



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO - CSE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Lucas Alves de Souza

**Avaliação do processo decisório do setor de compras de uma empresa
industrial catarinense**

Florianópolis

2024

Lucas Alves de Souza

Avaliação do processo decisório do setor de compras de uma empresa industrial catarinense

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Graduação em Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Alexandre Marino Costa

Florianópolis

2024

Souza, Lucas Alves de

Avaliação do processo decisório do setor de compras de uma empresa industrial catarinense / Lucas Alves de Souza ; orientador, Alexandre Marino Costa, 2024.

78 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Processo Decisório. 3. Tomada de Decisão. 4. Setor de Compras. 5. Gestão de Compras. I. Costa, Alexandre Marino. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Lucas Alves de Souza

Avaliação do processo decisório do setor de compras de uma empresa industrial catarinense

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso Graduação em Administração.

Local Florianópolis, 01 de julho de 2024.

Coordenação do Curso

Banca examinadora

Prof. Alexandre Marino Costa

Orientador(a)

Prof.(a) Dr. (a) Gabriela Mattei de Souza

Instituição Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof.(a) Dr.(a) Ana Paula Guimarães

Instituição Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Florianópolis, 2024.

AGRADECIMENTOS

Agradeço minha mãe Michelli e meu pai Samuel por ambos incentivarem a prosseguir com o aprofundamento de meus estudos, fornecendo suporte incondicional, e que, sem dúvida, foi fundamental para que eu alcançasse este momento.

Agradeço também a todos os professores e professoras que tive acesso até o presente momento, todos contribuíram imensamente para o meu engrandecimento e fortalecimento de minha curiosidade em buscar conhecimento.

Por fim, agradeço ao Prof.^o Alexandre Marino Costa e a Prof.^a Gabriela Mattei de Souza, ambos por contribuírem na construção deste trabalho acadêmico, e que sem o apoio destes, não seria possível.

RESUMO

O presente trabalho acadêmico analisa o processo de decisão no setor de compras de uma empresa catarinense no ramo de produção de embalagens plásticas flexíveis. Esta pesquisa busca descrever como se dá este processo de compras organizacional, posteriormente, identificar quais são os pontos críticos que necessitam de atenção, dado seu risco de problemas futuros quando não são bem realizados, e por fim, propõe ações corretivas aos pontos críticos encontrados, a fim de modificar o processo de compras com a redução de incertezas internas, chances de riscos e falhas, aprimorando o processo com maior eficácia e assertividade. Dentre os achados desta pesquisa, destacam-se que vários pontos críticos encontrados podem ser diferenciados em dois grupos, os pontos de falhas de comunicação e os pontos de limitação da racionalidade humana, onde, ambos os grupos podem, em certa medida e contexto, ser mitigados com o maior uso de um sistema de informações como forma de centralização da comunicação e manutenção da informação útil.

Palavras-chave: Processo Decisório; Gestão de Compras; Supply chain; Tomada de Decisão; Setor de Compras.

ABSTRACT

This academic work analyzes the decision-making process in the purchasing department of a company in Santa Catarina that produces flexible plastic packaging. This research aims to describe how this organizational purchasing process occurs, subsequently identify the critical points that need attention due to their risk of future problems when not properly addressed, and finally propose corrective actions for the identified critical points. The goal of this academic work is to modify the purchasing process by reducing internal uncertainties, risks, and failures, thus improving the process with greater efficiency and assertiveness. Among the findings of this research, it is highlighted that several critical points can be differentiated into two groups, points of communication failures and points of human rationality limitations. Both groups can, to some extent and context, be mitigated by increased use of an information system as a way to centralize communication and maintain useful information.

Keywords: Decision-Making Process; Purchasing Management; Supply chain; Decision-Making; Purchasing Department.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 8 |
| 1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 10 |
| 1.2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA..... | 10 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 11 |
| 2.1. O PROCESSO DE DECISÃO..... | 11 |
| 2.1.1. A decisão e seus elementos..... | 13 |
| 2.1.2. Comunicação e decisão..... | 18 |
| 2.1.3. Decisão racional e limitada..... | 20 |
| 2.2. GESTÃO DE COMPRAS..... | 25 |
| 2.2.1. A função do compras..... | 26 |
| 2.3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO..... | 36 |
| 2.3.1. Definição e funções básicas de sistemas da informação..... | 37 |
| 2.3.2. Os diferentes tipos de sistemas da informação..... | 40 |
| 3. METODOLOGIA..... | 42 |
| 4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS..... | 44 |
| 4.1. A EMPRESA E AS ETAPAS DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA..... | 44 |
| 4.1.1. O setor de Compras..... | 47 |
| 4.1.1.1. Processos..... | 52 |
| 4.1.2. Setores de relevante contato com o Compras..... | 57 |
| 4.1.2.1. Almoxarifado..... | 58 |
| 4.1.2.2. PCP (Planejamento e Controle da Produção)..... | 59 |
| 4.2. PONTOS CRÍTICOS DOS PROCESSOS DE DECISÃO E SUAS RELAÇÕES COM FALHAS EM COMPRAS..... | 60 |
| 4.2.1. Pontos críticos do setor de Compras e os fornecedores da organização..... | 60 |
| 4.2.2. Pontos críticos relacionados a outros setores organizacionais..... | 62 |
| 4.2.2.1. Almoxarifado..... | 62 |
| 4.2.2.2. PCP (Planejamento e Controle da Produção)..... | 64 |
| 4.2.3. Agregado de erros possíveis de ocorrência..... | 65 |
| 4.3. AÇÕES DE MELHORIA PARA OS PONTOS CRÍTICOS NO PROCESSO DE DECISÃO DO SETOR DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA ANALISADA..... | 67 |
| 4.3.1. Falhas em comunicação..... | 67 |
| 4.3.2. Falhas de erros humanos..... | 71 |
| 5. CONCLUSÃO..... | 74 |
| REFERÊNCIAS..... | 76 |

1. INTRODUÇÃO

No contexto da sociedade contemporânea com organizações de distintos objetivos, modelos de gestão, número de colaboradores e até processos de decisão, é perceptível que independente destas variáveis, cada qual a sua maneira, necessita de certos insumos para se chegar a um determinado produto/serviço final a ser produzido ou realizado. Neste sentido, é possível verificar que organizações industriais, como exemplo, necessitam da entrada de uma série de insumos e serviços dos mais importantes aos menos impactantes no produto final, e que em algum momento terão de ser adquiridos para continuidade da produção e porventura venda deste produto.

É evidente que tal processo pode ser verificado em demais organizações, seja na mais simples, como uma organização voltada a venda de pipoca que é realizada por meio de um carrinho, que necessita da entrada de vários insumos para continuidade de suas atividades, como aqueles destinados a sua manutenção, limpeza, ferramentas de trabalho, a até aqueles relacionados diretamente ao produto destinado a venda ao consumidor final, que no caso, a embalagem, o milho a ser processado em pipoca, os ingredientes a serem colocados no milho, como óleo e sal, o combustível a ser utilizado para processamento em pipoca, dentro outros insumos, em que cada insumo desempenha um determinado papel para se chegar a um produto final ou serviço bem sucedido.

Da mesma maneira a necessidade de entrada de insumos pode ser verificada até nas organizações mais complexas, como gigantescos Estados nacionais, que, embora diferentes em várias maneiras a organizações da partição privada, necessitam da entrada de uma infindável gama de insumos para gerar serviços de saúde, educação, infraestrutura, justiça, dentre outros, para sua população.

Tomando ciência da questão que cada organização, seja da mais elementar à mais complexa, necessita da realização da compra de insumos para continuidade de seus processos internos, elas necessitam primeiramente passar por um processo de decisão acerca dos seus insumos, questões pertinentes como: “O que comprar? Quando? De quem?”. Fazem parte essencial da decisão e têm de ser avaliadas com a finalidade de tornar a decisão efetiva. É claro que, dada as características inerentes de cada organização, este processo de decisão pode se modificar

Além disso, com o processo de tomada de decisão nas organizações, há em cada organização certas atividades de aquisição e negociação de suprimentos, comumente denominado Setor de Suprimentos. Este, que também pode variar de organização em organização, com mais ou menos atividades vinculadas para si.

E um terceiro agente de importância nesta sequência de decisão e compra de insumos, cabe salientar a importância de sistemas de tecnologia modernos que participam ativamente no auxílio da decisão e da realização das atividades dos setores de suprimentos. Tornando atividades antes monumentalmente complexas antes de sua criação, a atividades mais organizadas, e com capacidade de formulação de indicadores de desempenho.

Dada a possibilidade de variação do processo de decisão e aquisição de suprimentos para organizações, conjuntamente com os distintos modelos de sistemas de tecnologia vigentes, é natural se chegar a algumas dúvidas, tais quais: será que o processo de decisão e aquisição de suprimentos em minha organização está ocorrendo sem falhas? Será que este processo pode melhorar? Será que ele pode ser mais ágil? E estas dúvidas são úteis para nos instigar a analisar o processo decisório para os processos voltados à aquisição de suprimentos e os sistemas de tecnologia relacionados a estes, diagnosticando a situação atual, e entendendo como funciona e como pode melhorar.

Dada a esta mesma condição de dúvida, que instiga os indivíduos a procurar a desenvolver as organizações, visando um futuro de sucesso e minimização de falhas, que levou o autor deste trabalho acadêmico a redigi-lo, propondo a análise de uma empresa de setor da indústria catarinense no seu processo de decisão para compra de suprimentos.

A organização a ser abordada pelo autor possui histórico de algumas décadas de existência no ramo de indústria de produção de embalagens plásticas no Estado de Santa Catarina, tendo parte significativa de seu faturamento vinculado a produção de embalagens plásticas de *pet food*, principalmente para cães e gatos.

Dado o contexto de seleção de uma empresa específica a ser estudada, foi definida a seguinte pergunta desta pesquisa: De que forma pode ser mitigado a ocorrência de erros nos pontos críticos do processo decisório de aquisição de suprimentos da empresa analisada?

1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA

Para solucionar a pergunta desta pesquisa foi elaborado o seguinte objetivo geral: Analisar o processo de decisão para aquisição de suprimentos da empresa analisada.

Para alcançar este objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as etapas do processo de decisão para aquisição de suprimentos da empresa analisada;
- b) Relacionar os pontos críticos do processo de decisão com a ocorrência de erros e falhas;
- c) Propor ações de melhoria para os pontos críticos no processo de decisão do setor de suprimentos da empresa analisada.

1.2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A presente pesquisa se justifica no contexto da importância dado ao fato que ela em função do seu objetivo de redução de riscos de erro no processo decisório na aquisição de suprimentos para empresas, organizações que venham a ter elevada ocorrência de erros em seu processo de compras podem utilizar desta pesquisa para comparação dos resultados obtidos para aplicação em seu processo diário, possibilitando a redução dos riscos de erro, tornando seu processo decisório para compra de suprimentos mais bem sucedido.

Já no contexto da sua viabilidade, a presente pesquisa se justifica considerando que o autor deste documento dispõe de tempo, ferramentas e recursos suficientes e adequados para prosseguir com a produção deste trabalho de curso atingir seus objetivos gerais e específicos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas as principais obras literárias relacionadas ao tema da presente pesquisa, no caso, será abordado no capítulo 2.1 - O processo de Decisão, em seguida 2.2 - Gestão de compras, e por fim, 2.3 - Sistemas de informação.

Importante salientar que cada um destes temas desempenha papel importante para se entender melhor a tomada de decisão no contexto do setor de empresas, principalmente no contexto atual moderno com a intensa utilização de distintos sistemas de informação para tomada de decisão.

Avaliaram-se distintos autores na fundamentação teórica com a finalidade de entender melhor o que suas respectivas áreas de estudo têm a agregar sobre os temas abordados, viabilizando entender melhor o tema em si, como também permitir a visualização de possíveis soluções apresentadas pelos autores e autoras de passadas obras, que analisaram problemas similares em organizações de semelhantes características e propuseram soluções bem sucedidas.

Dado o contexto, no próximo capítulo será abordado o processo de decisão, sua natureza e execução na prática em organizações de caráter privado.

2.1. O PROCESSO DE DECISÃO

A tomada de decisão, segundo Moritz e Pereira (2015, p; 13), “é um processo muito antigo e é estudado constantemente com o objetivo de encontrar algum caminho que permita facilitar a complexidade de um determinado assunto ou problema”. Neste sentido, torna-se imprescindível, antes, entender o que é a tomada de decisão propriamente, em que, segundo Moritz e Pereira (2015, p. 33), está seria:

A decisão é um julgamento, uma escolha feita entre alternativas incluindo todos os “o que”, “quando”, “quem”, “por que” e “como”, que aparecem nos processos de decisão. Com o intuito de evitar problemas futuros, os administradores devem se basear em decisões cuidadosamente formuladas.

Logo, percebe-se que além de ser um julgamento das possíveis escolhas, este deve ser bem sucedido para evitar problemas. Bazerman (2014, p. 10) também destaca sobre a tomada de decisão a seguinte frase:

Erros podem levar a pequenos problemas, como escolher o produto errado, contratar o empregado errado ou fazer o investimento errado. Mas eles também podem contribuir para grandes problemas, como falência, ineficácia do governo e injustiça social.

Neste sentido, é possível avaliar a tomada de decisão com sendo, segundo Moritz e Pereira (2015, p; 33):

Tomar decisões faz parte do cotidiano e está presente em todos os seus aspectos, desde os tópicos pessoais até as decisões mais abrangentes, como no planejamento de grandes projetos que envolvem as organizações privadas e públicas.

Já Souza (2015, p. 110) entra em concordância e complementa:

Os administradores, tal como fazemos em nosso cotidiano, têm a tarefa de decidir os rumos a serem tomados por uma organização. Algumas decisões são tão relevantes que podem afetar um grande número de pessoas, ter altos custos financeiros ou mesmo durar por longos períodos na trajetória da organização. Essas decisões podem ter um impacto importante não só internamente na organização, mas em toda a sociedade e no ambiente de atuação da organização.

Logo, é importante destacar que os autores entram num consenso da importância da tomada de decisão se faz em organizações, dada suas possibilidades de impactos socioeconômicos, para o bem ou mal dos atores envolvidos.

Dada esta situação de variabilidades de cada decisão, Freitas *et al* (1997, p. 112), destaca:

A organização e o seu ambiente são altamente complexos, e quanto mais instável é o ambiente, mais difícil se torna o processo de tomada de decisão. Especialmente em nosso país, conjuntamente as organizações necessitam de muito mais agilidade, criatividade e adaptabilidade para sobreviver. Além do ambiente competitivo, elas enfrentam não raramente o problema da instabilidade política e econômica. A cada plano econômico editado pelo governo são necessárias decisões rápidas e acertadas para que possam se adaptar e continuar os seus negócios. As mudanças na política cambial e de importação e exportação exigem uma ação adaptativa imediata por parte das organizações. Neste ambiente de incerteza é que os gerentes trabalham e necessitam ser eficazes.

Neste sentido, conforme destaca Freitas *et al* (1997), é perceptível que tomar decisões é um julgamento de escolhas, e que este é complexo e varia com o seu

ambiente e contexto, onde, em ambientes de incerteza, cabe ao tomador de decisão ter alta eficácia para atingir o sucesso de sua decisão.

Avançando neste raciocínio, é importante salientar que, segundo Moritz e Pereira (2015, p. 35):

A tomada de decisão é tarefa mais característica do administrador. Porém, os gestores não são os únicos a decidir, pois o trabalho do executivo consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que ele dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva. O administrador tem como função específica desenvolver e regular o processo de tomada de decisão da maneira mais eficaz possível, isto é, a função do administrador não é exclusivamente tomar decisões, mas também tomar providências para que o processo de decisão se realize de maneira eficaz. (Chiavenato, 1999 apud Moritz e Pereira, 2015, p. 35).

Percebe-se então que em organizações, além do tomador de decisão caracterizado como a pessoa gestora da mesma, há vários atores menor hierarquicamente posicionados que também decidem, e, se torna necessário considerar o processo em que é realizado a decisão, isto, pois, conforme destacou Moritz e Pereira (2015), o não desenvolvimento e regularização do processo de tomada de decisão pode acarretar em redução da eficácia da própria decisão.

Advindo do questionamento de como funciona o processo de decisão, ou até, como ele pode vir a funcionar em organizações, que será abordada na próxima seção com maior profundidade a decisão.

2.1.1. A decisão e seus elementos

Entendendo melhor o que é a tomada de decisão, sua importância e possíveis impactos, é possível se chegar ao questionamento de: “Quais as variáveis relacionadas ao processo de decisão? Como se dá o processo de decisão? Como ele deve ser estruturado?”. Na literatura disponível acerca deste tema, não foi encontrado um consenso das variáveis do processo de decisão, como se dá a decisão ou até como ela deve ser realizada, contudo, se chegaram a alguns pontos específicos que são presentes em várias estruturas da decisão criados por distintos autores.

Uma estrutura que destaca os elementos relacionadas ao processo de decisão, desenvolvida por Moritz e Pereira (2015, p. 35), baseada na literatura de Herbert Simon, destaca o seguinte:

A tomada de decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Ele (Simon) aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão:

- A. O tomador de decisão – é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação.
- B. Os objetivos – que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- C. As preferências – critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
- D. A estratégia – o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor.
- E. A situação – aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
- F. O resultado – é a consequência ou resultante de uma dada estratégia de decisão. (Simon, 1963 apud Moritz e Pereira, 2015, p. 35).

Além destes elementos relacionados ao processo de tomada de decisão, é necessário atentar-se ao próprio processo com que se é tomada a decisão, isto, pois, como coloca Bazerman (2014, p. 334): “Como não tomamos decisões ideais intuitiva e automaticamente, quando a qualidade da decisão realmente importa, faz sentido contar com procedimentos que possam ajudar a nos direcionar para decisões melhores”.

