZI, V. A. **Manual de Compliance**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- DIAS, M; COSTA, R. F. **Manual do comprador**. Conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. 3. ed. São Paulo: Edicta, 2003.
- _____. **Manual do comprador**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- ERVILHA, A. J. Limão **Negocie bem** Aprenda as técnicas dos compradores de alto desempenho. São Paulo: Saraiva, 2012.

- FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P.G. **Indicadores de Desempenho**. Dos Objetivos à Ação – Métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- GONÇALVES, A. C.; FILHO, G. C.; NETO, R. T M. **Estratégia Empresarial – O desafio das organizações**. São Paulo: editora Saraiva, 2006.
- MANZI, V. A. **Compliance no Brasil**: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MORAES, A. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.
- NEVES, E. C. **Compliance Empresarial** O tom da liderança. São Paulo: Trevisan, 2018.
- OLIVEIRA, D. P. R., **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2009.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.
- PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica**: para segurança pública e defesa social. 1 ed. São Paulo: Juruá, 2014.
- POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. São Paulo, Ed. Atlas, 2008.
- RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**. Revista de Informação Legislativa, Ano 52, Número 205, 2015.
- TAVARES, P. R. S. **Logística Lean** Aplicando as ferramentas lean na cadeia de suprimentos para gestão e geração de valor. Maringá: MAG, 2017.
- THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- TORRES, C.; LÉLIS, J. C. **Garantia de sucesso em gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.