

Desenvolvimento de pessoas na área de suprimentos: Um Estudo na Maxiforja Componentes Automotivos S/A.

Development of people in the supply area: A Study in the Automotive Components Maxiforja S/A.

Kleder Erbes da Silva – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - kledersilva4@gmail.com

**Robinson Henrique Scholz - Centro Universitário La Salle - Unilasalle Canoas -
robinsonscholz@hotmail.com**

RESUMO

Colocando o desenvolvimento pessoal à organização em análise, com foco no setor de compras, este estudo visa analisar as estratégias de desenvolvimento de pessoas para a área de compras da empresa Maxiforja Componentes Automotivos S/A. O setor de compras dentro das empresas é de suma importância, pois define qual o material adequado para cada processo e avalia o custo que será criado para que este processo se desenvolva dentro da organização. Juntando a solicitação do insumo, negociação, relacionamento com o fornecedor, transportes, etc., estes são pontos a serem colocados e que cada um se completa a fim do objetivo final, que consiste no material entregue à empresa. Diante dessas variáveis, o setor de compras necessita de profissionais capacitados, treinados e desenvolvidos para o melhor andamento das funções do setor de compras. Para esta pesquisa, foi utilizado um método documental, utilizando documentos e dados estatísticos e observações no campo estudado. Para a análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Confrontando teoria e prática, os dados indicam que os processos são realizados de forma diferente por cada colaborador e que falta um sistema integrado para o setor de compras. Verificou-se também que o desenvolvimento de pessoas na empresa não é realizado de forma correta e que seus colaboradores têm problemas para desenvolver suas atividades.

Palavras-chave: Suprimentos. Treinamento. Desenvolvimento. Estratégia.

ABSTRACT

Putting personal development to the organization in question, focusing in purchasing, this study aims to analyses the people development strategies for the shopping area of the company Maxiforja Automotive Components S/A. The purchasing department within companies is very important because it defines what the appropriate material for each process and evaluates the cost that will be created for this process to be developed within the organization. Joining the request of the product, negotiation, relationship with the supplier, transport, etc., these are points to be placed and that each one is completed to the ultimate goal, which is the material delivered to the company. Given these variables, the shopping industry needs qualified professionals, trained and developed for the best progress of the purchasing department functions. For this research, a documentary method was used, using documents and statistical data and observations in the studied field. For data analysis, we used the content analysis. Confronting theory and practice, the data indicate that the processes are performed differently by each employee and that lack an integrated system for the purchasing

department. It was also found that the development of people in the company is not done correctly and that their employees have problems to develop their activities.

Keywords: Supplies. Training. Development. Strategies.

Recebido: Janeiro/2015

Aprovado: Fevereiro/2015

1 INTRODUÇÃO

Na gestão das indústrias, o setor de compras é indispensável, tratando da comunicação entre compras e produção na busca por insumos de qualidade para a empresa realizar e aperfeiçoar seus processos e produtos. Do mesmo modo com a comunicação com o fornecedor, da busca pelo material correto, negociação de preços dos insumos, prazos de entrega e no envolvimento até a chegada do material na empresa.

Tratando do setor de compras e das pessoas que se envolvem neste processo, coloco o seguinte questionamento: Como a Maxiforja Componentes Automotivos pode preparar os integrantes do setor visando à padronização do processo de compra?

Para este questionamento foi utilizado como objeto de estudo a Maxiforja Componentes Automotivos S/A que iniciou suas atividades em 1963 e hoje se especializa no ramo automotivo, para peças de caminhões, caminhonetes e ônibus e na área agrícola, para colheitadeiras, tratores, roçadeiras e motosserras. Conta com uma unidade fabril de 25.000 m², juntamente com a construção de um novo prédio, para as instalações do setor de Usinagem, e um corpo de 485 funcionários.

Em seus 49 anos de funcionamento, a Maxiforja procurou inovar, adquirindo máquinas e equipamentos e estabelecendo processos para a melhoria na produção, além de um sistema, que englobasse todos os dados da empresa. Mas a parte administrativa acabou não acompanhando a evolução destes processos e alguns problemas começaram a surgir.

Dentro do setor de compras e logística, foi diagnosticado um grande volume de itens de matéria prima para compra, devido a crescente necessidade de produção. Este grande pacote de itens é constituído de ferramentas, itens de manutenção, equipamentos, materiais de expediente, entre outros.

A solicitação da compra da matéria prima é feita por meio do setor de produção ou do setor compras em relação ao item que esteja em falta na empresa. Nisto, o setor de compras se responsabiliza em fazer uma pesquisa de mercado de no máximo três fornecedores, visando

verificar a melhor condição de pagamento, um produto de melhor qualidade e principalmente o melhor prazo de entrega.