Neste sentido, os procedimentos a serem cumpridos para se chegar a uma boa tomada de decisão, embora não sejam um consenso entre os diversos autores, é encontrado uma espécie de padrão em alguns pontos importantes, em que Bazerman (2014) destaca a existência de seis etapas básicas para o processo decisório, em que é viabilizado um processo com critérios bem definidos de avaliação e decisão:

- A. Definição do problema: É necessário analisar a situação bem e entender o problema, suas causas e consequências;
- B. Identificação dos critérios: Se torna importante avaliar os critérios de decisão, sejam os custos aceitáveis para a decisão, o tempo, questões legais, dentre outros critérios;

- C. Ponderação dos critérios: Após a identificação de critérios, é necessário comparar cada uma ante aos demais para definir seus pesos, logo, caso o tempo seja mais importante num determinado exemplo, este critério terá maior peso para decisão;
- D. Geração de alternativas: Esta etapa versa sobre a identificação de possíveis cursos de ação a serem tomados para concretização dos critérios. Neste sentido, será criada uma espécie de lista das alternativas a serem tomadas;
- E. Classificação de alternativas: Nesta penúltima etapa será avaliada cada alternativa em face dos critérios definidos na segunda etapa, como exemplo, será verificado se a alternativa A, atende os critérios A, B e C, e assim em diante, verificando o quão bem cada alternativa sana os critérios definidos, bem como é eficiente e eficaz na solução destes;
- F. Identificação da solução ideal ou soluções ideais: Por fim, nesta etapa serão identificadas as alternativas que mais atenderam aos critérios definidos, partindo para sua escolha e então implementação.

Neste sentido, seguindo este processo de decisão, Bazerman (2014, p. 14), destaca:

Esse modelo de tomada de decisões subentende que seguimos essas seis fases de um modo totalmente racional. Isto é, subentende-se que os tomadores de decisões (1) definem o problema perfeitamente, (2) identificam todos os critérios, (3) ponderam com precisão todos os critérios segundo suas preferências, (4) conhecem todas as alternativas relevantes, (5) avaliam com precisão cada alternativa com base em cada critério e (6) calculam as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido.

Além de Bazerman, como citado, outros autores ponderam acerca dos procedimentos a se adotar acerca do processo de tomada de decisão, e Moritz e Pereira (2015, p. 33) destacam os seguintes passos:

- A. Formular o problema;
- B. Estruturar o problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo;
- C. Proceder a uma montagem técnica do modelo;
- D. Testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções;
- E. Estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação; e
- F. Implementar a solução na organização.

Percebe-se uma semelhança entre as etapas descritas pelos autores para tomada de decisão, havendo um momento inicial de coleta de informações, análise e avaliação dos objetivos a serem alcançados para solução do problema, montagem

de alternativas de solução, avaliação de alternativas, e pôr fim a decisão das melhores alternativas e sua implementação. (Bazerman, 2014; Moritz e Pereira, 2015).

Neste contexto, conhecendo esta ordem lógica proposta utilizada para tomada de decisão, é necessário dar um passo para trás e abordar outra questão fundamental para tomada de decisão, a informação.

Como destacado por Bazerman (2014), Moritz e Pereira (2015), e Souza (2015) previamente, sendo a tomada de decisão um exercício de escolha dentre uma gama de diferentes alternativas, é necessário atentar-se sobre a informação utilizada para tomada de decisão. Isto, pois, conforme destaca Moritz e Pereira (2015, p. 19), a seguir:

Informações de menos ou de má qualidade não ajudarão na tomada de decisão, enquanto informações demais certamente gastarão mais recursos e poderão prejudicar dados bons e úteis. Como a informação também custa dinheiro, adquirir e manter elementos desnecessários vai onerar mais os recursos organizacionais.

Ademais, a informação não precisa apenas estar presente em determinada quantidade e qualidade, para se tomar a decisão, ela também tem de estar presente no momento correto, como também destacam Moritz e Pereira (2015, p. 20): “O ritmo rápido dos negócios contemporâneos exige uma informação ágil e precisa no sentido de facilitar a vida do tomador de decisão”.

Dando início a outro questionamento ainda mais elementar, considerando a informação como variável chave para tomada de decisão, conforme Bazerman (2014), Moritz e Pereira (2015), e Souza (2015) destacam em suas obras, cabe entender o que é a informação, e, como está pode ser gerada.

Angeloni (2003), coloca que os dados, que seriam a matéria-prima mais básica para a produção da informação, nestes, não há em si algo a ser informado ou comunicado, logo, sua única finalidade serei passar por processos de tratamento e processamento, tornando-se então informações, que seriam então capazes de informar indivíduos acerca de determinada questão. E por fim, a autora afirma que a informação também é a matéria-prima para gerar um novo elemento, o conhecimento. Esta informação torna-se um conhecimento quando é aplicada na realidade, quando é processada na visão e nos contextos práticos para a solução de problemas reais. Logo, como exemplo, pode-se imaginar um determinado dado de

40 litros d'água, ao leitor isto não é de grande utilidade, mas quando este é tratado, processado e se relaciona ao estoque de determinada empresa que necessita de litros d'água para vender, e ao mesmo tempo se introduz uma sequência de outros dados similares, como datas e os seus respectivos estoques de litros d'água, torna-se, portanto, uma informação. E esta informação, por fim, pode ser processada na proposição de solução de problemas humanos, como na sua utilização para definição de uma quantidade de litros d'água mínimos em estoque, ou para definição do giro de estoque desta determinada organização, onde na prática, gera conhecimento para solução de problemas referentes ao seu estoque.

Neste contexto de dados, informação, e conhecimento, é destacado como importante avaliar como os dados são coletados e processados para sua utilização em futuros processos de tomada de decisão, conforme destaca Moritz e Pereira (2015, p. 119):

Como a empresa é um sistema, o processo decisório também o é, e assim, cada ação em uma de suas etapas vai influenciar o todo. Desta forma, melhorando as etapas iniciais, ou seja, a maneira como são coletadas as informações relevantes para as decisões, pode-se considerar que todo o processo decisório será melhor conduzido. Sabendo realmente qual é o problema e tendo em mãos um número de informações fundamentais, portanto, possíveis de serem examinadas, as alternativas concebidas serão mais precisas, proporcionando ao decisor mais chance de acertar na escolha.

Neste sentido, como fora destacado por Moritz e Pereira (2015), com uma coleta e processamento de dados melhores, há a possibilidade de melhorar o processo de tomada de decisão, entendendo melhor o problema em si, suas consequências, causas, e então alternativas de solução.

Outro ponto relacionado a coleta de dados para tomada da decisão são as decisões rotineiras estruturadas e não rotineiras não estruturadas, que segundo Moritz e Pereira (2015), são: As decisões rotineiras são aquelas em que há previsão de repetição interna dentro da organização estudada, onde é possível haver o desenvolvimento de processos específicos, como relatórios, para tomada de decisão para este problema em específico. Neste sentido, este tipo de decisão se destaca pela sua previsibilidade e o já conhecimento das especificidades que permeiam esta decisão, não havendo amplas incertezas para decisão. Já as decisões não rotineiras são o oposto, sendo decisões onde não há previsibilidade e são elevadas as incertezas, já que a decisão em princípio será tomada apenas uma vez,

caracterizando-se sua singularidade, dada a esta mesma singularidade, é comum que estas decisões tenham suas especificidades desconhecidas, dificultando a tomada de decisão. É neste contexto que é necessária demasiada atenção para como é o processo de coleta de dados, pois, dada a tamanha incerteza, caso a coleta de dados tenha desempenho pífio, pode prejudicar a eficaz tomada de decisão.

2.1.2. Comunicação e decisão

Um processo que ocorre naturalmente em organizações e que têm relação intrínseca com a informação e decisão é a comunicação, isto pois, é por meio da comunicação que a informação coletada é transferida para o tomador de decisão embasar suas futuras decisões. Neste sentido, o Moritz e Pereira (2015, p. 21) ponderam sobre a comunicação:

Por meio da Comunicação, as organizações e seus membros trocam informações, formam entendimentos, coordenam atividades, exercem influência e socializam-se, além de gerarem e manterem sistemas de crenças, símbolos e valores. A Comunicação já foi chamada de “o sistema nervoso de qualquer grupo organizado” e a “cola” que mantém a organização unida.

E destacam ainda que: “Independentemente do tipo de decisão, bem como da qualidade da informação e seus sistemas, ela só será viabilizada no contexto do Processo Decisório, com uma boa estrutura de Comunicação”. (Moritz e Pereira, 2015, p. 21). Angeloni (2003, p. 5), também analisa a importância da comunicação e afirma:

Ao se considerar o dado como matéria-prima da informação e a informação, por sua vez, como a matéria-prima do conhecimento, de nada adianta a organização dispor de dados, informações e conhecimentos, se nela persistir a cultura de que dados, informações e conhecimentos constituem poder. As informações e os conhecimentos devem circular interna e externamente na organização por meio de um eficiente sistema de comunicação, envolvendo a instalação de uma infraestrutura tecnológica adequada. Só assim a organização disporá de dados, informações e conhecimentos de qualidade e em tempo hábil para dar suporte à tomada de decisão.

Neste contexto, como salientado por Angeloni (2003) e Moritz e Pereira (2015), pouco importa a existência da informação precisa e de qualidade, útil para tomada de decisão, se esta não circula dentre os membros da organização, havendo concentração de informação em apenas poucos indivíduos, não havendo transferência prática desta para outros utilizarem em suas decisões.

Além da informação para tomada de decisão diretamente, Moritz e Pereira (2015, p. 23), também destacam sobre a comunicação:

A comunicação serve como função de comando e controle, de ligação, de inculturação, de ligação interorganizacional, de apresentação organizacional, de ideacional e ideológica da comunicação, sendo elas:

- A. Comando e controle: no sentido de ser o meio pelo qual orientações são dadas, problemas identificados, a motivação é encorajada e o desempenho monitorado.
- B. Ligação: a comunicação promove um fluxo de informação entre diferentes partes da organização, possibilitando que ela atinja um grau de coerência entre unidades e funcionários diferentes. A função de ligação tem um papel crucial na inovação e na difusão de inovações dentro das organizações.
- C. Inculturação: se refere à criação e manutenção da cultura organizacional e à assimilação dos membros à organização. Rituais, mitos, metáforas, declarações de missão e outros gêneros simbólicos contribuem para essa função.
- D. Ligação interorganizacional: serve para criar e manter laços entre as organizações.
- E. Apresentação organizacional: define a organização para públicos importantes como clientes em potencial, outras organizações, o governo e as pessoas em geral. Essa função contribui para a manutenção da legitimidade institucional de uma organização.
- F. Ideacional: se refere ao papel da comunicação na geração e utilização de ideias e conhecimento dentro da empresa.
- G. Ideológica da comunicação: ela é o veículo para o desenvolvimento e difusão de ideologias e sistemas de pensamento que normatizam e justificam as relações de poder e controle.

Considerando os autores aqui citados, percebe-se a importância que a comunicação tem para as organizações, sendo relevante tanto para a tomada de decisão, como para outras questões não relacionadas. Considerando sua importância, é importante a organização prestar atenção em como estão funcionando seus processos de comunicação, e se estes podem vir a melhorar, para que a organização possa dispor de processos eficientes e eficazes, contribuindo para dentre outras questões, um processo de decisão aprimorado.

2.1.3. Decisão racional e limitada

Outro elemento de destaque no fenômeno da tomada de decisão analisado e destacado por distintos autores é a existência de diferentes modelos de tomada de decisão, os mais conhecidos são: O modelo de decisão clássico ou racional, e o modelo de decisão da racionalidade limitada ou restringida. Nesta avaliação de modelos de decisão, Moritz e Pereira (2015, p. 118), numa releitura a obra de Herbert Simon, destacam:

A visão dominante da decisão foi, por muito tempo, baseada na decisão racional, pela qual buscava-se sempre a decisão ótima, sendo que para isso era preciso analisar todas as alternativas possíveis, identificá-las de acordo com sua importância e consequência, selecionando todas as informações necessárias, e, baseado nisso, tomar a decisão correta. Porém, devido às suas limitações, o ser humano não consegue conceber todas as alternativas possíveis nem ter acesso a todas as informações necessárias em um dado momento (SIMON, 1965 apud Moritz e Pereira, 2015, p. 118).

Bazerman (2014) também entra de acordo, afirmando que a decisão racional é baseada na premissa de decisão ideal, que pondera todas as variáveis distintas, e seleciona a melhor alternativa possível, contudo, esta visão acaba sendo de difícil aplicação na realidade, pois, na prática o ser humano tem sua decisão influenciada por aspectos comportamentais não previstos pelo modelo de decisão clássico. Neste sentido, Bazerman (2014, p. 18), afirma:

Embora a estrutura de racionalidade limitada de Simon veja os indivíduos como tentando tomar decisões racionais, ela reconhece que eles normalmente não têm informações importantes que ajudariam a definir o problema, os critérios relevantes e assim por diante. Restrições de tempo e custo limitam a quantidade e a qualidade da informação disponível. Além do mais, os que tomam decisões retêm apenas uma quantidade pequena de informações em sua memória utilizável. Finalmente, as limitações de inteligência e erros de percepção restringem a capacidade que os tomadores de decisões têm de “calcular” com precisão a escolha ideal dentre o universo de alternativas disponíveis. (March; Simon, 1958; Simon, 1957 apud Bazerman, 2014, p. 18).

Ainda destacando as limitações comportamentais humanas, Bazerman (2015, p. 18), também reforça esta lógica afirmando:

Essas limitações impedem os tomadores de decisões de fazer as escolhas ideais assumidas pelo modelo racional. As decisões tomadas normalmente deixam de lado toda a gama de consequências possíveis. Os tomadores de decisões abrem mão da melhor solução em favor de uma que seja aceitável ou razoável. Ou seja, nós nos damos por satisfeitos: em vez de examinarmos todas as alternativas possíveis, procuramos até encontrarmos uma solução satisfatória que seja suficiente porque alcança um nível de desempenho aceitável.

Neste contexto dos dois principais modelos, percebe-se que o modelo clássico, considera os indivíduos como tomadores de decisões puramente racionais, já o outro modelo, destaca que as decisões buscam a racionalidade, mas existem questões comportamentais humanas que tornam impossível a tomada de decisão exclusivamente racional. (Bazerman, 2014; Moritz; Pereira, 2015).

Aprofundando-se no modelo de decisão limitada, Bazerman (2014, p. 336), ainda destaca que “Com os mesmos dados, nem sempre tomaremos a mesma decisão. Nosso julgamento é afetado por humor, interpretações subjetivas, ambiente, prazos, flutuações aleatórias e muitas outras características instáveis”. Já Angeloni (2003, p. 2), parafraseando distintos autores também afirma:

Existem informações que os indivíduos não percebem e não vêem; informações que vêem, e não ligam; informações que vêem, e não entendem ou não decodificam; informações que vêem e usam; informações que procuram; informações que adivinham. (Lago, 2001; Pereira e Fonseca, 1997; Davenport, 1998).

Angeloni (2003, p. 2) também complementa sobre este assunto e comenta que:

As informações e os conhecimentos de significados não é um processo tão simples como parece. Características individuais, que formam o modelo mental de cada pessoa, interferem na codificação/decodificação desses elementos, acarretando muitas vezes distorções individuais que poderão ocasionar problemas no processo de comunicação.

Ou seja, embora um indivíduo possa até tentar tomar decisões racionais, este tomará decisões afetadas por aspectos comportamentais, e além disso, estes aspectos comportamentais são intrínsecos do próprio indivíduo decisor, logo, caso outro indivíduo na mesma situação, detendo os mesmos dados, informações e

conhecimentos que o primeiro, poderá a vir a tomar decisões diferentes, dadas as suas características comportamentais que podem vir a ser diferentes de pessoa para pessoa. (Angeloni, 2003; Bazerman, 2014; Moritz e Pereira, 2015).

Considerando estas características comportamentais humanas que podem afetar a decisão, Angeloni (2003, p. 3) destaca que “estar consciente dessas e de muitas outras interferências ao lidar com os dados, as informações e os conhecimentos no processo de tomada de decisões consiste no primeiro passo para amenizá-las. Logo, considerando que estar consciente destas limitações é importante, foram abordados em certas obras elementos de limitações mais comuns de influência e recorrência do processo de decisão, destacam-se a heurística, o humor do decisor, e seus vieses de percepção. (Bazerman, 2014).

Abordando estes elementos de limitações humanas citados, Bazerman (2014, p. 18-19) destaca:

Pesquisadores descobriram que as pessoas contam com diversas estratégias simplificadoras, ou regras práticas, ao tomar decisões. Essas estratégias simplificadoras são denominadas heurísticas. Assim como as regras-padrão que orientam implicitamente nosso julgamento, a heurística serve como um mecanismo para enfrentar o ambiente complexo em torno de nossas decisões.

Ainda sobre a heurística, Bazerman (2014, p. 57), complementa:

Apesar da sofisticação de nossas corporações e da velocidade de nosso desenvolvimento tecnológico, as capacidades do cérebro humano não mudaram drasticamente nos últimos 10 mil anos. [...], os indivíduos contam com regras práticas, ou heurísticas, para reduzir as demandas de processamento de informação da tomada de decisões. As heurísticas reduzem o esforço que as pessoas devem fazer na tomada de decisões, permitindo-lhes examinar menos informações, simplificar os pesos de diferentes informações, processar menos informações e considerar menos alternativas na tomada de decisões (Shah e Oppenheimer, 2008 apud Bazerman, 2014, p. 57).

