

O PROCESSO DA COMPRA EMERGENCIAL EM SPOT, ANALISANDO OS IMPACTOS NA COMPANHIA.

Fernanda Ayumi Kurohava

Orientador: Dr. Sérgio Adriano Loureiro

LALT – Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transporte

FEC – Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo

UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas

RESUMO

Esse trabalho tem como finalidade avaliar as compras emergenciais em uma indústria de papel e celulose, demonstrando os desperdícios dos processos de compras e atribuições equivocadas na rotina. Foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica de gestão da cadeia de suprimentos, compras e negociações, utilizando pesquisa qualitativa exploratória realizada no método de estudo de caso, se aprofundando na análise dos detalhes no processo de compras. O resultado obtido foi que essas compras possuem impacto agregado nas operações e prejudiciais para companhia, e se faz necessário uma visualização da importância das compras emergências e seus ganhos com alterações e ajustes que a empresa pode ter.

ABSTRACT

The purpose of this coursework is to evaluate the emergency purchases in a pulp and paper industry, demonstrating the waste of purchasing processes and erroneous assignments in the routine. It was developed with a bibliographic review of supply chain management, purchasing and negotiation, using qualitative exploratory research conducted in the case study method, deepening the analysis of details in the purchasing. The result was that these purchases have an aggregate impact on operations and are detrimental to the company, and it is necessary to have an overview of the importance of emergency purchases and their gains with changes and adjustments that the company may have.

1.0 INTRODUÇÃO

A concorrência no mundo dos negócios está cada vez mais acentuada, contribuindo para busca de excelência em toda organização. Hoje em dia traçar estratégias econômicas não se trata mais de um diferencial, é essencial para que a organização esteja sobrevivendo aos negócios.

Nesse sentido o estudo da emergência em compras é fundamental para compreender os impactos que a companhia é atingida, devido a concepção do senso de emergência/urgência pelos seus clientes internos, apresentando as dificuldades de compras corporativo em evidenciar a real criticidade de um material em que possa causar uma parada de produção na indústria de papel e celulose.

1.1 Problema de Pesquisa

Analisar os impactos das compras emergenciais para o negócio, esse impacto pode ser antieconômico ou moral dos compradores através de compras rotineiras de forma atribulada devido aos prazos e cobranças.

1.2 Objetivo Geral

Estudar as compras emergências na área de compras para identificação dessa caracterização, particularidades e impactos na companhia com finalidade de buscar oportunidades para todos os interessados.

1.3 Objetivos Específicos

Entender como são tratados os processos das ordens de compras no setor – fazendo uso da classificação inserida pelo usuário utilizando de 1 a 3 de acordo com a relevância do atendimento através da ordem decrescente podendo ser necessário atendimento imediato quando classificado nível de emergência – 3.

Estudar a influência que a percepção do nível de emergência tem sob os usuários, entendendo quais são os pregados conceitos nas áreas envolvidas para demonstração de seus impactos.

Apresentar os excedentes em compras de emergência, como perdas financeiras devido à necessidade imediata do material deixando as negociações de lado para esse atendimento e impactos na rotina do comprador devido a priorização.

1.4. Empresa e o Processo de Compras

Empresa brasileira que foi fundada em 1899, é considerada a maior exportadora de papeis e celuloses do Brasil e contém 17 fábricas no Brasil que estão divididas em 8 estados, e subdivididas em 4 áreas de negócios: Florestal, Celulose, Papéis, Conversão. Possui o setor de compras centralizado no prédio em Jundiaí/SP para ter melhores possibilidade de negociações, agilidade nos processos, vantagem competitiva e integrações. O setor é dividido em equipes sendo elas: Cadastros de Materiais, Contratos de Serviços e Materiais, Gestão de Estoque, Compras de materiais SPOT (materiais em que não se enquadram em contratos – considerados esporádicos), Compras de Materiais de Investimentos (processos de altos

valores – ex.: compras de máquinas, projetos) e possuindo também compradores locais (geralmente 01 profissional por planta) presente nas unidades com responsabilidade de aquisições dos materiais atrelados a serviços devido ao acompanhamento presencial e das documentações exigidas para entrada na unidade.