E para que este processo de compra aconteça, o comprador necessita de vários dados referentes ao item que é solicitado, como descrição do produto, fabricante, unidade de medida, aplicação em máquinas e equipamentos, etc. Mas a cada compra de determinado produto, o mesmo não é salvo da forma correta, ou seja, não há um histórico de cadastro do item, pois havendo uma próxima compra, as informações do item terão que ser verificadas novamente, tendo retrabalho no processo de compra.

Nesta situação, um dos problemas a que ocorre é a falta de profissionais qualificados para a realização do cadastro dos itens, devido à falta de treinamento, pois o cadastro é feito somente por uma pessoa. Com a falta deste colaborador no ambiente de trabalho, os outros integrantes do setor não tem o preparo suficiente para que possa realizar este procedimento. Igualmente, há problemas com a comunicação com os fornecedores, havendo uma sobrecarga de atividades a serem executadas, onde este processo de verificação do produto com a empresa, cadastro, negociação e finalização da compra é colocado para poucas pessoas. Com isto, o foco não está determinado a uma atividade que tenha mais atenção, ou seja, a gama de negociações é muito alta, acumulando o número de solicitações de compra, ocorrendo um atraso na solicitação, na chegada do produto a empresa e principalmente a produção acaba sendo prejudicada pela falta do material.

Frente à organização este problema está em destaque em vários departamentos, como a produção, que necessita do cadastro destes itens, pois a falta do cadastro acarreta a perda de produção; o atraso e o acúmulo de atividades a serem feitas, pois sem a matéria prima, a empresa terá de elaborar um plano para que estes produtos que deixaram de ser fabricados sejam o mais rápido possível produzido, não havendo prejuízo para a empresa.

Em meio a este processo, os funcionários da empresa também são afetados, pois há a sobrecarga de atividades para todos, podendo contribuir para uma insatisfação futura do funcionário, pois não consegue produzir o que deveria para a organização e ainda contribuindo para uma perda de qualidade do seu trabalho.

Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias de desenvolvimento de pessoas para a área de compras da empresa. Como objetivos específicos, que complementando o objetivo geral, identificar as rotinas, atribuições e tarefas da área de compras, analisar as principais atividades que demandam de desenvolvimento no setor de

compras e verificar as potencialidades e obstáculos enfrentados pela área de compras para o desenvolvimento de pessoas.

Para se alcançar os objetivos acima propostos, o método utilizado foi uma pesquisa qualitativa exploratória (BAUER; GASKELL, 2002), de cunho documental, analisando dados, arquivos e documentos, e estes cruzando com dados coletados por meio das observações no campo de pesquisa estudado. Para a análise dos dados buscados foi aplicada a técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2008), própria para este tipo de pesquisa.

Este artigo se divide em cinco seções, sendo esta introdução à primeira. Em seguida, o referencial teórico que sustenta o estudo é apresentado e o método da pesquisa na terceira seção. Na quarta seção são apresentadas as análises e discussão dos dados e por fim, são apontados os resultados da pesquisa realizada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Produção

A produção é a função principal entre as organizações, sendo o fruto de todos os processos existentes e estabelece a base de funcionamento e progresso da empresa. Este elemento é o centro da organização, desde a entrada de um insumo, a produção e a chegada do produto no cliente final, ou seja, a produção é a base das organizações (SLACK et.al., 2002).

Neste conceito podem-se ressaltar os componentes fundamentais na fabricação de um produto, colocando os insumos, que podem ser desde a matéria prima que é utilizada na fabricação de um produto específico, a energia e o equipamento necessário para que este produto seja montado (MOREIRA, 1993).

Buscando qualidade e facilidade na produção, a organização acaba por modificar alguns objetivos para a melhoria de desempenho, agregando assim valor ao produto fornecido, afetando em si os custos e o relacionamento com os clientes. Dentre estes pontos, alocar variáveis para que se obtenha um processo enxuto, com baixo custo de produção, níveis de fornecedores que possam atender a demanda que a organização necessita, tendo por final o produto entregue ao cliente com qualidade (GAITHER; FRAZIER, 2002).

No processo de produção, é necessário o desenvolvimento de métodos e processos para facilitar a busca por eficácia e excelência no processo produtivo. A especificação detalhada de um material pode contribuir em qual processo este material pode ser alocado, de uma forma mais rápida e mais precisa. Outro ponto a ser descrito é a padronização, que

procura estabelecer em cada projeto ou processo produtivo, os materiais necessários para que possa ter andamento, não gerando perdas na produção. E por final, que o processo seja executado de forma simplificada, que os objetivos sejam alcançados e possam elevar a qualidade do produto final (GAITHER; FRAZIER, 2002).