Logo, percebe-se que a decisão, principalmente quando complexa e tem de ponderar diversas variáveis, acaba “cobrando” do decisor certas práticas de simplificação do problema em si, para algo mais “leve, digerível”, permitindo algo antes complexo, ser avaliado de forma mais simples. (Bazerman, 2014)

No contexto da aplicação da heurística na decisão, Azevedo e Bueno (2011, p. 5), destacam:

Embora o uso dessas estratégias frequentemente nos impeça de encontrar a decisão ótima, por eliminar a melhor escolha, possuem como benefício principal o tempo poupado, que compensaria qualquer perda potencial de uma busca completa. Ao oferecer às pessoas uma maneira simples de lidar com situações complexas, as heurísticas produzem julgamentos corretos ou parcialmente corretos na maioria das vezes. O problema são os casos em que essas regras simplificadoras da decisão resultam em decisões equivocadas.

Sobre a tomada de decisão e a heurística, Bazerman (2014, p. 57) também afirma:

Oferecendo aos administradores maneiras eficazes de lidar com problemas complexos, as heurísticas frequentemente produzem decisões eficazes. Porém, elas também levam os administradores a fazer julgamentos sistematicamente tendenciosos. Vieses acontecem quando um indivíduo aplica uma heurística de forma imprópria.

Logo, a heurística embora útil se bem utilizada, facilitando as decisões, é necessário ter cautela, isto, pois, o mesmo autor Bazerman (2014, p. 19), também afirma: “Em geral, as heurísticas são úteis, mas sua utilização às vezes pode levar a erros graves”. Neste sentido, torna-se importante entender o contexto da decisão, as limitações de recursos, como tempo e dinheiro, para a aplicação das heurísticas, pois do contrário, pode levar o decisor ao erro. (Azevedo e Bueno, 2011; Bazerman, 2014).

Outro elemento a ser considerado na decisão e de necessário cautela é o humor do indivíduo decisor, conforme destaca-se “Nosso estado de espírito e humor pode afetar a maneira como lidamos com a informação”. (Angeloni, 2003, p. 2). Conforme relatado, num exemplo em que um indivíduo que passa um momento de considerável estresse, ou encontra-se em uma situação de aborrecimento, raiva, infelicidade, felicidade e até elevado otimismo, entre outras emoções, terá seu julgamento afetado por estes estados emotivos, logo, considerando seu impacto é necessário estar atento às emoções e suas capacidades de influência na decisão como primeiro passo para se tornar uma decisão melhor embasada e que sofre com menos influências de elementos de limitação da racionalidade. (Bazerman, 2014).

E por fim, outro elemento comum de limitação da racionalidade são os vieses humanos, que segundo Bazerman (2014), destacam-se três dos vieses mais comuns: Disponibilidade, representatividade e confirmação. Segundo Bazerman (2014, p. 63), o viés da disponibilidade seriam “as inferências que tomamos a respeito da semelhança do evento, com base na facilidade com que podemos lembrar de casos desse evento”. Ou seja, este viés destaca o quão comum se torna para os indivíduos se lembrarem de uma determinada questão ante sua visibilidade. Logo, num exemplo num contexto empresarial, embora a frequência de determinado fenômeno possa ser negligível, mas em casos passados em que este havia ocorrido houve um alarde, a tendência é que o decisor, terá maiores chances de lembrar deste determinado fenômeno, a despeito da sua chance de frequência pequena. Um exemplo prático real são as quedas de aviões comerciais, embora tenham frequência muito pequena, dada a tamanha proporção que recebem quando ocorrem, a tendência é que sejam lembrados na mente das pessoas no momento de tomar uma decisão para viajar de avião, podendo este viés ser tão influente na decisão, que impeça o indivíduo por medo a comprar uma passagem para viajar neste meio de transporte. (Bazerman, 2014).

Outro viés destacado por Bazerman (2014) é o da representatividade, onde neste viés destaca-se o fenômeno em que indivíduos ao tomar uma decisão, consideram fatores com pouca relação entre si, dada a sua representatividade de ocorrência, percebendo-se então o indivíduo influenciado por este viés, “com maiores chances de ganhar ou perder” dependendo do contexto. Como exemplo, Bazerman (2014) aborda em suas obras o empreendedorismo, em que há indivíduos que se tornam empreendedores e são bem sucedidos, e há indivíduos que se tornam empreendedores e veem sua empresa falir após certo período, e então o decisor que pensa em criar a própria empresa, pode ser guiado pelo sucesso dos demais, mas sem considerar o fracasso dos outros empreendimentos.

E por fim, outro viés que se destaca é o da confirmação, que segundo Pereira (2019, p. 130), este viés ocorreria quando “o indivíduo despreza informações que contrariam a decisão tomada, ou seja, o indivíduo tende a ignorá-la ao invés de analisá-la; por outro lado, as informações que confirmam a decisão são supervalorizadas”. Neste sentido, o indivíduo passa a valorizar menos as informações que não condizem com suas percepções de mundo, e supervalorizando

os dados e informações que corroboram com sua visão. (Bazerman, 2014; Pereira, 2019).

2.2. GESTÃO DE COMPRAS

Conforme destacam Ballou (2007) e Gonçalves (2010), é comum que organizações possuam um órgão, setor ou área responsável por certas atividades de aquisição de suprimentos. Neste sentido, Gonçalves (2010, p. 249), pondera e afirma:

Nas empresas, há uma grande variação no contexto organizacional, no que se refere a compras, passando-se a termos um órgão de compras subordinado à área administrativa e financeira; enquanto em muitas empresas industriais o órgão de compras é normalmente um departamento subordinado à área de produção ou à diretoria industrial.

Conjuntamente, Gonçalves (2010, p. 251), também afirma:

Considerando a grande variedade de organizações, tais como industriais, comerciais e de serviços, é de se esperar uma grande variação nos aspectos relacionados à política de centralizar e descentralizar as compras, assim como a adequação de um modelo dentro do espectro de modelos organizacionais existentes que deverão ser adotados, definindo as atribuições e responsabilidades de cada órgão.

Neste sentido, conforme o autor coloca, há variação dos aspectos relacionados ao setor de compras e setores subordinados, contudo, conforme Ballou (2007), embora haja características distintas de cada setor de compras de organização para organização, há certas atividades que geralmente se repetem. Gonçalves (2010, p. 244), sobre estas semelhanças características de diferentes organizações sobre o setor de compras e sua importância, afirma:

A fabricação de produtos, a operação de uma ferrovia, a administração de uma escola, hospitais, serviços municipais etc. dependem todos, entre outros fatores, de uma boa administração no suprimento de seus materiais e serviços. A eficiência na produção e na realização de serviços depende, essencialmente, da presença de insumos e produtos no momento exato, na quantidade certa e na qualidade desejada.

Neste sentido, considerando a importância da gestão de compras para organizações de distintos modelos, e mais especificamente, para o contexto deste trabalho acadêmico que versa sobre o setor de compras de uma determinada empresa, serão abordadas as características do setor de compras, e sua aplicação prática nas organizações nas seguintes seções.

2.2.1. A função do compras

No geral, os autores entram em concordância ao descrever o setor de compras e sua função como sendo, conforme coloca Ballou (2007, p. 341) afirmando que:

A função de compra é considerada uma atividade no processo da programação. Mesmo sendo basicamente isso – atividade de compra – muitas de suas decisões afetam diretamente o fluxo de bens ou serviços no canal logístico.

Este mesmo autor também afirma que o setor de compras também tem relação com a coordenação do fluxo de bens e serviços, onde:

Coordenar o fluxo de bens e serviços entre instalações físicas é um dos principais focos na gestão da cadeia de suprimentos. Decidir quanto, quando e como movimentar os produtos e, igualmente, onde comprá-los, é preocupação constante. Essas decisões de programação ocorrem no canal de suprimentos, e a boa administração impõe que sejam coordenadas com outras atividades no todo da empresa, especialmente com a produção. (Ballou, 2007, p. 341).

Sobre a coordenação de bens e serviços, Cova (2012, p. 98) também afirma:

A coordenação do fluxo de bens e serviços entre diversas instalações físicas, tais como galpões e depósitos, é uma das principais preocupações do gestor de uma cadeia logística. Nesse sentido, a decisão acerca de quanto, quando e como realizar a movimentação dos produtos e, sobretudo, onde adquiri-los constitui o complexo de ações desse gestor.

E Gonçalves (2010, p. 3), complementa sobre a área de gestão de compras:

Seu objetivo principal é assegurar o suprimento dos bens e serviços necessários, tanto para a produção quanto para as demais atividades da empresa. Essa gestão começa pela busca de fornecedores que tenham condições de oferecer bens e serviços de boa qualidade,

dentro dos requisitos estabelecidos pela empresa, atendendo aos prazos fixados e entregando os bens e serviços dentro das especificações, com boas condições de fornecimento.

Neste contexto da função essencial do setor de compras, cabe explicitar sobre o que seria a cadeia de suprimentos e a necessidade de gestão ou coordenação de seu fluxo, o que fora afirmado por alguns autores citados.

Segundo Ballou (2007), a cadeia de suprimentos seria um sistema de mercados de fornecedores e consumidores, composto por fornecedores das matérias-primas mais elementares, que vão sendo produzidas, processadas em outros materiais e depois vendidas, até se chegar ao produto pronto para consumo pelos clientes finais deste mesmo sistema, logo, no contexto de uma organização, seria necessário estar atento a esta cadeia, como exemplo, para verificar a situação de seus fornecedores, e amplamente, a situação dos fornecedores de seus fornecedores, evitando desgastes e problemas futuros que poderiam ser antecipados e/ou previstos. Além disso, Ballou (2007) destaca a importância da gestão do fluxo desta cadeia, pois, havendo a boa relação e coordenação entre os integrantes deste sistema da cadeia de suprimentos aumentam as chances de se obter um bom fluxo de bens e serviços, atendendo as demandas da organização no momento certo, quantidade correta, e qualidade necessária.

Outros autores que também versam sobre a cadeia de suprimentos são Turban e Volonino (2013, p. 297), que afirmam:

A jornada que faz um produto, [...] começa com os fornecedores de matéria-prima, segue com os fabricantes ou montadores, depois é a vez dos distribuidores e das prateleiras do varejo e, por fim, chega aos consumidores. Isso é uma cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos é como um sistema de encanamento, composto por múltiplas empresas que desempenham qualquer uma das seguintes funções:

- A. Compras de materiais;
- B. Transformação de materiais em produtos intermediários ou finais;
- C. Distribuição de produtos finais ao varejo ou aos consumidores;
- D. Reciclagem ou descarte em aterro sanitário.

Faz-se necessário comentar que Turban e Volonino (2013), destacam não apenas os fornecedores e consumidores, havendo uma linearidade desta cadeia de suprimentos, mas também adicionam outra etapa, a final de reciclagem ou descarte

do produto ou bem pós-consumo, que será então descartado completamente, ou reintroduzido na cadeia de suprimentos.

Abordada a função de setor ou área de compras, é importante descrever as principais atividades exercidas por este, que segundo Silva (2010, p. 105), as quatro atividades mais básicas desta função, seriam:

- A. Controle e registro: de fornecedores, dos processos licitatórios, de preços, de especificações, de estoques, de consumo e de dados financeiros.
- B. Pesquisa de Suprimentos: estudo de mercado, especificação de materiais, análise de custos, análise financeira, desenvolvimento de novos fornecedores, desenvolvimento de novos materiais e qualificação de fornecedores.
- C. Administração de Materiais: garantir atendimento das requisições, gestão de estoques e elaboração de relatórios.
- D. Sistema de Aquisição: elaboração de processos licitatórios, efetivação das contratações, acompanhamento da execução de contratos, verificação de recebimento de materiais e realização de serviços e conferência de faturas.

Já outros autores também complementam com outras atividades, como destaca Ballou (2007, p. 356-357):

As compras envolvem a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para o conjunto da organização. Entre as atividades associadas a elas incluem-se:

- A. Selecionar e qualificar fornecedores;
- B. Avaliar desempenho de fornecedores;
- C. Negociar contratos;
- D. Comparar preço, qualidade e serviço;
- E. Pesquisar bens e serviços;
- F. Programar as compras;
- G. Estabelecer os termos das vendas;
- H. Avaliar o valor recebido;
- I. Mensurar a qualidade recebida, quando esta não estiver incluída entre as responsabilidades do controle de qualidade;
- J. Prever mudanças de preços, serviços e, às vezes, da demanda;
- K. Especificar a forma em que os produtos devem ser recebidos.

Há também outras atividades relacionadas com o setor de compras e seu contato com demais setores organizacionais, que também são importantes e devem ser consideradas nas atividades de compras, conforme menciona Gonçalves (2010, p. 244):

A função compras [...] requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisas e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas. Requer uma coordenação geral entre os diversos órgãos da empresa: almoxarifados, no que tange ao armazenamento dos materiais; planejamento de estoques, responsável por definir as quantidades a serem adquiridas e os respectivos prazos de entrega; finanças, no que se relaciona a autorização e controle de pagamentos das faturas dos materiais recebidos e muitos outros setores da estrutura organizacional.

Dentre os distintos autores consultados, percebe-se um padrão de certas atividades relacionadas com a função de compras, com a verificação no mercado de suprimentos, os fornecedores que atendem suas necessidades, especificação de quantidade, data de entrega, dentre outros fatores intrínsecos ao produto/serviço, negociação, e aquisição de bens e serviços, (Ballou, 2007; Gonçalves, 2010; Silva, 2010).

Neste contexto da função e atividades básicas relacionadas ao setor de compras, é importante abordar os efeitos que o desempenho deste setor pode influenciar no restante da organização, Gonçalves (2010, p. 244) destaca o impacto que a falta de um produto ou bem pode fazer ao processo produtivo de uma empresa:

A falta de um produto ou insumo, no exato momento em que ele se torna necessário, é um custo que precisa ser imediatamente banido. Uma razoável economia na produção, na operação e na manutenção de uma empresa competitiva poderá, inegavelmente, ser obtida mediante um processo de aquisição de materiais e de serviços bem estruturados que resulte na obtenção dos bens e serviços necessários dentro dos padrões esperados, reduzindo o desperdício e o custo de não-conformidade.

Sobre os custos relacionados ao setor de compras, Cova (2012, p. 106), destaca:

Nas organizações, o setor de compras ocupa uma posição de relevância, pois, de um modo geral, as peças, componentes e suprimentos comprados representam entre 40% e 60% do preço final de venda dos produtos vendidos.

Ballou (2007, p. 357) também aborda essa margem de custos e complementa:

O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização.

Conforme Ballou (2007), Cova (2012) e Gonçalves (2010) dada a necessidade das organizações por certos insumos para continuidade de seu processo produtivo, principalmente as industriais, o desempenho do setor de compras tem alto impacto nos custos da empresa, sejam negativos, ao se atrasar certos materiais, atrasando a produção, sejam positivos, com a negociação de contratos mais vantajosos.

Ainda sobre o desempenho do setor de compras, Gonçalves (2010, p. 4) também aborda como o setor de compras pode trazer à organização vantagens competitivas ante seus concorrentes, destacando que:

Uma administração de materiais bem estruturada permite a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de custos, da redução dos investimentos em estoques, das melhorias nas condições de compras mediante negociações com os fornecedores e da satisfação de clientes e consumidores em relação aos produtos oferecidos pela empresa.

Silva (2010, p. 95-96), considerando os impactos positivos e negativos que o desempenho do setor de compras pode incorrer na organização, destaca o que seriam metas básicas para gestão de compras, com a finalidade de conferir vantagens para organização, conforme comenta:

A função compras é um setor essencial da área de Materiais ou Suprimentos e tem por objetivo suprir os materiais e serviços necessários para o desenvolvimento dos processos da organização de forma eficaz. Dessa forma, podemos considerar como metas básicas da função compras:

- A. Garantir a continuidade de suprimentos para o perfeito fluxo dos processos organizacionais;
- B. Coordenar os fluxos com o mínimo de investimentos em estoques;
- C. Comprar os materiais e contratar os serviços aos mais baixos custos, dentro das especificações predeterminadas de qualidade, prazos e preços;
- D. Manter parceria com os fornecedores, de modo a possibilitar melhorias no processo de compras.

Ou seja, não apenas o setor de compras ou área de compras tem determinadas funções de interesse para os processos internos organizacionais, ele passa a ter função essencial, concedendo vantagens competitivas ante as organizações concorrentes, seja por conta na redução de custos na obtenção de matéria-prima utilizada para produção, seja na boa manutenção dos fluxos de materiais mantendo a mão-de-obra funcionando com consistência, com a manutenção de boas relações e coordenação com seus fornecedores visando a continuidade do fluxo da cadeia de suprimentos com estoques mínimos. (Ballou, 2007; Cova, 2012; Gonçalves, 2010; Silva, 2010).

Outro ponto relacionado ao desempenho do setor de compras a se considerar é a complexidade do ato da compra, onde Gonçalves (2010, p. 260) afirma:

Devemos sempre ter em mente que o ato de comprar bens e serviços para uma empresa é uma tarefa complexa e envolve desde o conhecimento a respeito do objeto da compra, como: especificações, padrões, normas aplicáveis, critérios de inspeção e aceitação, até uma extensa busca de fontes de suprimento que garantam o fornecimento do produto desejado, na hora certa e na quantidade desejada. (Gonçalves, 2010, p. 260).