O estudo está dirigido na atuação da equipe SPOT – compras de materiais indiretos nas recorrências de emergências e identificação de seus impactos, através das classificações em nível 1, 2, 3 nas requisições (ordem crescente de relevância). Em compras a emergência caracterizada pelo nível 3 tem o conceito de classificação para máquina parada/exposição de risco ao funcionário (falta de EPI) - devido a relevância é exceção à regra nos processos de compras de concorrências e também logístico, ou seja, será efetivada a compra com o fornecedor em que possuir o material em estoque independentemente do valor a ofertar/localidade e com a modalidade de frete a curto prazo geralmente aéreo, são várias áreas envolvidas como exemplo logística, almoxarifado que interrompem as demais atividades para prioridade no atendimento do material posto em fábrica. Porém os entendimentos do pessoal das fábricas quanto a relevância das ordens de compras é controversa – acreditando que essa classificação esteja relacionada na prioridade em tratar as requisições ou seja uma atenção especial naquela compra/ ou pedido emitido demonstrando que a etapa de compras está concluída e que o fornecedor já está programado para atendimento.

Nível Necessidade	Classificação Compras
1	Normal
2	Urgente
3	Emergencial

Tabela 1 - Classificações das requisições

Fonte: Autor

A realidade de compras é bem distinta em que se pode imaginar, o volume diário de requisições de um comprador considerando a média está entre 100 – 120 requisições de todas as fábricas do Brasil sendo assim a classificação incorreta contribui para que as reais emergências sejam mascaradas e não tratadas como prioridades resultando em prejuízos

imensuráveis como a parada da linha de produção, é imprescindível a atenção nessa classificação para que não seja atendida por ego ou outros motivos.

Para ilustrar como o conceito aparece deturbado, em anos anteriores foram solicitadas ordens de compras classificadas como nível 3 pelos solicitantes de água mineral em garrações, biscoitos amanteigados, bateria notebook, brinde caneca personalizada, cartucho de tinta para impressora, crachás de identificação, grama natural e plantas, telefones, televisores e até mesmo carros. São esses processos que mascaram as reais emergências como servomotores, bombas, acoplamentos, correias, válvulas, flange enconder, cabos, módulos, motores, rolamentos, engrenagens, etc.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Essa seção visa oferecer fundamentos teóricos consistentes para a pesquisa sobre o entendimento de cadeia de suprimentos, com ênfase na área de compras - desde o surgimento da necessidade em caráter de emergência até o atendimento ao cliente interno dentro de uma indústria.

2.1 Cadeia de Suprimentos

Segundo Chopra 2016, a cadeia de suprimentos inicia-se com o cliente direto ou indireto desde a necessidade até o atendimento do mesmo, a cadeia é dinâmica e possui fluxos de informações, produtos e fundos.

O objetivo da cadeia de suprimentos é maximizar o valor geral produzido, pois pode variar o quanto seu cliente está disposto a pagar. A diferença do valor do produto e seu preço é o excedente do cliente, sendo a lucratividade da cadeia de suprimentos (Chopra, 2016).

Zambon (2012) ressalta que o entendimento do processo de disposição de comprar dos clientes seguem alguns princípios, dentre eles, destacam-se:

- Identificação da precisão;
- Investigação e análise das alternativas;
- Seleção e obtenção do produto;
- Utilização e a análise pós-compra.

Corrêa, Gianese e Caon (2017) comenta que é necessário a definição do ressuprimento e a quantidade que será utilizada para atender às necessidades da demanda.

2.2 Compras e Negociações

Chopra (2016) menciona que o objetivo do comprador é garantir a disponibilidade do material e conseguir economias sucessivamente nos pedidos, trabalhando para atender o pedido pontualmente e melhorar a eficiência e a precisão. O comprador também precisa estar vinculado de alguma forma as necessidades estratégicas complementa Baily (2000).