2.2 Cadeia de Suprimentos

Em relação aos materiais utilizados na produção dos materiais para os clientes, ocorre um fluxo entre a comunicação da empresa com o fornecedor, até a chegada do item a fábrica e o uso do insumo para a fabricação da peça, denominado de Gestão da Cadeia de Suprimentos.

A administração da cadeia de suprimentos é definida por funções administrativas que se relacionam com o fluxo de materiais de dentro da empresa, com os fornecedores, clientes e departamentos que se envolvem neste processo, ou seja, é definido por uma integração entre todas as partes acima citadas, visando a melhoria no fluxo dentro e fora da empresa (GAITHER; FRAZIER, 2002).

Este processo não prioriza necessariamente a empresa como um todo, mas os elos que são ligados com a organização. Os relacionamentos da cadeia produtiva podem iniciar desde o comprador com o vendedor, estabelecendo entre si, alianças para a gestão do fluxo de bens ou serviços e as informações que neste meio passam, podendo visualizar a cadeia como um todo. Isso facilita na obtenção de um insumo de qualidade, acarretando na melhoria do produto final (BAILY et. al., 2000).

A cadeia de suprimentos tem por objetivo lucrar na relação cliente e empresa. O resultado lucrativo é conhecido por meio do valor final do produto que sai para o cliente e os custos que são incluídos para o atendimento da solicitação do cliente. Para a cadeia de suprimentos, as informações e produtos geram custo, mas gerenciando de forma correta, este fluxo se torna eficaz, maximizando o processo e o produto final (CHOPRA; MEINDL, 2012).

Observando isto, são definidas as estratégias que serão realizadas, terceirizadas ou não, ponto de localização, projetos para programar os produtos, o fluxo de materiais em cada processo de fabricação, instalações, armazenagem, tanto para produtos acabados, quanto para estoques, visando maximizar o excedente entre compra do cliente e custo do projeto. Esta estratégia define quando o pedido será enviado ao cliente, quando será atendido, o custo que ele terá para a organização, quanto de estoque será alocado para determinado projeto, pessoas

qualificadas na execução e o transporte necessário para envio do produto ao cliente (CHOPRA; MEINDL, 2012).

Através do planejamento e das estratégias estabelecidas, o suprimentos tende a depender de alguns pontos que implicam no processo da cadeia como um todo. Pedidos feitos para os clientes, programação de produção baseado no pedido e os transportes implicam e podem consequentemente afetar na chegada do pedido ao cliente. Este problema é enfrentado em grandes empresas, definido por previsão de demanda, onde cada um dos pontos acima colocados podem alterar o planejamento e as estratégias estabelecidas nas decisões da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2006).

Neste fluxo de materiais existentes dentro da cadeia de suprimentos, a programação dos mesmos (materiais) deve estar em alerta. Para os materiais, programar significa ter o item no tempo certo a fim de atender a demanda de determinada área ou preencher as necessidades através dos estoques, colocando quando e a partir de qual quantidade este material deve ser repostado no estoque da organização (BALLOU, 2006).

2.3 Compras

No processo de produção, um dos setores que contribui com informações para empresa, através de sua parceria com os fornecedores e a comunicação com toda a organização, é a área de compras, que tem como tarefa de buscar fornecedores, coordenar o fluxo de informações entre fornecedor e compras, juntamente com a área que necessita de um material em específico (PLOSSL, 1993).

Esta tarefa que o setor de compras agrega a si requer análise rigorosa dentro todo o mercado, a fim de que se evite a perda por produção, de matéria prima que não chega à empresa e a de se comunicar com fornecedores, estabelecendo planejamento e sempre fazendo alterações para a melhoria continua das operações de compra.

Os benefícios no processo de compra podem incluir diversos fatores, que podem ser determinantes na execução da compra. Inclui desde a escolha por fornecedores específicos ao material a ser comprado, condições de pagamento, prazos de entrega, qualidade do produto, negociação, entre outros. A compra em si estabelece uma série de variáveis, e estas vão se alocando umas nas outras até a finalização da compra (STEVENSON, 2001).

A função compras dentro de uma organização é vista como um elemento essencial, de grande valia e que trata de dois grandes pontos que uma organização necessita: materiais e

informações. Agregar valor na negociação com fornecedores, o que antigamente era colocado como redução de custos, hoje, envolve outros pontos necessários para que o processo de compra tenha êxito. A evolução da tecnologia dos produtos exige do responsável pelas compras da empresa a necessidade de estudar os produtos, buscar mais informações sobre determinado produto, verificar novas alternativas, criar vínculos com pessoas que estejam inseridas no processo onde produto será encaixado (BAILY et. al., 2000).

Para a organização, compras é a área de conhecimento entre fornecedor e a empresa. Contudo, a busca por novos fornecedores para que os insumos estejam na organização no tempo certo, permite concluir que a função compras tem um papel estratégico e de grande valia para as organizações (BALLOU, 2006).