Neste contexto, considerando a complexidade do ato da compra, e participando para o “como” do setor de compras com desempenho necessário, o primeiro passo do “como comprar”, seria, como destacado por Gonçalves (2010), entender as especificações do material a ser comprado, seu peso, volume, dimensões, e características que tem de ter para atender as necessidades da produção da organização a que pertence. O próximo passo, também destacado nas atividades básicas de compras, é a busca por fornecedores adequados e seu cadastro. Que segundo Gonçalves (2010, p. 260), torna-se importante, pois:

Criar um cadastro de fornecedores habilitados a prestar serviços e fornecer materiais é crucial para o setor de compras. Na verdade, ele é o corpo central que alimenta o processo de suprimento de material e serviço de uma empresa. Ao fechar um contrato de fornecimento de um material, com uma determinada empresa fornecedora, vamos procurar um parceiro e não comprar um problema.

Além disso, Gonçalves (2010, p. 261) destaca alguns critérios possíveis de avaliação de fontes de fornecimento de materiais:

Selecionar essas fontes estratificando-as numa seleção das melhores fontes de fornecimento de bens e serviços é a principal função do cadastro. Nessa seleção, uma série de requisitos deverá ser atendida, entre eles:

- A. Responsabilidade;
- B. Estabilidade;
- C. Habilidade de negociação e de comércio;
- D. Experiência no fornecimento do bem ou serviço procurado;
- E. Atuação no mercado.

Havendo o conhecimento do material necessário e das fontes de fornecimento disponíveis e adequadas para seu fornecimento, urge definir as quantidades a serem adquiridas pela organização. Sobre este assunto Ballou (2007, p. 362), destaca:

O agente de compra é seguidamente incentivado a comprar em grandes quantidades. Os fornecedores certamente oferecerão preços mais baixos para a compra de grandes quantidades, pois isto fará com que se beneficiem pela economia de escala e consigam inclusive repassar parte desses benefícios aos compradores mediante incentivos sobre preços. (Ballou, 2007, p. 362).

E, embora seja comum que fornecedores ofereçam descontos para maiores volumes de compra, não necessariamente a organização que compra em grande volume acaba incorrendo em menores custos, isto, pois segundo Ballou (2007, p. 362), “encontrar a quantidade ótima de compra exige que se encontre o menor custo total, que compreende o custo da compra, o custo do pedido e o custo da manutenção do estoque”.

Neste contexto, mesmo que se fosse comprado um grande lote de materiais, considerando outros custos além de preço, como estocagem e pedido, o preço final incorrido pela organização é passível de ser maior, caso não seja avaliado no momento anterior da compra (Ballou, 2007).

Neste contexto da quantidade de materiais a ser definida para compra, urge a necessidade da própria organização tomar este conhecimento, dado que certos fornecedores tendem a ofertar materiais acima da necessidade da organização compradora, torna-se interessante que a própria organização tenha conhecimento acerca dos materiais que necessita, nas quantidades corretas e no momento que

necessita. Sobre este tema, Covas (2012, p. 103), sugere a realização de inventário gerais de produção, pois:

O inventário geral de produção contém informação sobre: as existências de itens disponíveis em armazém; as necessidades brutas; o início das encomendas/ordens de fabricação dos produtos; o tamanho dos lotes; os lead-times; os níveis de estoques de segurança; os níveis limite de produtos defeituosos; as alterações diárias.

Já Gonçalves (2010, p. 4) sobre o mesmo tema, sugere a utilização de modelos de previsão de demanda dos materiais utilizados na organização, afirmando:

A utilização de modelos de previsão de demanda é o primeiro passo operacional na gestão dos estoques. Esses modelos são elaborados a partir de um estudo do histórico de consumo de cada item e da utilização de bases estatísticas que permitam a construção de um modelo matemático que represente o comportamento do consumo de cada material. Isso resulta em projeções de demanda dentro de níveis adequados que permitam suprir as necessidades de consumo com estoques menores. Um bom estudo do comportamento da demanda não só permitirá a utilização de um modelo matemático mais adequado para projetar as demandas futuras como também facilitará o dimensionamento dos estoques suplementares, também conhecidos como estoques de segurança.

E por fim, Ballou (2007, p. 367), sugere a programação de compras com seus fornecedores, destacando que:

As atividades de compra e programação envolvem decisões com alcance para afetar profundamente a movimentação e estocagem eficientes de mercadorias no âmbito do canal de suprimentos. A programação garante que as mercadorias sejam entregues no ponto designado dentro do prazo e nas quantidades necessárias.

Ballou (2007, p. 367) também atribui o valor da programação, afirmando que:

As atividades de compra e programação envolvem decisões com alcance para afetar profundamente a movimentação e estocagem eficientes de mercadorias no âmbito do canal de suprimentos. A programação garante que as mercadorias sejam entregues no ponto designado dentro do prazo e nas quantidades necessárias.

Neste contexto, denota-se que os distintos autores sugerem, de forma resumida:

- A. Entender seu estoque atual;
- B. Definir suas demandas futuras;
- C. Programar com fornecedores as quantidades que a organização necessita e as respectivas datas de entrega.

Aplicando estas sugestões, a organização terá melhor conhecimento dos materiais em seus estoques e suas respectivas quantidades, as previsões de consumo e necessidades futuras, e com estas informações, é possível formalizar a programação com suas fontes de fornecimento de materiais para que os itens necessitados sejam atendidos nas quantidades almeçadas e nas datas definidas. (Ballou, 2007; Cova, 2012; Gonçalves, 2010).

Além destas considerações, Gonçalves (2010, p. 4), também destaca a necessidade de distinguir os itens que mais representam o valor demandado da organização para aqueles menos demandados, afirmando:

O uso de uma ferramenta complementar de análise se volta para a depuração dos estoques e tem como objetivo estruturar sua gestão dentro dos princípios de priorização daqueles materiais que representam o maior valor de demanda: a centralização da gestão de forma priorizada pelo controle dos itens de maior valor de demanda resulta em sensíveis reduções dos níveis de investimentos em estoque e, conseqüentemente, em reduções dos custos operacionais. Esse processo de análise, objeto de estudo em capítulo específico destinado ao exame dos modelos de gestão dos materiais, é conhecido como análise de Pareto, análise ABC dos estoques ou lei dos 20/80, em que cerca de 20% dos itens de estoques representam 80% do valor de demanda de todos os materiais de uma empresa.

Neste sentido, com a aplicação da análise ABC, a organização terá maior conhecimento dos itens que mais representam o valor comprado para os que menos representam, chamando sua atenção para o melhor controle dos itens que representam a curva A e B. (Gonçalves, 2010).

Aprofundando-se no conhecimento dos materiais demandados pela organização, Cova (2012, p. 103) destaca:

A ideia subjacente é: uma vez que se saiba quando e em qual quantidade cada produto final será produzido, torna-se factível

desenvolver um programa de aquisição dos subcomponentes necessários à sua confecção.

Neste sentido, uma ferramenta desenvolvida no contexto do conhecimento do que será produzido e seus subcomponentes necessários é o MRP, do inglês *Manufacturing Resource Planning*, também conhecido como Planejamento de Recursos de Produção.

Segundo Cova (2012, p. 105), o MRP pode ser entendido como:

Um sistema de controle de inventário e de produção que busca a otimização da gestão de forma a minimizar os custos, ao mesmo tempo que mantém os níveis de material adequados e necessários para atender aos processos produtivos da empresa.

O autor ainda destaca sobre o MRP, afirmando que:

A metodologia MRP é baseada numa árvore de estrutura de produtos (também denominada lista de materiais), que informa as relações quantitativas entre as necessidades de subcomponentes para a elaboração do produto acabado final. (Cova, 2012, p. 104).

Já Ballou (2007, 349) complementa sobre o MRP, e afirma que este é:

um método mecânico formal de programação de suprimentos no qual o momento das compras ou saída da produção é sincronizado a fim de satisfazer as necessidades operacionais período a período ao compensar a requisição de suprimentos de acordo com a duração do tempo de reposição.

Neste contexto, a ferramenta MRP pode ser aplicada no cotidiano organizacional para o bom planejamento dos materiais a serem demandados no futuro próximo, considerando as quantidades necessárias e suas datas de utilização, minimizando custos de preço, estocagem e manutenção. (Ballou, 2007; Cova, 2012).

Outra ferramenta de grande importância para o setor de suprimentos e para as organizações modernas são sistemas de informação, que auxiliam na organização, programação e tomada de decisão organizacional. Considerando este fator de importância, foi dedicado o capítulo 2.3 a definir o que são sistemas de informação, sua importância e como podem ser úteis para organizações contemporâneas.

2.3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

No contexto organizacional, como visto em capítulos anteriores, há a necessidade de se gerar e processar dados em informações, e estes devem estar acessíveis para os tomadores de decisão, conforme destaca Turban e Volonino (2013, p. 57):

O desempenho de todo o tipo de organização [...] depende do acesso em tempo hábil aos dados, que podem ser analisados rapidamente e utilizados para antecipar as necessidades de clientes, fornecedores e parceiros de negócios.

Os autores ainda complementam a citação, afirmando que:

O gerenciamento de dados, textos e documentos ajuda as empresas a melhorar sua produtividade, garantindo que possam encontrar o que precisam sem ter de conduzir uma pesquisa longa e difícil. (TURBAN; VOLONINO, 2013, p. 59).

Neste contexto de necessidade de dados e informações, e a importância de sua boa gestão para acrescer a produtividade na organização, concomitantemente com os avanços tecnológicos, surgem novas ferramentas para auxiliar na troca da informação. A informação que antes se localizava em volumes físicos, e, portanto, estáticos, passa para volumes digitais e dinâmicos. (Moritz; Pereira, 2015). É neste contexto de desenvolvimento de novas ferramentas tecnológicas que Moritz e Pereira (2015, p. 14) afirmam:

A tecnologia moderna da informática, com capacidade incomparável de gerar, manipular e avaliar dados, incorpora o conceito de flexibilidade da informação, assim como fez o fichário de catálogo móvel uma geração atrás. As habilidades da tecnologia da informática em incorporar de forma elevada o conceito da flexibilidade da informação fazem com que ela seja uma ferramenta poderosa e útil para os gerentes contemporâneos.

Angeloni (2003, p. 6) sobre a tecnologia e sua aplicação nas organizações, complementa:

As tecnologias da informação conduzem a profundas evoluções organizacionais. Elas levam a novas formas de gestão e, por consequência, a novas formas organizacionais. As organizações

devem estar preparadas para suportar o crescente volume e rapidez de circulação de informações e conhecimentos, implantando estruturas organizacionais e tecnológicas flexíveis que permitam a circulação das informações e dos conhecimentos, a fim de poder tomar decisões em tempo hábil e se adaptar às mudanças do meio ambiente em que estão inseridas.

No contexto da informação e tecnologia, com as profundas evoluções citadas pela Angeloni (2003), destaca-se dentre outros, o desenvolvimento dos denominados Sistemas de Informação, recorrentemente utilizados em organizações modernas para suas atividades.

2.3.1. Definição e funções básicas de sistemas da informação

Os Sistemas de Informação, também conhecidos pela sigla SI, são definidos por Almeida (2017, p. 26) como:

Softwares, ou “Sistemas de Informações”, constituem os conjuntos de comandos que fazem as máquinas funcionarem, tendo esse nome atribuído em função de sua característica de maleabilidade, uma vez que podem ser alterados sempre que necessário e executam diversas funções em máquinas de configuração relativamente estática, conhecidas como hardware.

Aprofundando-se na definição e caracterização de um SI, Turban e Volonino (2013, p. 9) ainda destacam:

Um sistema de informação utiliza tecnologia computacional e redes para desempenhar algumas ou todas suas tarefas. [...] Um SI pode ser tão pequeno quanto um smartphone, por meio de um aplicativo que possa ler etiquetas de código de barras e carregar um site; ou pode incluir dezenas de milhares de equipamentos de vários tipos, escâneres, impressoras e outros aparelhos conectados a bases de dados por meio de cabos e redes de telecomunicação sem fio.

Conforme Almeida (2017) e Turban e Volonino (2013), percebe-se então que os SIs são softwares utilizados em equipamentos de informática, como computadores, notebooks, celulares, dentre outros, para realização de tarefas específicas pré-definidas. Desta definição Turban e Volonino (2013, p. 8) destacam as funções básicas de um SI como sendo “um sistema de informação (SI) coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para fins ou objetivos específicos”.

E destas funções básicas, é possível estruturar as funções do SI, que segundo Turban e Volonino (2013, p.8), são elas:

- A. Entrada: Dados e informações sobre as transações de negócios são capturados ou coletados por escâneres em pontos de venda e sites e são recebidos por dispositivos de entrada.
- B. Processamento: Os dados são transformados, convertidos e analisados para o armazenamento ou transferência para um dispositivo de saída.
- C. Saída: Dados, informações, relatórios e outros elementos são disseminados para telas digitais ou em papel, enviados como áudio ou transferidos para outros SIs por redes de comunicação.
- D. Feedback: Um mecanismo de retorno monitora e controla essas operações.

Abordada as funções básicas de um SI e sua estrutura, torna-se necessário destacar as vantagens obtidas pelo uso desta ferramenta de tecnologia.

Angeloni (2003) destaca o uso desta e outras tecnologias, como forma de agilizar a troca de informações e conhecimentos nas organizações, reduzindo a margem de tempo necessário para que a informação útil para tomada de decisão chegue a quem a necessita, conferindo velocidade ao processo que antes poderia ser demasiadamente demorado e tornar a decisão menos efetiva. Já Freitas et al (1997), destaca que o uso de SI em organizações confere vantagens a tomada de decisão, pois, dadas as limitações da racionalidade do ser humano, tema já abordado com maior profundidade na seção 2.1.3 desta pesquisa, a tecnologia pode atuar para mitigar certas dificuldades humanas na avaliação e comparação de variáveis para decisão, viabilizando a melhora da tomada de decisão em cenários de grande complexidade que apresentam muitas variáveis. E também sobre as possíveis vantagens dos SIs, Turban e Volonino (2013, p. 10) citam:

- A. Melhorar a produtividade (sendo está uma medida ou o quociente entre entradas e saídas);
- B. Reduzir custos e desperdício;
- C. Melhorar a capacidade de tomar decisões informadas;
- D. Facilitar a colaboração;
- E. Melhorar relações com clientes;
- F. Desenvolver novas capacidades analíticas;
- G. Fornecer feedback sobre desempenho.

Logo, conforme os autores estudados, os SIs têm capacidade de conferir vantagens para o funcionamento de distintas organizações, sejam elas reduções em custos, melhor comunicação interna, e até agilidade em processos. (Angeloni, 2003; Freitas et al, 1997; Turban e Volonino, 2013).

Diante das vantagens dos SIs, é essencial também abordar possíveis problemas relacionados com a má seleção de um SI adequado ou sua má implementação nas organizações. Dentre estes possíveis problemas, destaca-se:

Se os sistemas computacionais não forem adequadamente projetados, considerando as informações fundamentais para cada tipo de decisão, podem confundir o decisor pelo excesso de informações, incorrendo em perda de tempo e da objetividade do trabalho (Pereira, 1997 apud Moritz; Pereira, 2015, p. 120).

Sobre o mesmo tema, Turban e Volonino (2013, p. 294) também afirmam:

Administradores e outros tomadores de decisão tendem a pensar que um sistema empresarial que funciona nas melhores empresas funcionará na deles também. Mas isso não é verdade. Na verdade, [...] muitas das melhores empresas sofreram consequências devastadoras que as levaram a perdas multimilionárias, falência e processos.

E outro problema informado por Moritz e Pereira (2015), é que se o sistema de informação utilizado pela organização não for adequadamente abastecido por dados e informações úteis e precisas, o sistema acaba por tornar-se pouco confiável e obsoleto.

Considerando estes problemas citados, é fundamental que organizações interessadas na aplicação de sistemas de informação em seus processos não apenas selecionem algum sistema qualquer encontrado, que seja utilizado por outra organização, torna-se importante analisá-lo e verificar se este é compatível com seus processos e necessidades, a fim de haver o encaixe entre o que o sistema oferta, e o que a organização necessita, permitindo uma sinergia e compatibilidade de funcionamento. (Turban; Volonino, 2013).

Tomando noção das diferenças de um SI para outro, e a necessidade do encaixe entre aquilo que a organização necessita e aquilo que o SI oferta, na próxima seção serão abordados os tipos mais comuns de SI e sua categorização.

2.3.2. Os diferentes tipos de sistemas da informação

Cabe salientar que cada tipo de sistema possui suas especificidades e campos adequados de atuação, contudo, é possível agrupar certos sistemas em algumas categorias, onde Turban e Volonino (2013, p. 285) destacam as seguintes:

- A. SIGE: Sistemas integrados de gestão empresarial (Também conhecido como SIG - Sistemas integrados de gestão);
- B. SCM: Gestão da cadeia de suprimentos;
- C. CPFR: Planejamento colaborativo de vendas e abastecimento;
- D. CRM: Gestão de relacionamento com o cliente;
- E. GC: Gestão do conhecimento.

Embora cada sistema de informação tenha sua importância, no contexto desta pesquisa acadêmica destacam-se principalmente o SIG e o SCM, pois, tem grande relação a decisão no contexto empresarial e mais especificamente na gestão da cadeia de suprimentos, tema já abordado na seção 2.2.

O SIG, segundo Almeida (2017), afirma que este modelo de sistema facilita o acompanhamento de certas atividades, tornando o trabalho de gestores organizacionais mais ágil.

Ainda sobre o SIG, segundo Turban e Volonino (2013, p. 290) este caracteriza-se pelas aplicações:

- A. Agrupa silos de informações para permitir que gestores realmente compreendam o que está acontecendo
- B. Dá acesso à informação, integrando processos empresariais e a plataforma de tecnologia moderna necessária para se tornar e permanecer competitivo
- C. Dá suporte a todos, ou à grande maioria, dos processos e das funções da empresa
- D. Expande o alcance da empresa para além de suas redes internas até os seus fornecedores, clientes e parceiros.