Segundo Dias e Costa (2012) compras tem prioridades competitivas relacionado a qualidade, entrega, flexibilidade, atendimento e preço de acordo com o seu cliente podendo afetar positivamente ou negativamente. Chen e Chen (2006) menciona que como principal fator na avaliação de fornecedores é a qualidade, mas existem também outros critérios considerados importantes para avaliação da performance do fornecedor.

Ervilha (2014) comenta quais são as duas maneiras de bloquear a negociação, a primeira é evitando o dialogo estendido e usar de dados e fato, e a segunda é através do mapa comparativo ou também denominado cotação – decisão pelo menor preço e prazo. As empresas buscam se relacionar com seus fornecedores como parceiros, fazendo uso dos princípios básicos: relacionamentos duradouros, delimitando quantidades de fornecedores ativos, fornecedores homologados pela empresa, avaliação de fornecedores pelo custo global, com relacionamentos colaborativos com a vantagem de tornar os processos confiáveis e econômicos (Koskela 1999).

Negociações estão envolvidas com fontes de suprimentos, realizada por troca de valor obtida de um acordo de ambas as partes (Baily et al.2015 p.239).

Para Dias e Costa (2012) as compras emergências não desaparecerão das organizações, manter todos os materiais disponíveis em estoque é impossível, e geralmente são geradas devido as deficiências nos planejamentos. O comprador é fundamental para que tenha o controle dessas emergências e otimize o volume, se faz necessário a conscientização dos responsáveis pela comunicação direta e estabelecimento de atendimento prioritário. Ainda

acrescenta que existirão vários motivos por essa classificação, sendo a principal o desejo pelo atendimento prioritário (Dias e Costa 2012).

O processo de compras pode ser melhor representado conforme fluxograma abaixo demonstrando diferenças entre compras emergentes e normais:

A) Criação da requisição de compra através da necessidade (classificação nível 1 a 3), existem também alguns preenchimentos obrigatórios como exemplo a classificação desse material, centro de custo. O comprador extrai a lista de requisições frequentemente durante o dia para trabalhar, priorizando nível 3 - ordem decrescente de atendimento devido a relevância.

B) Analisa se já possui histórico de compra, e os possíveis fornecedores para oportunidade nos mapas de cotações;

C) Transformação da requisição de compras em pedido, selecionando o fornecedor com quem efetivará a compra, o escolhido atenderá as condições necessárias podendo ter como critérios: qualidade, marca/referencia, lead time do material em fábrica, localidade, modalidade do frete, possibilidade de redução de valor, extensão de prazo de pagamento. Todos os processos desde a cotação até ao pedido são transacionados via plataforma denominada Mercado Eletrônico para agilidade e segurança de ambas as partes.

D) Fornecedor fatura o material de acordo com a negociação (data de entrega) e segue com a modalidade de frete acordado. Lembrando que é de responsabilidade do comprador todo o *follow-up* até que o material esteja em fábrica.

E) Recebimento do material através do almoxarifado ou área solicitante realizando as conferencias e lançamentos necessários, para disponibilizar o material ao usuário.