Turban e Volonino (2013), ainda complementam o SIG, informando que este não funciona isoladamente dos demais sistemas presentes na organização, ou seja, os sistemas presentes no setor de compras como o SCM, os sistemas voltados ao setor de finanças, os sistemas voltados ao setor de RH, entre outros, podem ser integrados a um sistema SIG para haver a visão do todo organizacional, sendo de maior utilidade para decisões estratégicas da organização.

Partindo para discorrer sobre o SCM, segundo Turban e Volonino (2013, p. 288), este caracteriza-se por:

O [...] SCM dá suporte às etapas da cadeia de suprimentos – fabricação, controle de estoque, agendamento e transporte. O SCM melhora o processo de tomada de decisão, previsões, otimização e análises.

Turban e Volonino (2013, p. 301), sobre o SCM complementam:

Softwares de SCM se concentram em melhorar o processo de tomada, previsão, otimização e análise de decisões. Softwares de SCM são configurados para atingir os seguintes objetivos de negócio:

- A. Reduzir a incerteza e a variabilidade a fim de aumentar a precisão das previsões
- B. Aumentar o controle sobre os processos a fim de atingir níveis excelentes de estoque, tempo do ciclo e atendimento ao consumidor.

É neste cenário que é perceptível as possibilidades e utilidades dos sistemas de informação em seus contextos de aplicação. Conforme abordado, caso o sistema seja bem escolhido, implementado, e por fim, adequadamente fornecido de dados informações, ele provê à organização diversas vantagens competitivas. Ademais, sistemas como SIG e SCM, no caso desta pesquisa, são de grande utilidade, auxiliando nas decisões organizacionais, reduzindo incertezas, erros, dentre outros fatores, para no fim se chegar a uma decisão mais eficiente e eficaz. (Freitas et al, 1997; Moritz e Pereira, 2015; Turban e Volonino, 2013).

3. METODOLOGIA

A proposta desta pesquisa é de ser do tipo explicativa, que segundo Zanella (2013, p. 34) seria “centrada na preocupação de identificar fatores determinantes ou de contribuição no desencadeamento dos fenômenos. Explicar a razão pela qual se dá uma ocorrência social ou natural”. Logo, pretende-se aplicar o conceito da pesquisa explicativa no tema abordado para produção de novos conhecimentos.

Quanto aos procedimentos adotados para coleta de dados, este se caracteriza como sendo um estudo de caso, onde segundo Almeida (2016, p. 41), o estudo de caso seria o tipo de estudo que “permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo [...]. Os resultados deste tipo de estudo geralmente não podem ser generalizados, pois representam um ou poucos elementos, e não toda a população”.

Já as técnicas empregadas na coleta de dados, destacam-se os métodos qualitativos e quantitativos, que segundo Zanella (2013), a técnica de coleta de dados qualitativa seria voltada aos conhecimentos teórico-empíricos, ou seja, mais qualitativos, de difícil atribuição estatística para descrição e comparação. Já a técnica quantitativa, segundo Zanella (2013, p. 35), se caracteriza “pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis”.

Neste sentido, para a coleta de dados qualitativos serão empregados de duas formas distintas, a primeira por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com atores importantes para a pesquisa, e a segunda por meio de observação participante, que segundo Zanella, (2013), a observação participante seria caracterizada pela participação no objeto de estudo, vivenciando o fenômeno a qual se é estudado. Já para a coleta de dados quantitativos será empregada a produção de relatórios estatísticos referentes ao desempenho do setor de compras da empresa analisada.

Com relação a amostragem desta pesquisa, para as entrevistas foram selecionados três indivíduos, o gestor do Setor de Compras, um integrante do setor de Planejamento e Controle da Produção, e o gestor de Almoxarifado, todos integrantes do quadro de colaboradores da empresa estudada. Estas entrevistas foram realizadas ao longo do mês de Março de 2024. Já com relação a amostragem

da observação participante e coleta de dados estatísticos, estas se estenderam pelo período de Fevereiro de 2024 a Abril de 2024.

Referente a análise dos dados, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo para os dados obtidos via entrevistas e observações participativas. Esta técnica “busca compreender melhor um discurso, aprofundar suas características gramaticais, fonológicas, cognitivas e ideológicas e extrair os momentos mais importantes”. (Richardson *et al*, 2007 apud Zanella, 2013). Já para os dados quantitativos obtidos, foi aplicada a técnica de análise de dados de Medidas da tendência central, que segundo Zanella (2013, p. 123) são “ferramentas para ajudar-nos a conhecer certas tendências, características da amostra”.

Por fim, importante salientar que esta pesquisa delimita-se ao setor de compras da empresa pesquisada, no seu contexto e momento da análise, logo, não necessariamente uma pesquisa seguindo os mesmos preceitos que a atual obterá os mesmos resultados ao se analisar a mesma empresa ou outra de tamanho, faturamento, ou até ramo econômico semelhante, dado que com a passagem do tempo é natural a ocorrência de mutações nas organizações e também, pois, no caso de distintas empresas analisadas, considerando que cada organização detém certas características peculiares, é natural o resultado com diferentes resultados de pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo versará sobre os resultados encontrados no presente estudo de caso, sendo dividido entre três seções, cada qual respectivamente relacionado a um dos objetivos específicos deste estudo.

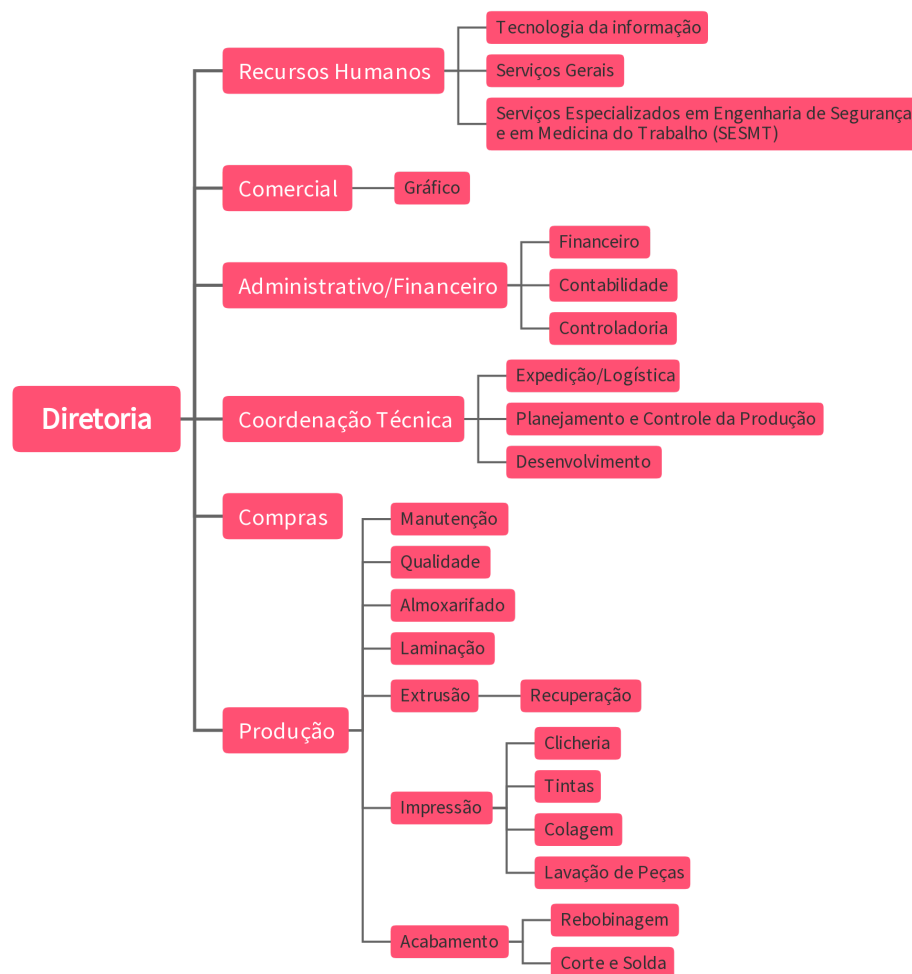
4.1. A EMPRESA E AS ETAPAS DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

A organização a ser avaliada neste estudo de caso localiza-se no estado de Santa Catarina, no Brasil, caracterizando-se formalmente como uma indústria de médio porte, atingindo uma média de faturamento mensal de cerca de R\$ 5 milhões de reais.

Esta indústria participa do ramo econômico de produção de embalagens plásticas, logo, produzindo primariamente embalagens de *petfood* para cães e gatos, rótulos para garrafas, embalagens para absorvente feminino, e por fim, embalagens para fraldas.

Para a produção destes distintos tipos de embalagens, a empresa conta com uma equipe de cerca de 130 colaboradores, distribuídos entre distintos setores, conforme a ser demonstrado na seguinte figura 1, do organograma da organização.

Figura 1 - Organograma organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Além dos diferentes setores da organização, é interessante fornecer ao leitor um breve contexto acerca do processo produtivo da organização estudada.

Utilizando-se como exemplo um possível cliente novo solicitando um modelo embalagem de petfood de 20kg para cães, dentre as distintas possibilidades de produção deste item, considerando suas especificidades, num contexto geral, o início do pedido se dá no setor comercial, onde o cliente efetua um pedido, informando dentre outras coisas, a especificação o produto, data da necessidade, e sua quantidade, onde este pedido segue para o setor de desenvolvimento, que fará a engenharia do produto, que depois será encaminhada para o setor Gráfico, que produzirá as artes gráficas da embalagem, que serão encaminhadas ao cliente para sua aprovação, ou solicitação de modificações. Com a conclusão desta etapa e sua final aprovação, o pedido passa para o PCP (Planejamento e Controle da Produção), que irá encaixar o pedido na produção planejada, e então informará o setor de

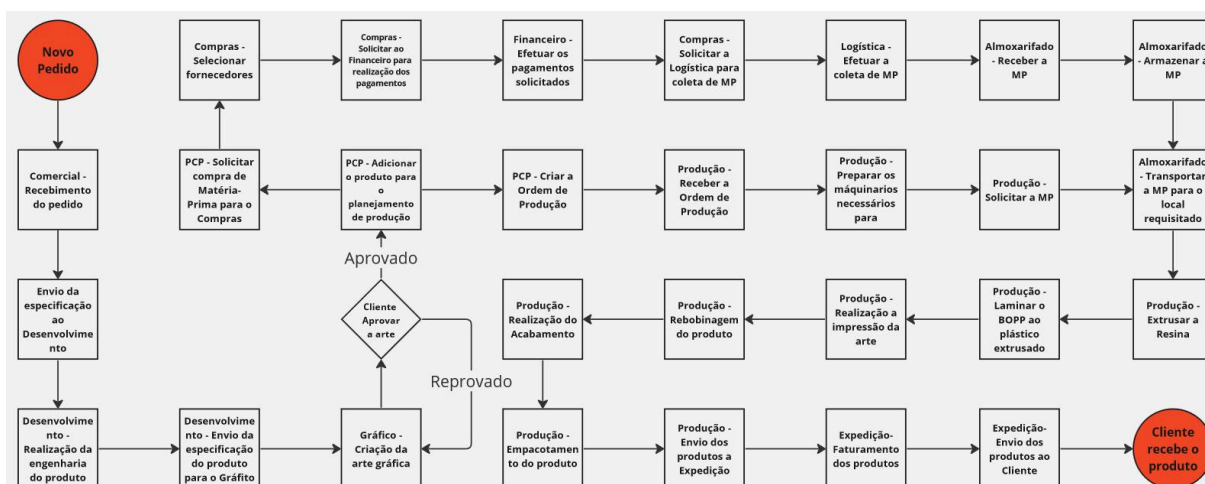
Produção deste planejamento, e também informará o setor de Compras da necessidade de compra de certos materiais que serão necessários para atender este pedido.

Dentro do setor de compras, serão realizadas conversas com diferentes fornecedores capazes de atender à solicitação do PCP, e então selecionados aqueles que atendam às necessidades, utilizando-se de alguns critérios de avaliação. Após a seleção dos fornecedores e efetivação das compras, será enviado a Diretoria para aprovação das compras e posteriormente informado o setor Financeiro para realização dos pagamentos, após a realização deste, o setor de Logística será acionado para solicitar as transportadoras para coleta dos materiais adquiridos, havendo a conclusão das compras. Após estas etapas, o material será recebido pelo Almoxarifado e se manterá neste setor até o início da produção do pedido em questão.

Na produção do pedido, o processo produtivo propriamente se iniciará com a extrusão de plástico, no setor de Extrusão, transformando resinas termoplásticas em embalagens, que serão posteriormente laminadas a Filmes de BOPP Metalizados, onde se é “colado” o plástico extrudado em filmes metalizados para permitir a embalagem de alimentos com segurança. Seguindo com o processo, haverá a impressão das embalagens, onde no setor de Impressão, será impresso no material as artes gráficas criadas utilizando-se de tinta à base de solvente. E por fim, o material será encaminhado ao setor de Corte e Solda, para sua finalização, como seu corte na Rebobinagem, e depois seu Acabamento, e por fim colocado em caixas de papelão e enviado para o setor de Expedição, para posterior faturamento e transporte para o cliente.

Esta cadeia de processos pode ser melhor visualizada no seguinte diagrama da Figura 2 - Cadeia de processos.

Figura 2 - Cadeia de processos.



Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Somente neste exemplo já foram citadas algumas matérias-primas muito utilizadas na organização, como: Resinas termoplásticas, filmes BOPP, tintas à base de solvente, caixas de papelão, e ainda há um gama de outros materiais igualmente importantes para o processo produtivo que não foram citados, e que são cotidianamente necessários para a harmônica continuidade dos processos industriais da empresa.

Com a finalidade de melhor entender o setor de compras e seus processos internos com amplo nível de detalhamento, na próxima seção o mesmo será abordado.

4.1.1. O setor de Compras

O setor de compras da empresa analisada é composto por uma equipe de dois colaboradores, que são responsáveis pela maioria das compras de materiais e serviços utilizados na organização. Destaca-se a palavra “maioria”, pois, nem toda compra da organização acaba passando pelo setor, como por exemplo, o setor de Qualidade tem certos contratos de serviço que não passaram pela avaliação do setor de Compras, e a mesma questão ocorre para outros serviços ofertados a empresa, e que também não passaram pelo setor.

Ademais, falando propriamente da compra de matéria-prima, é importante salientar que já do início do processo de compra, a primeira etapa é do solicitante do material, e como foi observado na organização, o solicitante da compra pode variar dependendo do material solicitado. Como exemplo, se o material a se comprar é

uma Resina, Filme PET, Filme BOPP, dentre outros, o solicitante será o PCP. Se o material a se comprar for um solvente ou tinta, o solicitante será o setor de Tintas. Se o material a se comprar forem fitas dupla face, o solicitante será a Impressão. A mesma lógica persiste por outros materiais consumidos pela organização, dependendo do material solicitado será um diferente setor solicitante da compra.

Logo, para ser possível uma melhor visualização desta relação do material a se comprar x solicitante, segue a seguinte Tabela 1 - Materiais x solicitantes:

Tabela 1 - Materiais x solicitantes.

| Tipo de Material | Solicitante |
|---|--------------------|
| Resinas Termoplásticas | PCP |
| Tinta | Tintas |
| Filme BOPP | PCP |
| Filme PET | PCP |
| Solvente | Tintas |
| Adesivo/Catalisador | PCP |
| Pigmento | PCP |
| Válvula | PCP |
| Chapa de Fotopolímero | PCP |
| Aditivo | PCP |
| Caixa de Papelão | PCP |
| Fita dupla face | Impressão |
| Paletes | Compras |
| Material de consumo | Compras |
| Carretel | PCP |
| Filme Stretch | Compras |
| Tubete Papelão | Compras |
| Cantoneira | Compras |
| Equipamentos de Proteção Individual (EPs) | SESMT |
| Material de Limpeza/Copa/Escritório | Almoxarifado |
| Tubete PVC | Compras |
| Estopa | Compras |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Dois pontos de importante necessidade de menção, o primeiro é que na categoria “Material de consumo” se encontram todos os materiais que não se encaixam nas demais categorias, logo, este é composto por uma gama de peças de manutenção, lâminas, produtos químicos utilizados em máquina, correias, dentre outros itens. O segundo ponto é que o setor de compras realiza por si só autonomamente a solicitação de compra de materiais menores, utilizando o próprio sistema de informação da organização, logo, após o acompanhamento do estoque de determinados materiais, o setor acompanha seu consumo, e quando o estoque se torna baixo, aciona nova solicitação de compra do material.

Desta relação e categorização de materiais, é possível mensurar seu consumo ao longo do tempo, onde, utilizando o sistema da informação da organização estudada, foi possível coletar dados referente a compra de materiais ao longo do ano de 2023, e destes dados foi elaborada a Tabela 2 - Consumo de materiais em 2023. Nesta tabela, é possível verificar o custo total com cada categoria de material na organização em 2023, a representação do total gasto em percentual para cada categoria de material, e por fim, seu custo médio mensal.

Tabela 2 - Consumo de materiais em 2023.

| Materiais comprados em 2023 | | | |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------------------|------------------|
| Tipo de Material | Total Comprado | Representação do Total Percentual | Média Mensal |
| Resinas Termoplásticas | R\$ 19.654.015,48 | 44,81% | R\$ 1.637.834,62 |
| Tinta | R\$ 5.070.398,48 | 11,56% | R\$ 422.533,21 |
| Filme BOPP | R\$ 3.473.245,54 | 7,92% | R\$ 289.437,13 |
| Filme PET | R\$ 2.571.053,24 | 5,86% | R\$ 214.254,44 |
| Solvente | R\$ 2.462.558,71 | 5,61% | R\$ 205.213,23 |
| Adesivo/Catalisador | R\$ 2.206.674,42 | 5,03% | R\$ 183.889,54 |
| Pigmento | R\$ 2.114.032,38 | 4,82% | R\$ 176.169,37 |
| Válvula | R\$ 1.830.080,00 | 4,17% | R\$ 152.506,67 |
| Chapa de Fotopolímero | R\$ 1.808.643,19 | 4,12% | R\$ 150.720,27 |
| Aditivo | R\$ 1.170.616,54 | 2,67% | R\$ 97.551,38 |
| Caixa de Papelão | R\$ 340.697,85 | 0,78% | R\$ 28.391,49 |
| Fita dupla face | R\$ 262.270,61 | 0,60% | R\$ 21.855,88 |
| Paletes | R\$ 226.074,69 | 0,52% | R\$ 18.839,56 |

| | | | |
|--|--------------------------|----------------|-------------------------|
| Material de consumo | R\$ 222.596,76 | 0,51% | R\$ 18.549,73 |
| Carretel | R\$ 96.236,60 | 0,22% | R\$ 8.019,72 |
| Filme Stretch | R\$ 83.917,51 | 0,19% | R\$ 6.993,13 |
| Tubete Papelão | R\$ 71.653,29 | 0,16% | R\$ 5.971,11 |
| Cantoneira | R\$ 57.501,61 | 0,13% | R\$ 4.791,80 |
| Equipamentos de Proteção Individual (EPIS) | R\$ 42.756,24 | 0,10% | R\$ 3.563,02 |
| Material de Limpeza/Copa/Escritório | R\$ 41.080,44 | 0,09% | R\$ 3.423,37 |
| Tubete PVC | R\$ 31.585,00 | 0,07% | R\$ 2.632,08 |
| Estopa | R\$ 20.700,00 | 0,05% | R\$ 1.725,00 |
| Total | R\$ 43.858.388,58 | 100,00% | R\$ 3.654.865,72 |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Desta relação, chama a atenção a participação dos gastos totais que a Resina tem em relação aos demais, chegando a cerca de 45% sobre os demais gastos, denotando sua importância, e necessidade de atenção sobre compras de resinas.

Além da resina destaca-se que de todos os itens desta lista, apenas os 12 primeiros, de cima para baixo, na Tabela 2 têm impacto diretamente relacionado à qualidade do produto final que chega ao cliente da empresa, e, considerando este fato, este trabalho acadêmico irá se concentrar nestes principais itens. Um ponto a se salientar é que de todos os materiais listados, os 12 primeiros itens de impacto direto citados têm participação de cerca de 98% do total gasto em 2023, sendo que as demais categorias de compras representam apenas cerca de 2% dos gastos no mesmo ano.

Reorganizando a Tabela 2 - Consumo de materiais em 2023 para apenas os itens de impacto relevante final, e também a relacionando com os solicitantes dos materiais, tem-se a Tabela 3 - Consumo de materiais de impacto direto no produto final em 2023 e seus solicitantes.

Tabela 3 - Consumo de materiais de impacto direto no produto final em 2023 e seus solicitantes.

| Materiais de impacto direto no produto final comprados em 2023 | | | | |
|--|----------------|-----------------------------------|--------------|-------------|
| Tipo de Material | Total Comprado | Representação do Total Percentual | Média Mensal | Solicitante |

| | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------|-------------------------|-----------|
| Resinas Termoplásticas | R\$ 19.654.015,48 | 45,75% | R\$ 1.637.834,62 | PCP |
| Tinta | R\$ 5.070.398,48 | 11,80% | R\$ 422.533,21 | Tintas |
| Filme BOPP | R\$ 3.473.245,54 | 8,08% | R\$ 289.437,13 | PCP |
| Filme PET | R\$ 2.571.053,24 | 5,98% | R\$ 214.254,44 | PCP |
| Solvente | R\$ 2.462.558,71 | 5,73% | R\$ 205.213,23 | Tintas |
| Adesivo/Catalisador | R\$ 2.206.674,42 | 5,14% | R\$ 183.889,54 | PCP |
| Pigmento | R\$ 2.114.032,38 | 4,92% | R\$ 176.169,37 | PCP |
| Válvula | R\$ 1.830.080,00 | 4,26% | R\$ 152.506,67 | PCP |
| Chapa de Fotopolímero | R\$ 1.808.643,19 | 4,21% | R\$ 150.720,27 | PCP |
| Aditivo | R\$ 1.170.616,54 | 2,72% | R\$ 97.551,38 | PCP |
| Caixa de Papelão | R\$ 340.697,85 | 0,79% | R\$ 28.391,49 | PCP |
| Fita dupla face | R\$ 262.270,61 | 0,61% | R\$ 21.855,88 | Impressão |
| Total | R\$ 42.964.286,44 | 100,00% | R\$ 3.580.357,20 | - |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Evidencia-se nesta tabela que de todos os materiais consumidos pela organização, apenas um grupo menor tem impacto direto no produto final, e que neste grupo, apenas 3 setores realizam suas solicitações, sendo eles: PCP, Tintas e Impressão.

Desta relação é possível também citar que cerca de 82% do valor gasto em matéria-prima de impacto direto no produto final em 2023 foi realizado pelo PCP, seguido pelo setor de tintas, com uma participação de cerca de 18%, e por fim, seguido pela Impressão, com cerca de 0,5%.

Considerando a relação da Tabela 3, este trabalho acadêmico irá focar principalmente nos materiais de impacto direto relevante no produto final, e seus processos de compra.

Por fim, cabe também abordar o Prazo Médio de Entrega para os materiais consumidos na organização, sendo esta relação abordada na Tabela 4 - Consumo de materiais de impacto direto no produto final em 2023 e seu Prazo Médio de Entrega, em que demonstram os materiais de relevante impacto no produto final, relacionando com seus prazos médios de entrega.

Tabela 4 - Consumo de materiais de impacto direto no produto final em 2023 e seu Prazo Médio de Entrega.

| Materiais de impacto direto no produto final comprados em 2023 | | | | |
|--|--------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------|
| Tipo de Material | Total Comprado | Representação do Total Percentual | Prazo Médio de Entrega (Em dias) | Solicitante |
| Resinas Termoplásticas | R\$ 19.654.015,48 | 45,75% | 1 a 14 dias | PCP |
| Tinta | R\$ 5.070.398,48 | 11,80% | 5 a 7 dias | Tintas |
| Filme BOPP | R\$ 3.473.245,54 | 8,08% | 10 a 25 dias | PCP |
| Filme PET | R\$ 2.571.053,24 | 5,98% | 10 a 25 dias | PCP |
| Solvente | R\$ 2.462.558,71 | 5,73% | 2 a 5 dias | Tintas |
| Adesivo/Catalisador | R\$ 2.206.674,42 | 5,14% | 4 a 7 dias | PCP |
| Pigmento | R\$ 2.114.032,38 | 4,92% | 2 a 5 dias | PCP |
| Válvula | R\$ 1.830.080,00 | 4,26% | 2 a 3 dias | PCP |
| Chapa de Fotopolímero | R\$ 1.808.643,19 | 4,21% | 4 a 7 dias | PCP |
| Aditivo | R\$ 1.170.616,54 | 2,72% | 2 a 3 dias | PCP |
| Caixa de Papelão | R\$ 340.697,85 | 0,79% | 15 a 35 dias | PCP |
| Fita dupla face | R\$ 262.270,61 | 0,61% | 7 a 12 dias | Impressão |
| Total | R\$ 42.964.286,44 | 100,00% | - | - |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Nesta Tabela 4, chama a atenção que embora alguns itens tenham um prazo médio de entrega relativamente baixo, de alguns dias, outros possuem prazos maiores, como Filmes PET e BOPP, e Caixas de Papelão. Destaca-se também as Resinas Termoplásticas, com alta variação no Prazo Médio de Entrega, que segundo os compradores, esta grande variação depende da empresa em que se está comprando, logo, há momentos que se compra este material com algum distribuidora local de Santa Catarina, pela sua proximidade, facilitando a rápida reposição de estoque para alguma necessidade esporádica, e quando há alguma necessidade já prevista, pode-se optar por outros fornecedores mais distantes, mesmo com prazo de entrega maior.

Na seguinte seção serão melhor explorados como funcionam os processos internos do setor de compras, e como se dá o processo de compra do momento que antecede sua solicitação de compra, até o momento da utilização do material na organização analisada.

4.1.1.1. Processos

Com relação aos processos internos que o setor de compras realiza rotineiramente, destacam-se:

- A. Prospecção de fornecedores de materiais e serviços;
- B. Avaliação do desempenho dos fornecedores;
- C. Especificar as características dos produtos/serviços a serem requisitados;
- D. Negociar preços e condições de pagamento;
- E. Negociar condições de frete e prazo de entrega;
- F. Manter comunicação com os fornecedores das previsões de disponibilidade de materiais;
- G. Acompanhar as cotações de preço dos materiais consumidos pela empresa;
- H. Receber requisições de compra de matéria-prima dos solicitantes;
- I. Manter os solicitantes informados dos materiais requisitados e sua previsão de disponibilidade;
- J. Solicitar a aprovação de compra para a Diretoria;
- K. Informar ao Financeiro para realização dos pagamentos aos fornecedores;
- L. Manter a Logística informada dos materiais a serem coletados;
- M. Acompanhar via sistema o consumo de certos materiais;
- N. Definir valores de estoque mínimo, estoque máximo, e ponto do pedido para certos materiais;
- O. Definir a realização de compra de certos materiais quando do seu baixo estoque.

Importante destacar que estes não são todos os processos do setor, dado que, alguns outros são menos recorrentes, e além disso, vale salientar que existem também processos não rotineiros, como por exemplo, a solicitação de algum relatório novo pela Diretoria, ou a solicitação para cotação de um determinado material sem a necessidade de compromisso para finalização da compra, e que, portanto, não irão entrar nesta lista de processos.

Há de se destacar algumas questões, como por exemplo, como se dá o processo de prospecção de fornecedores, como se dá a comunicação com os fornecedores, e quais os critérios utilizados para definir se a compra será finalizada com um determinado fornecedor.

Para o processo de prospecção é utilizado principalmente a internet, sendo também ocasional que os fornecedores, antes mesmo da solicitação de materiais, entrem em contato com o setor ofertando seus materiais, logo, o setor por meio de uma planilha de Excel salva as empresas fornecedores, os materiais ofertados, e o contato dos vendedores destas empresas, e havendo nova necessidade de compra de um material, o setor volta para esta planilha para verificar os fornecedores capazes de atender a demanda em questão.

Para o processo de comunicação com os fornecedores, há várias formas empenhadas, foi percebido ao longo de Janeiro de 2024 à Março de 2024, que os dois principais meios de comunicação utilizados foram aplicativos de comunicação como o WhatsApp e ferramentas de e-mails como o Outlook, mas também ocasionalmente são utilizados telefones e reuniões presenciais.

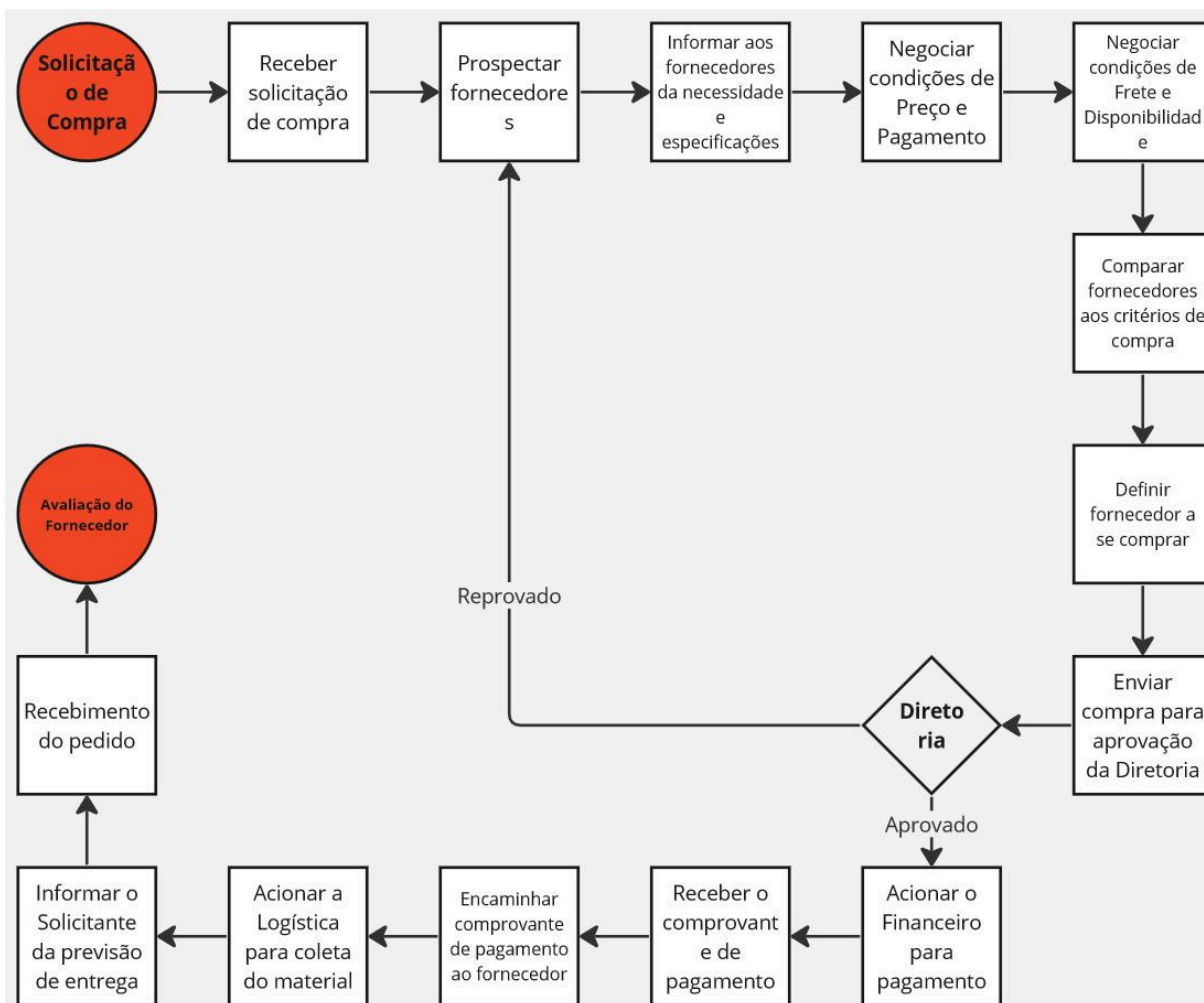
Por fim, os critérios utilizados para definir os fornecedores a se comprar, do mais importante para o menos importante são:

- A. Capacidade do material atender a demanda do solicitante;
- B. Preço ofertado;
- C. Prazo de pagamento;
- D. Prazo de entrega do material;

Destes critérios, o primeiro é obrigatório de ser atendido, e os demais serão utilizados para balizar e comparar cada fornecedor, posicionando para prioridade de compra com aqueles que atendam no melhor preço, e caso haja dois ou mais com o mesmo preço, se utilizará outro critério como forma de desempate, e a mais lógica permeia demais critérios.

Para melhor elucidar o leitor de como se dá o usual processo de Compras, o autor deste trabalho optou pela elaboração da seguinte figura que explicita a sequência rotineira para o processo de compra.

Figura 3 - Processo de Compras.



Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Há ainda de se detalhar melhor como funciona o contato entre o setor de compras e o financeiro, e o contato entre setor de compras e a logística.

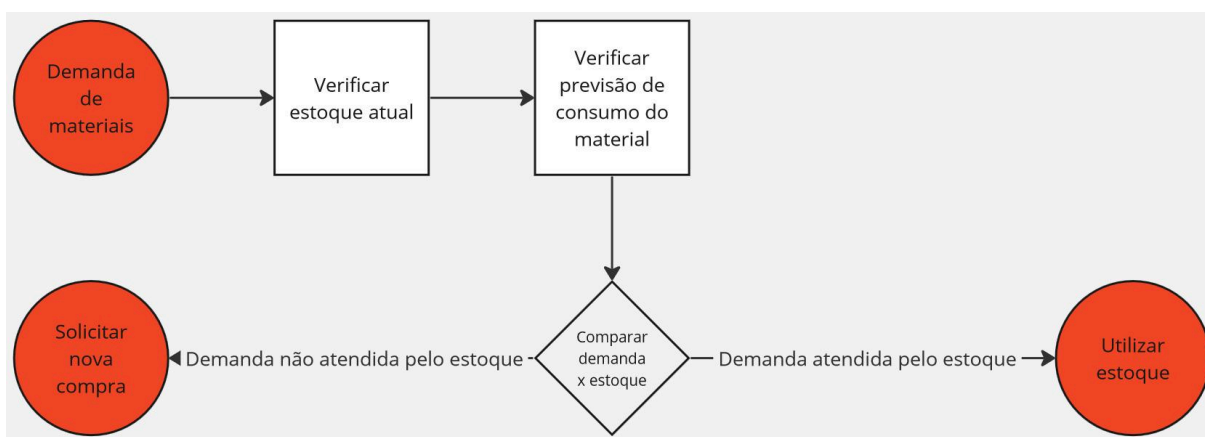
Começando do primeiro caso, quando o setor de compras define os fornecedores a se comprar e as compras são aprovadas pela Diretoria, o setor de compras por meio de uma planilha de Excel define todos os fornecedores a se comprar materiais para o dia, seus valores a se pagar, e uma breve descrição dos materiais relacionados a esta compra, posteriormente exporta esta planilha para o e-mail e o encaminha para vários setores, incluindo o Financeiro, PCP, e Diretoria, deixando todos cientes dos materiais previstos para serem pagos no dia. Após o envio deste e-mail, o Financeiro coleta estes dados de fornecedores, valores a se pagar, e no período da tarde são realizados estes pagamentos solicitados, e encaminhado ao setor de compras os comprovantes de pagamento via e-mail.