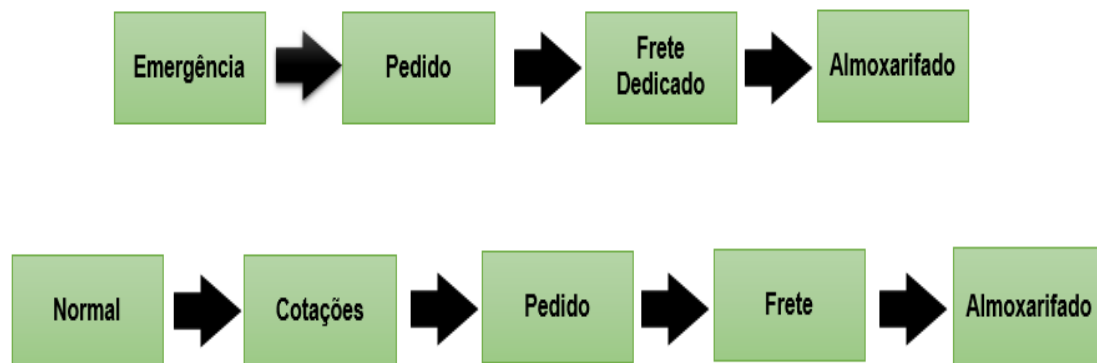


Figura 2 – Fluxograma Esquemático das compras emergências x normais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em caso de compras emergenciais o processo é enxuto atendendo exclusivamente o prazo, devido a necessidade imediata do material em fábrica não é realizada concorrência e negociações, a modalidade de frete sofre alterações porque geralmente o frete é por conta do cliente para rastreios constantes e efetividade, existe o acréscimo de uma etapa referente ao envolvimento das áreas interessadas além de compras (área em que necessita do material, almoxarifado, logística) para que se tenha prioridade na chegada do material, sendo exceções aos procedimentos cotidianos.

3. METODO

Esse trabalho surgiu da insatisfação da área de compras SPOT devido ao volume crescente das compras emergências, com objetivo de identificar as possíveis falhas esse estudo é oportuno para apresentar os efeitos e com a possibilidade de tratar diretamente na causa raiz – usuários, apresentando os gargalos dos processos para melhor análise, com busca de melhorias para toda a companhia.

O estudo foi desenvolvido através de pesquisa qualitativa exploratória realizada no método de estudo de caso, para melhor exploração de dados foi utilizado o período anual de 2018, extraídos do ERP/SAP as requisições de compras e pedidos, realizando diversas simulações

no Excel: análise das classificações de criticidade versus realidade e recorrência desses materiais, também se fez necessário analisar o *Saving*

anual submetidos nas divisões de suas classificações 3,2 e 1, para identificação de quais são esses os materiais críticos, emergentes para possível análise dos impactos da companhia e da moral do time de compras devido a frequência rotineira desses processos emergenciais.



Figura 3 – Fluxograma das Etapas

Fonte: Elaborado pelo autor

4. RESULTADO

Primeira análise realizada são as compras nível 3 utilizando a recorrência desses mesmos materiais adquiridos no passado como normais – temos a diferença de quase 4 milhões anuais demonstrando que estrategicamente uma compra precisa ser planejada para que se tenha tempo hábil de negociar estrategicamente e buscar oportunidades no mercado, assim como uma grande economia (redução de custos), um prazo de pagamento estendido, desenvolvimento de novos fornecedores ou até mesmo a modalidade de um frete.

Recorrência			
Materiais Emergências		Mesmo material c/ outras classificações	
R\$	5.469.088,98	R\$	1.599.618,34

Tabela 4 – Materiais classificados como emergência comparado com a recorrência com outras classificações.

Fonte: Autor

Ressaltando que os valores representados acima fazem uso dos valores de compras atrelados aos pedidos, ou seja, os fretes alocados são aéreos em que não estão contabilizados devido à falta de rastreios, porém, aumenta significativamente ainda esse valor.

Próxima análise realizada foi através da base do *Saving* oficial de 2018, nessa base foi manipulada fazendo subdivisões por classificações das necessidades, temos o percentual de 7% demonstrando perda das negociações nos casos de emergências devido as pressões de cobranças e prazos, ressaltando que se trata de quase 4 milhões gastos e apenas 7% economizados provisionando que poderíamos ter maiores economias se houvesse um melhor planejamento dos materiais. O conceito de *Saving* na companhia tem duas vertentes – a primeira sendo negociação fazendo uso da equalização da menor proposta obtida e a segunda custo evitado, recorrência desse material comparando a postergação de reajuste de valores (apenas contabilizado positivamente - economia) pois nesse relatório não aponta inflações.