Já a relação de comunicação entre o Compras e Logística se dá de duas formas principais, a mais comum é que o setor passe via WhatsApp à Logística, mas também é possível o uso de serviço de e-mails, para comunicação dos materiais que serão necessários se coletar, a data da coleta, suas quantidades, peso, número de pallets, dentre outras informações, e assim a Logística agendará as coletas solicitadas.

Além destes processos de comunicação, chama a atenção de como se dá o processo de solicitação de compras. Em contato com os setores de PCP, Tintas, e Impressão, percebeu-se um padrão no processo de solicitação, sendo este realizado da seguinte maneira: Primeiro há a demanda de um certo material, logo, o solicitante verifica o atual estoque deste, depois segue para verificar seu consumo previsto para as próximas semanas, e então caso o estoque atual não atenda a demanda, é gerada uma solicitação de compra para o setor de compras. Vale ressaltar que o processo de gerar a solicitação e comunicar ao setor de compras da necessidade pode ser diferente a cada momento, percebeu-se que em certos momentos há a solicitação via e-mail, em outros casos esta é criada via o próprio sistema de informações da organização, e há ainda outros momentos que a solicitação é feita pessoalmente via a fala, sem o registro formal da solicitação.

Para representar esse processo de solicitação de compra, o autor deste trabalho acadêmico elaborou a seguinte Figura 4 - Processo de solicitação de compra, para melhor elucidar o leitor deste processo.

Figura 3 - Processo de solicitação de compra.



Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Por fim, mas não menos importante de se abordar é o processo de aprovação da Diretoria, este processo serve como uma formalização para prosseguir com a compra dos materiais, sendo realizada via o sistema de informações da organização. Após a definição de compra do material, via sistema a pessoa do setor de compras irá criar a Ordem de Compra para o fornecedor e encaminhará para aprovação da Diretoria, informando qual material será comprado, de qual empresa será comprado, sua quantidade, preço, condições de pagamento e frete. A reprovação de uma determinada compra pode se dar por alguns motivos, como por exemplo, a crença do aprovador que o preço do material comprado está acima da média das últimas compras, ou que não haveria necessidade deste volume de compra para um determinado material. Havendo a ocorrência destes exemplos ou outros gerando dúvidas na Diretoria e se pondo como empecilho para aprovação, há a ocorrência de uma reunião entre a Diretoria, setor de Compras, e o setor solicitante, para haver melhor alinhamento da compra em questão, definindo-se se a mesma deve prosseguir, ou se optará para tomada de outro curso de ação para compra, como redução do volume, ou nova prospecção de fornecedores com condições de preço mais atrativas. É necessário também explicitar que a reprovação de uma compra propriamente é incomum, dentre os meses de Janeiro de 2024 à Março de 2024, apenas uma compra foi reprovada, e esta solicitação de compra era diferente das demais, pois, foi solicitada pela própria Diretoria, e após a visualização dos custos previstos para esta compra, acabou por desistir da mesma, e a reprovou.

Explicado o setor de compras, é importante destacar alguns outros processos de outros setores que possuem relevante contato com o setor de Compras.

4.1.2. Setores de relevante contato com o Compras

Dentre todos os setores da organização, é evidente que alguns têm capacidade de impactar mais o desempenho do setor de Compras que outros, sendo este impacto positivo, ou negativo.

Considerando este fato, o autor deste trabalho acadêmico destacou alguns setores que o Compras tem contato rotineiro e que este contato é relevante para o seu próprio desempenho.

4.1.2.1. Almojarifado

O Almojarifado da organização analisada conta com uma equipe de cinco pessoas, que fazem as seguintes tarefas:

- A. Armazenamento de materiais;
- B. Contagem de estoques;
- C. Receber requisições de transporte de materiais do Almojarifado para a Produção e demais setores;
- D. Transporte de materiais no Almojarifado solicitados pelos setores da empresa;
- E. Entrada/saída de materiais via sistema de informações;
- F. Cadastro de novos itens via sistema de informações;
- G. Solicitação de compra para alguns materiais via sistema de informações;
- H. Recebimento de materiais;

Desta lista de processos realizados cotidianamente pelo Almojarifado, destacam-se os processos, B - Contagem de estoques, E - Entrada/saída de materiais via sistema de informações, F - Cadastro de novos itens via sistema de informações, H - Recebimento de materiais.

Estas atividades se sobressaem às demais, pois, no contexto deste trabalho, com foco no setor de compras, estas tarefas têm alta relevância o processo da compra, isto dado que após a compra dos materiais solicitados pelos distintos setores da organização, o Almojarifado tem participação relevante no momento que o material chega na empresa.

A partir do momento que o material é comprado, e depois transportado a empresa compradora, o mesmo passa por um momento de verificação no seu recebimento, onde o Almojarifado e seus integrantes irão verificar se o material solicitado pelo setor de compras e o material que chegou é o mesmo, se chegou na mesma quantidade solicitada, e caso esteja tudo certo, será dada a entrada do material em estoque.

Além disso, o uso correto do sistema de informações da empresa pelo Almojarifado tem grande papel para o setor de compras, como exemplo, já foi relatado anteriormente que o setor de compra nos seus processos internos, acompanha o estoque, define as quantidades de estoque mínimo, ponto de pedido,

e estoque máximo para certos itens, logo, quando da entrada do material em estoque, cabe ao Almoxarifado dar entrada dos itens no sistema para finalização da compra. Cabe citar que a saída dos materiais do estoque também tem de ser realizada via o sistema de informações, sendo o material transferido fisicamente e virtualmente para o setor que o requisitou e sendo então consumido para produção do produto final da organização.

Ademais, outro ponto relacionado ao sistema de informações e ao Almoxarifado são os cadastros de novos itens, este é realizado via aplicativos de telefone-celular, como WhatsApp, mas também com e-mails, onde um setor que necessita que seja comprado algum material não cadastrado via sistema comunica para ao Almoxarifado para que seja cadastrado o novo item, chegando a um acordo da descrição utilizada, geralmente com uma breve descrição e especificação do material.

4.1.2.2. PCP (Planejamento e Controle da Produção)

Outro setor de relevante contato com o setor de compras é o de Planejamento e Controle da Produção, também conhecido pela sigla PCP.

Como já destacado previamente, este é responsável por cerca de 82% dos gastos em compra de matéria-prima, sobressaindo ao setor de Tintas e Impressão, com participação no restante das compras de alto impacto no produto final. É considerando sua relevante participação nas compras que este setor merece um destaque.

O setor de PCP, similarmente aos demais setores solicitantes, realiza o processo de solicitação de compras, havendo a expectativa de uma demanda no momento ou no futuro, verificando os estoques atuais, e então comparando com a necessidade prevista, e caso a necessidade prevista seja maior que o que há disponível em estoque no momento, é solicitado ao setor de compras a compra de novos materiais necessários.

Esta solicitação ao setor de compras pode ser comunicada ao setor de Compras de distintas maneiras, como aplicativos de telefone-celular como WhatsApp, sistema de e-mails como o Outlook, reuniões presenciais, telefonemas, e também via sistema de informações da organização, embora este último seja o menos comum.

O que distingue os demais setores e suas necessidades para o PCP é que, o último, considerando a importância dos materiais, tende a manifestar suas necessidades muito antes da necessidade propriamente se concretizar, sendo comum a solicitação de compras algumas semanas antes da necessidade propriamente, principalmente para os Filmes BOPP, Filmes PET e Caixas de Papelão, dado que estes, geralmente possuem baixa disponibilidade no mercado nas especificações necessitadas, logo, com a manifestação prévia de compra em algumas semanas antes da demanda, é disponibilizada maior margem para o setor de compras entrar em contato com distintos fornecedores e verificar quais consigam atender a necessidade em tempo hábil, na especificação desejada.

4.2. PONTOS CRÍTICOS DOS PROCESSOS DE DECISÃO E SUAS RELAÇÕES COM FALHAS EM COMPRAS

Prosseguindo para o segundo objetivo específico deste trabalho acadêmico, nesta seção serão relacionados os pontos críticos do processo de tomada de decisão de compra com erros e/ou falhas passíveis de ocorrência no processo de compra, ou seja, relacionando decisões a problemas que podem vir ocorrer.

Ao se relacionar os pontos críticos dos processos de decisão nas compras, optou-se por separar este capítulo em duas partes, a primeira, abordando os pontos críticos relacionados propriamente com o setor de compras e os fornecedores da organização, e a segunda parte, que aborda demais setores da organização que possuem seus pontos críticos que têm potencial de influência sobre o processo de decisão de compra e suas falhas.

4.2.1. Pontos críticos do setor de Compras e os fornecedores da organização

No processo de decisão de compras, lembrando a Figura 3 - Processo de Compras, há vários pontos críticos para decisão com capacidade de influência nos problemas de compra, ou seja, processos a serem realizados para o processo de compras, e que se por ventura apresentarem erros/falhas, tem potencial de impacto negativo no sucesso da compra.

Considerando os processos internos do setor de compras, foi verificado conjuntamente com um dos integrantes do setor quais são os principais processos, erros possíveis de virem a ocorrer, e seus impactos no processo de compra, sendo

então os problemas listados e relacionados aos processos. Esta relação está presente na Tabela 5 - Processos de compra, e os possíveis problemas que possam ocorrer.

Tabela 5 - Processos internos do Compras e os possíveis problemas que possam ocorrer com impacto no processo de compra.

| Descrição do processo | Tipo de Falha/Erro | Possível ocorrência |
|---|--|--|
| Receber solicitação de compra | Comunicação não alcançar o receptor / Erro humano | Comunicação não alcançar o setor de Compras, ocasionando atraso para compra |
| Informar aos fornecedores da necessidade e especificações | Ruído de comunicação | Fornecedor não entender a real necessidade do cliente e suas especificações, ofertando produto incorreto |
| Negociar condições de Frete e Disponibilidade | Ruído de comunicação | Ruído na comunicação para disponibilidade do produto comprado, havendo coleta numa data sem a sua real disponibilidade |
| Enviar compra para aprovação da Diretoria | Comunicação não alcançar o receptor / Erro humano | Comunicação não alcançar a Diretoria, ocasionando atraso para compra |
| Informar o Solicitante da previsão de entrega | Comunicação não alcançar o receptor / Erro humano | Comunicação não alcançar o Solicitante, não havendo expectativa da chegada do pedido |
| Acionar a Logística para coleta do material | Comunicação não alcançar o receptor / Erro humano / Ruído de comunicação | Comunicação não alcançar a Logística, ocasionando atraso para coleta do material / Logística não entender bem a necessidade da coleta e realizar a coleta no local incorreto |
| Acionar o Financeiro para pagamento | Comunicação não alcançar o receptor / Erro humano / Ruído de comunicação | Atraso para compra em caso de comunicação não alcançar o receptor/ Pagamento realizado ao fornecedor incorreto ou sendo realizado pagamento em valor |

| | | |
|--|--|---|
| | | incorreto, em casos de ruído na comunicação |
|--|--|---|

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Destacam-se que os erros humanos listados têm grande relação com falhas de memória, pois, como fora relatado pelo entrevistado do setor de compras, já ocorreram no passado falhas em compras por esquecimento total ou parcial de alguma informação.

Percebe-se nesta tabela que vários erros ou falhas com possibilidade de ocorrência tem relação com erros humanos ou com problemas de comunicação.

Na próxima seção será abordado os processos internos de decisão críticos de outros setores organizacionais e sua relação com falhas/erros passíveis de ocorrência para o processo de compra organizacional.

4.2.2. Pontos críticos relacionados a outros setores organizacionais

Indo além dos processos internos de decisão do setor de compras, é também importante considerar a participação de outros setores e os impactos de suas decisões no restante dos processos de compra da organização. É importante destacar que cada setor não trabalha isoladamente na organização, logo, cada decisão tem potencial de impactar não somente o setor exclusivo que realizou determinada decisão, mas também vários outros, considerando este fator, será relacionada na próxima seção os processos internos do Almoxarifado e os erros/falhas que podem vir a ocorrer com impacto no processo de compra.

4.2.2.1. Almoxarifado

Dentre os vários processos realizados pelo setor de Almoxarifado da organização analisada, foi percebido que alguns destes processos se não forem bem realizados, ou seja, terem falhas/erros em seu processo, há potencial de impacto negativo ao final do processo de compra.

Destes processos percebidos com potencial de impacto no processo de compra, foram listados na Tabela 6 e informados a um integrante do setor de Almoxarifado para verificar se o mesmo está de acordo e se estes já ocorreram ou tem potencial de ocorrer, onde a validação e concordância deste integrante do setor,

entrando em concordância com a possibilidade destes erros de processo virem a ocorrer e ter impacto ao processo de compra.

Tabela 6 - Processos internos do Almoxarifado e os possíveis problemas que possam ocorrer com impacto no processo de compra.

| Descrição do processo | Tipo de Falha/Erro | Possível ocorrência |
|---|--------------------|---|
| Contagem de estoques | Erro humano | Contagem incorreta, indicando a existência de materiais em estoque quando não existem, e quando houver a necessidade do material, o mesmo não se encontrará disponível; Contagem incorreta, indicando a inexistência de materiais em estoque quando existem, havendo nova solicitação de compra sem necessidade. |
| Entrada/saída de materiais via sistema de informações | Erro humano | Assim como na contagem incorreta, se não houver a correta entrada ou saída de materiais em estoque, é possível o sistema indicar estoque de um material que não é verdade, ou o contrário, indicar que não há estoque de um item, mas que na verdade há estoque; Entrada/saída incorreta de materiais, onde houve o recebimento de material X, e houve a entrada no sistema de material Y. |

| | | |
|--|-------------|--|
| Cadastro de novos itens via sistema de informações | Erro humano | Especificação e caracterização incorreta de informações do material cadastrado, havendo a compra futura de material que não atenda a real necessidade de organização; Especificação e caracterização insuficiente de informações do material cadastrado, não havendo informações suficientes acerca do material para haver sua compra. |
| Solicitação de compra para alguns materiais via sistema de informações | Erro humano | Solicitação de material incorreto, havendo a necessidade de material X, mas foi criada a solicitação de compra de material Y. |
| Recebimento de materiais | Erro humano | Recebimento incorreto de material, não havendo a devida inspeção do que se está recebendo, com o risco de receber uma quantidade de material menor que a comprada, ou até, recebendo um material divergente do comprado. |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Desta relação, é possível verificar que vários erros são advindos de erros humanos, como o esquecimento, falta de atenção, e demais fatores que limitam a racionalidade humana.

Na próxima seção será feita a mesma relação de processos, erros e possíveis ocorrências com o setor de Planejamento e Controle da Produção.

4.2.2.2. PCP (Planejamento e Controle da Produção)

Ao analisar os processos realizados pelo setor de Planejamento e Controle da Produção na organização estudada, constatou-se que se houver erros em alguns processos, há possíveis ocorrências de problemas futuros no processo de compra.

Considerando este fato, houve o contato com um integrante do setor PCP, listando os processos constatados com possível impacto na compra, e houve a validação destes pelo integrante do setor, sendo informado que os processos listados têm possibilidades de erros, e seus impactos em problemas futuros são possíveis. Desta relação de processos, erros e possíveis ocorrências, está presente na seguinte Tabela 7.

Tabela 7 - Processos internos do PCP e os possíveis problemas que possam ocorrer com impacto no processo de compra.

| Descrição do processo | Tipo de Falha/Erro | Possível ocorrência |
|---|--------------------|--|
| Verificar estoque atual | Erro humano | Verificar estoque atual incorretamente, havendo a expectativa que há estoque quando não há, ou vice-versa, não havendo estoque e há expectativa que há. |
| Verificar previsão de consumo do material | Erro humano | Previsão definida incorretamente, onde a quantidade de material necessitado pode ser maior/menor que o requisitado. |
| Solicitação de compra de materiais | Erro humano | Solicitação do material incorreto; Solicitação em data incorreta, havendo a necessidade antes da data informada ao setor de compras; Solicitação de quantidade incorreta de materiais. |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Desta relação, assim como nas anteriores, é possível verificar que vários erros são advindos de fatores intrinsecamente humanos, com potencial de prejudicar o processo de compras.

Na próxima seção será realizada uma análise mais aprofundada de todos os pontos críticos encontrados, nos vários pontos do processo de compra da organização estudada.

4.2.3. Agregado de erros possíveis de ocorrência

Dentre os vários processos que integram o processo de compra, percebe-se que alguns destes têm potencial de impactar negativamente ao final do processo de compra, e, destes é notável a frequência de certos erros, sendo eles destacados na seguinte Tabela 8.

Tabela 8 - Quantidade de erros possíveis de ocorrer nos processos críticos de compra em cada setor.

| Tipo de Erro | Erros possíveis de ocorrer no setor de Compras | Erros possíveis de ocorrer no setor de Almoxarifado | Erros possíveis de ocorrer no setor de PCP | Total |
|---|---|--|---|--------------|
| Erros de Comunicação (Ruídos / Não recebimento da informação) | 7 | 0 | 1 | 8 |
| Erro humano (Fatores limitadores da racionalidade) | 5 | 5 | 3 | 13 |
| Total | 12 | 5 | 4 | 21 |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Desta relação da Tabela 8, também é possível a sua expressão em valores percentuais, como se segue na Tabela 9.