Classificações ▾	Última compra	Ofertado	Negociado	*Redução de custo	*Custo evitado	Soma *	Economia	Percentual
1	R\$ 15.290.423,69	R\$ 23.937.671,72	R\$ 23.346.471,21	R\$ 2.492.929,87	R\$ 2.325.286,92	R\$ 4.818.216,79		20%
2	R\$ 2.375.154,33	R\$ 6.426.009,18	R\$ 6.116.042,49	R\$ 449.645,82	R\$ 113.954,00	R\$ 563.599,82		9%
3	R\$ 1.621.634,44	R\$ 3.966.780,14	R\$ 3.892.595,73	R\$ 242.902,91	R\$ 16.586,00	R\$ 259.488,91		7%
Total Geral	R\$ 19.287.212,46	R\$ 34.330.461,04	R\$ 33.355.109,43	R\$ 3.185.478,60	R\$ 2.455.826,92	R\$ 5.641.305,52		

Tabela 5 – Análise *Saving* anual subdividido por classificações de necessidades

Fonte: Autor

Visualizando a tabela acima fica evidente que processos com classificações de necessidade 1 temos maiores oportunidades para companhia com prazo, e possibilidades de desenvolvimentos de fornecedores, e materiais alternativos também.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo é relevante uma vez que busca promover a reflexão interna dos impactos na organização e contribui na conscientização de cada cliente interno para que possa seguir os fluxos dos procedimentos, sem que ocorra interferência na interpretação de cada indivíduo – “feeling” ou seja, se beneficiar da classificação para atendimento imediato ou pela falta de planejamento do uso desse material, sendo assim se faz necessário o reforço das classificações e as demonstrações dos gastos desnecessários quando emergencial - nível 3.

O processo de compras demonstra as ligações com outras áreas como manutenções, planejamentos, almoxarifados, projetos, sendo essencial a sinergia para trazer ganhos para companhia e todos os envolvidos.

Temos grandes desafios para melhorar os processos da companhia, os maiores problemas identificados são: a falta de planejamento sem análise de recorrência ou prevenção de um pico de consumo afeta as negociações devido ao curto prazo para atendimento, a classificação incorreta do material mascarando as reais compras emergências podendo impactar em prejuízos imensuráveis como parada de linha de produção, política de “estoque zero” denominado *Just in Time* pode trazer custos altos em situações emergenciais – devem ser analisados por materiais (suas criticidades e impactos pela falta) e não apenas o valor agregado ao estoque, pode também afetar a moral do time de compras devido a frequência dos processos emergenciais, a perda de informações contribui para a situação podendo ser troca de setores, promoções ou desligamentos.

Impacto	Motivos geradores de emergências:
45%	Deficiências no planejamento
41%	Classificação incorreta do material/ “feeling” requisitante
12%	Deficiência na análise de materiais estocáveis analisando criticidade e não apenas valor monetário
2%	Ausência de informações relevantes ou extravios

Tabela 6 – Manipulação de dados por impactos

Fonte: Autor

Como proposta de melhoria temos a conscientização das áreas envolvidas através do projeto de integrações entre compras SPOT seus usuários chaves em todas as fábricas envolvidas com finalidade de estreitar esse relacionamento e buscar melhorias em conjunto - demonstrando os funcionamentos de ambas as áreas, procedimentos e políticas e contribuições para ganho na companhia. Se faz também necessário que os compradores reforcem os apontamentos na rotina do dia-a-dia contribuindo para uma melhor aproximação com seus clientes internos, é de extrema importância realizar demonstrações dos custos envolvidos para área solicitante inclusive aos gestores através de apresentações trimestrais, lembrar com periodicidade os processos de compras para que tenha uma clareza maior dos procedimentos e então possa encontrar seu lugar para contribuir para companhia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHOPRA, S.; MEINDL, P.; **Gestão da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 6.ed. São Paulo: Pearson, 2016

ZAMBON, M. S.; SILVA, F. G. **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CORREA, H.L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M.; **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017
CORREA, H.L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M.; **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017

DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. 3. ed. São Paulo: Edicta, 2003.

ERVILHA, A. J. Limão. **Negociando em qualquer situação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

BAILY, Peter et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

BAILY, PETER (2000), **Compras Princípios e Administração**. São Paulo: Editora Atlas, pp. 78

CHEN, K S; CHEN K L. **Supplir selection by testing the process incapability index**. International Journal of Production Research. Vol 44, No. 3, 589-600, 2006.

VRIJHOEF, R, KOSKELA, L. – **Roles of supply chain management in construction**. Proceedings IGLC-7 (Conference of the International Group for Lean Construction), University of California, Berkeley, EUA, p. 133-146, jul.1999