Tabela 9 - Quantidade de erros possíveis de ocorrer nos processos críticos de compra em cada setor expressa em percentual.

| Tipo de Erro | Erros possíveis de ocorrer no setor de Compras | Erros possíveis de ocorrer no setor de Almoxarifado | Erros possíveis de ocorrer no setor de PCP | Total |
|---|---|--|---|----------------|
| Erros de Comunicação (Ruídos / Não recebimento da informação) | 33,33% | 0,00% | 4,76% | 38,10% |
| Erro humano (Fatores limitadores da racionalidade) | 23,81% | 23,81% | 14,29% | 61,90% |
| Total | 57,14% | 23,81% | 19,05% | 100,00% |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Desta relação, torna-se explícito que dentre os erros possíveis de se ocorrer, mais da maioria, precisamente 57,14% pode vir a ocorrer no setor de compras da organização, dado que o mesmo detém boa parte dos processos relacionados ao processo propriamente de compra. Em seguida, demais erros com impacto nos processos de compra podem vir a ocorrer no Almoxarifado e PCP, com representação do total de 23,81% e 19,05%, respectivamente.

Nesta relação, também se torna explícito que dos diferentes erros possíveis de se ocorrer no processo de compras, 61,9%, pode vir a ocorrer por meio de erro humano, conforme destacado, sendo composto por fatores limitadores da racionalidade, como a memória humana, a interpretação, os sentimentos, e demais fatores já abordados no capítulo de fundamentação teórica neste trabalho acadêmico.

No próximo capítulo serão abordadas ações possíveis a serem tomadas para anular ou mitigar erros e falhas nos pontos críticos verificados, a fim de reduzir a o número de possíveis ocorrências de problemas capazes de prejudicar o processo de compra.

4.3. AÇÕES DE MELHORIA PARA OS PONTOS CRÍTICOS NO PROCESSO DE DECISÃO DO SETOR DE SUPRIMENTOS DA EMPRESA ANALISADA.

Partindo para o terceiro objetivo específico deste trabalho acadêmico, serão abordadas neste capítulo ações possíveis a serem tomadas pela organização estudada para mitigar/eliminar a ocorrência de erros para o processo de compras da organização, viabilizando um processo de compras mais assertivo, com menores riscos e incertezas quanto ao alcance de seus objetivos de compra.

4.3.1. Falhas em comunicação

Sendo a comunicação de grande valor e importância para a organização e a continuidade dos seus processos de maneira eficaz, e considerando que cerca de 38,10% dos problemas que podem vir a ocorrer no decorrer do processo de compras, tanto nos processos internos do setor de Compras, como também no setor de Planejamento e Controle da Produção, percebe-se espaço de melhora neste campo, reduzindo riscos de falha e erros nos processos, aumentando sua assertividade da comunicação.

Referente ao campo da comunicação, conforme destaca Angeloni (2003), e Moritz e Pereira (2015), sendo a comunicação uma espécie de sistema nervoso organizacional, valioso para a rapidez e qualidade de seus processos de tomada de decisão, é importante que ela seja eficiente, assertiva, e que chegue ao alcance daqueles que necessitam da informação para tomada de decisão com rapidez. Estes autores também salientam a importância do uso do sistema de informações como ferramenta de comunicação.

Como também destaca Angeloni (2003, p. 5), sobre a comunicação:

O aumento constante do volume de informações e conhecimentos tem constituído crescente dificuldade em momentos de decisão. O executivo do início do século tomava decisões baseado na escassez de informações. Nos dias de hoje, o executivo se depara com uma quantidade crescente de informações disponíveis. Soterrados em um mar de dados, informações e conhecimentos, devem desenvolver habilidades e competências para separar o “joio do trigo”, pois, para a informação e o conhecimento serem considerados úteis, devem ser compreendidos e utilizados pelo tomador de decisão.

Considerando o que autores que abordam a área da comunicação afirmam sobre a mesma, e comparando com o diagnóstico atual da organização estudada, percebem-se certas discrepâncias, como o fato do sistema de comunicação atual apresentar em certos momentos a ocorrência de problemas, como a descentralização de comunicação em vários canais, dificultando sua assertividade em alcançar aqueles que necessitam da informação, e também sua rapidez, dado que a informação que deveria chegar ao decisor, não chega a tempo, dificultando a qualidade da tomada de decisão, bem como sobrecarregando as tomadas de decisão com muita informação distribuída entre distintos canais de comunicação..

Ambos os problemas, como visto anteriormente, podem vir a ocorrer tanto no setor de Compras em seus processos internos, como também no setor de Planejamento e Controle da Produção, e em outros setores que realizam periodicamente solicitações de compras, onde como fora relatado anteriormente, é comum que a comunicação descentralizada venha a ocorrer por diversos canais, como aplicativos de telefone-celular como WhatsApp, E-mail, Telefone, conversas pessoais, e também via o sistema de informação vigente, não havendo a centralização em um canal formal organizacional, havendo então a comunicação de um determinado fato do setor de Compras para a Logística, ou do setor de Compras para o PCP, e vice-versa, e que, dado os diversos canais possíveis, dos quais alguns são formais e outros informais, alguns em que a comunicação se dá por via escrita, outras por via oral, acaba-se dificultando pôr fim a comunicação propriamente do fato, havendo risco de ruídos de comunicação e interpretações errôneas, abrindo margem para ocorrência de falhas em comunicação, e por fim, problemas ao longo do processo de compra.

Considerando a caracterização atual da comunicação organizacional, e comparando-a com a literatura presente neste trabalho acadêmico, torna-se oportuno para os setores já listados que têm envolvimento com o processo de compra, e tiveram em seu processo possíveis ocorrências de falhas decorridas da má comunicação, o afinamento da comunicação em um menor número de canais, e o foco em canais com capacidade do armazenamento da comunicação e sua repetição. Desta forma proposta, a comunicação torna-se mais previsível, e permite sua reavaliação quando houver a dúvida por parte do receptor da comunicação, onde terá maior previsibilidade de qual o canal utilizado para a comunicação organizacional, e poderá avaliar novamente o conteúdo informado, para ter certeza

se entendeu este em sua totalidade corretamente, e se não há margem para erro, reduzindo assim o risco da comunicação se perder, dado o número elevado de canais atuais, e de sua não-repetição após a emissão da informação.

Esta proposta pode se manifestar de forma prática principalmente nos momentos das solicitações de compra, isto pois, o setor que requisita a compra de determinado material, seja PCP, Tintas, Impressão, entre outros, pode fazer o mesmo via o sistema de informações da organização, cadastrando então sua solicitação de compra, informando os materiais que necessita, suas especificações, quantidades, e data da necessidade. A partir deste momento da formalização da solicitação de compra via sistema, o setor de Compras é avisado pelo próprio sistema da solicitação realizada, e independente da comunicação não chegar no setor no momento da solicitação, posteriormente o sistema permanece acusando a solicitação de compra em aberto que não fora atendida, e que, portanto, tem de ser atendida para sua conclusão. Caso a comunicação das solicitações de compra, como exemplo, permanecer da maneira que funciona atualmente, está poderia ser realizada de diversas formas, como via aplicativos de comunicação, e-mail, conversas boca-a-boca, telefonemas, havendo margem ocorrência de falhas.

Dado este contexto, se houver organizacionalmente, a mudança de ao menos a forma com que se é solicitado a compra de materiais, com seu afunilamento para uso exclusivo via sistema de informações organizacional, já há a redução de riscos com pontos-críticos, melhorando a fluidez da comunicação, e dando previsibilidade, pois, ao setor de compras, terá certeza que toda a comunicação segue um padrão processual via sistema, não havendo risco de não receber alguma solicitação de compra via demais canais de comunicação, introduzindo os riscos já mencionados anteriormente..

Para melhor elucidar o leitor da mudança proposta e viabilizar uma melhor visualização das mudanças propostas, suas vantagens, e sua comparação com o modelo atual de comunicação, elaborou-se a seguinte Tabela 10.

Tabela 10 - Comparação entre o modelo de comunicação organizacional atual versus o modelo proposto.

| Processo Atual | Caracterização do processo atual | Processo proposto | Caracterização do processo proposto |
|-----------------------|---|--------------------------|--|
|-----------------------|---|--------------------------|--|

| | | | |
|---|--|--|--|
| Vários canais de comunicação (WhatsApp, E-mail, Telefone, Reunião Presencial ou Remota, Sistema de informação). | Confusão dentre os canais, o receptor da comunicação pode não lembrar de onde recebeu a comunicação; Difícil ou impossível repetição da comunicação dependendo do canal utilizado; | Redução no número de canais de comunicação utilizados, focando o uso ou complementando a comunicação, com canais cuja comunicação pode ser armazenada e reproduzida; | Menor número de canais de comunicação, havendo menor margem de confusão entre a origem da comunicação para o receptor; Possibilidade de reprodução da comunicação para validação da decisão; |
|---|--|--|--|

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Com a aplicação desta mudança, é prevista a redução nos riscos de confusão da comunicação, bem como reduções previstas em erros de interpretação errônea, dada a redução do número de canais, e a possibilidade de sua reprodução para validação das informações comunicadas.

Na próxima seção serão abordadas as soluções propostas para falhas decorrentes de erros humanos.

4.3.2. Falhas de erros humanos

Partindo para a abordagem das falhas e erros que ocorrem ao longo do processo de compra decorridos de erros humanos, como certos fatores limitadores da racionalidade humana, já abordados na fundamentação teórica, como a memória, humor, fatores comportamentais, vieses, etc. Percebe-se uma margem para melhora do processo de tomada de decisão quando visto do ponto de vista das falhas relacionadas a fatores limitadores da racionalidade humana, isto pois, como visto anteriormente neste trabalho acadêmico, cerca de 61,90% dos erros passíveis de ocorrência ao longo do processo de compra tem relação com fatores limitadores da racionalidade humana, havendo risco de erro deste tipo tanto no setor de Compras, como em outros setores que também participam em algum momento no processo de compra organizacional.

Como destacam autores que versam sobre a racionalidade limitada e suas influências no processo de decisão, como Bazerman (2014), Moritz e Pereira (2015), sendo a racionalidade humana importante para tomada de decisão, e sendo está limitada por fatores como: Memória, humor, ideologia, vieses cognitivos, heurística,

entre outras variáveis. Como também relata Angeloni (2003), é importante que as pessoas se conscientizem das variáveis que podem vir a interferir como a forma com que cada um interpreta o ambiente a sua volta, pois, a partir desta conscientização, é possível lidar melhor com estas variáveis e mitigá-las. Neste sentido, torna-se interessante que organizações busquem maneiras de entender os fatores limitadores da racionalidade, e se conscientizem, para antecipá-los e buscar evitá-los, melhorando a tomada de decisão.

Dada as falas dos autores aqui citados, percebe-se, assim como na seção das falhas em comunicação, uma discrepância entre o que fora proposto pela literatura acerca da tomada de decisão e erro humano, e o que se encontrou na organização estudada, isto pois, enquanto na literatura se é proposto o entendimento das variáveis que venham a limitar a racionalidade na tomada de decisão, na prática organizacional, é verificado que certos processos simplesmente podem apresentar falha por esquecimento parcial ou total de certas informações ao longo da cadeia de processos de compras. Neste sentido, como exemplo, se o indivíduo que exerce as funções no setor de Compras tem uma determinada informação acerca propriamente da compra, e depois as esquece totalmente ou parcialmente, já há a possibilidade do comprometimento do processo de compra organizacional.

Dado a conjuntura atual organizacional, torna-se oportuno a realização de certas mudanças nos processos de compra, a fim de evitar erros e falhas advindos de esquecimento de determinadas informações.

Desta forma propõe-se, assim como na seção anterior que abordou falhas em comunicação, o maior uso do sistema de informações organizacional, principalmente para as tarefas relacionadas ao processo de compra. Neste caso, com a utilização do sistema de informações organizacional como ferramenta de manutenção de determinadas informações, bem como o seu compartilhamento nos casos de comunicação, já há a possibilidade de amenizar e mitigar erros e falhas relacionadas a memória humana, dado que a informação que antes poderia ser esquecida, pode ser apreciada novamente.

Neste sentido, na prática organizacional, como no caso de uma solicitação de compra, enquanto atualmente a solicitação pode ser realidade mediante distintos canais de comunicação, já citados previamente, o seu foco em uso mediante sistema de informações, além da melhora da comunicação já prevista e abordada anteriormente, há também margem para melhora com relação a erros humanos,

dado que a informação no sistema de informações se encontrará para apreciação em quantas vezes forem necessários, reduzindo os riscos de esquecimento.

Para melhor elucidar o leitor da mudança proposta com relação ao processo de decisão e a informação disponível, foi elaborada a seguinte Tabela 11, que demonstra como os processos de decisão se dão, e como podem vir a ser realizados com a nova proposta.

Tabela 11 - Comparação entre o processo de tomada de decisão baseado em informação atual versus o processo proposto.

| Processo Atual | Caracterização do processo atual | Processo proposto | Caracterização do processo proposto |
|--|--|---|---|
| Tomada de decisão com possibilidade de esquecimento total ou parcial de certas informações | Informação importante para a tomada de decisão dispersada em distintos locais, dificultando e/ou impossibilitando sua reapreciação | Tomada de decisão considerando o sistema de informações como fonte de informações de qualidade. | Informações úteis e de qualidade concentradas no sistema de informação organizacional; Menor risco de falha de memória, dado que a informação poderá ser apreciada novamente via sistema. |

Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho acadêmico (2024).

Considerando o processo de tomada de decisão atual, e a realização das mudanças propostas, há a expectativa de redução de falhas e erros humanos quando houver a necessidade de reapreciação de determinadas informações importantes para tomada de decisão, mitigando riscos de falha da memória, dada a maior disponibilidade de informações que antes não estavam presentes, e, neste sentido, melhorando o processo, aumentando sua eficácia e assertividade, melhorando o processo de compra organizacional.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa acadêmica se focou em abordar o processo de tomada de decisão no processo de compra de uma indústria catarinense que integrante do ramo de produção de embalagens plásticas flexíveis, sendo sua produção principal destinada a embalagens para alimentos de animais de estimação, fraldas para crianças, e absorventes femininos.

Abordando distintos autores acerca da tomada de decisão, gestão de compras, e sistemas de informação, é possível perceber que os três campos de estudo são verificados na organização ao longo do processo de compra.

Houve primeiramente a busca de entender como se dá o atual processo de compras organizacional, por meio de observações e entrevistas, entendeu-se quem são os atores envolvidos, seus processos realizados, quando são realizados e como são realizados, entendendo as nuances de cada um e seu grau de participação e influência no todo do processo de compra.

Posteriormente houve o diagnóstico do processo de compra para entender melhor como este é impactado pelos diversos atores e seus processos deste longo processo de compra, entendendo cada processo, e possíveis ocorrências quando houver a realização de processos com falha e/ou erro. Destaca-se que aqueles processos que podem a vir ocorrer erros ou falhas, com alto grau de impacto negativo no processo de compra são denominados aqui como processos-críticos, dada sua importância e necessidade de atenção.

Constatou-se também que dentre determinados erros passíveis de ocorrência e suas consequências, foi possível distinguir seus grupos principais de erros, aqueles relacionados à comunicação, e aqueles relacionados a fatores limitantes da racionalidade humana.

Por fim, com o diagnóstico obtido, houve a constatação que a organização conta com vários pontos-críticos e que destes, com sua distinção entre dois grupos, há a oportunidade de aplicação de certas mudanças organizacionais a fim de mitigar tais erros, viabilizando um processo de compra mais eficaz, reduzindo certas incertezas e aumentando sua assertividade.

Logo, para as duas propostas de mudanças organizacionais há a aplicação do uso maior do sistema de informações organizacional, onde, percebeu-se que com a concentração do uso do sistema de informações como instrumento de comunicação,

bem como o uso deste como forma de manutenção da informação útil para a tomada de decisão, é possível tanto reduzir a sobrecarga do tomador de decisão dentre as comunicações realizadas em distintos canais, como também permite que a informação que antes tinha risco de ser perdida e cair em esquecimento, pode ser introduzida via sistema e lá permanece para novas apreciações, independente da memória humana empregada no contexto do processo de compra.

Por conseguinte, com a aplicação das mudanças propostas referente ao uso do sistema de informações organizacional, há a chance de redução da ocorrência total ou parcial em falhas e erros ao longo dos processos de compra realizados pelos vários setores que participam nesta cadeia, havendo impacto positivo, com maior assertividade e eficácia do processo em si, trazendo retorno positivo para a organização e a sua boa continuidade de gestão de compras.

REFERÊNCIAS

Almeida, Mário de Souza. **Pacote Office**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.

Almeida, Mário de Souza. **Projeto de Estágio**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2016.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. v. 32, n. 1, p. 17-22. Brasília: Ciência da Informação, 2003. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/issue/view/80>. Acesso em: 06 nov. 2023.

AZEVEDO, Marcia Carvalho de. BUENO, Ricardo Luiz Pereira. **Produção Científica sobre Racionalidade na Tomada de Decisão Organizacional Estratégica**. XXXV ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13347. Acesso em: 07 nov. 2023.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BAZERMAN, Max. **Processo decisório**. Tradução de Daniel Vieira. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COVA, Carlos. **Logística Empresarial**. v. 3. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2012. Disponível em: <https://canalcederj.cecierj.edu.br/recurso/13774>. Acesso em: 27 out. 2023.

FREITAS, Henrique et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Atlas, 1997.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MORITZ, G; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

PEREIRA, Alonso Luiz. **A Racionalidade no Processo Decisório Nas Organizações**. Revista Negócios em Projeção. v10, n°2, ano 2019.

SILVA, Silvana F. P. **Materiais e Logística**. 2. ed. Florianópolis: IFSC, 2010. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/206381>. Acesso em: 27 out. 2023.

SOUZA, Antônio Artur de. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/145365>. Acesso em: 27 out. 2023.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão**: Em busca do melhor desempenho estratégico e operacional. Tradução de Aline Evers. Revisão técnica de Ângela Freitag Brodbeck. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.