Devido a este papel estratégico, o setor de compras atribui funções, tais como: a) suprir os estoques, sempre estando em alerta do nível em que os estoques estão, pois com estoques com níveis altos, o risco de um custo maior para a empresa é eminente; b) controlar o volume de compras para que se evitem desperdícios; c) manter tabelas de preço com fornecedores, condições de pagamento alinhadas, juntamente com os prazos de entrega dos materiais; d) e realizar padronizações, especificando como deve ser o funcionamento das compras na organização.

2.4 RECURSOS HUMANOS

As organizações preocupam-se com máquinas, insumos, tecnologia de ponta e cuidam para que estes pontos sejam bem administrados. Contudo, o recurso humano é o que vem recebendo menor atenção nas organizações industriais e são as pessoas as responsáveis para que o processo ocorra de forma contínua e com precisão em cada aspecto (LACOMBE, 2005).

A Gestão de Recursos Humanos consiste em construir uma equipe, com pessoas competentes e motivadas em sua tarefa, que colaborem com o projeto a ser desenvolvido e levem o seu potencial para as obrigações do trabalho (SOUZA, 2010). Contribuindo, Lima (2011) sinaliza que se faz necessária à verificação dos pontos fortes e fracos da equipe, habituando a cultura estabelecida pela empresa e se adaptando para que possam contribuir nas estratégias feitas pela organização (LACOMBE, 2005).

Na Administração de Recursos Humanos, procura-se tratar tanto aspectos internos, como treinamento, avaliação de desempenho, análise e descrição de cargos, plano de carreira, plano de benefícios, entre outros (BITENCOURT, 2005). E também abrange o ambiente externo que consiste em pesquisa de mercado de trabalho, recrutamento e seleção, relação com sindicatos, legislação trabalhista (CHIAVENATO, 2008).

Na área de Recursos Humanos (RH) há cinco processos básicos, fazendo parte de um processo maior. Prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar. Nestes cinco pontos, a organização forma um procedimento em que as pessoas são captadas no seu ambiente natural, colocadas na empresa, sendo constantemente desenvolvidas e através deste desenvolvimento ocorre o monitoramento por parte da empresa em relação a seu colaborador (CHIAVENATO, 2008).

Para que esta ação com o foco no funcionário aconteça, é de suma importância que a organização tenha já por conhecimento sua política de recursos humanos, colocando a seus colaboradores de como será o tratamento a gestão de pessoas na organização. Uma administração correta sobre as pessoas requer que a organização trabalhe para desenvolver os seus funcionários e a própria empresa como uma comunidade e não alocando grande parte do lucro para seus membros superiores (LACOMBE, 2005).

Colaboradores qualificados, bem treinados, necessitam de uma equipe com qualidade para que possam manter e monitorar suas atividades, na busca por seus objetivos pessoais e também pelos resultados que a organização espera sobre seu trabalho (GRAMIGNA, 2007). Controlando custos de produtividade e gastos que podem ser retirados, a empresa pode dar mais valor ao colaborador que se empenha em atingir os objetivos e conseqüentemente, pode desenvolvê-lo para que tenha sucesso e consiga buscar ainda mais conhecimento através das atribuições dadas ao funcionário.

2.5 Treinamento e Desenvolvimento

Treinamento baseia-se em transmitir conhecimentos relativos à tarefa a ser desenvolvida no ambiente de trabalho, os conceitos da organização e o desenvolvimento de habilidades para o funcionário, ajudando na busca pelas metas da empresa, e assim possibilitando conhecimento, a técnica e a prática relativa ao trabalho (CHIAVENATO, 2008).

A área de Treinamento e Desenvolvimento apresenta objetivos a serem alcançados, o que se pode destacar o treinamento prático e específico ao trabalho a ser desenvolvido para que possa atingir os resultados, alterando conceitos em seu conhecimento e em suas práticas de trabalho e ao longo do tempo, renovando para uma melhoria contínua do processo de trabalho do colaborador (MARRAS, 2009).

O autor ainda acrescenta que por meio do treinamento, o funcionário pode realizar suas tarefas em menor tempo, na relação com os materiais a serem utilizados, resultando em uma otimização do trabalho. Com o conhecimento adquirido através do treinamento, a qualidade aumenta na mesma proporção, motivando o funcionário a buscar a qualidade total em suas tarefas. Através disto, o funcionário desenvolve seu lado profissional, sente-se satisfeito com suas responsabilidades, ajudando na motivação do mesmo, com isso, a empresa cresce, atingi os objetivos traçados, atendendo as necessidades dos clientes como um todo (MARRAS, 2009).

Este método procura desenvolver competências, para que a organização possa chegar ao seu objetivo. E cada competência é dividida entre funções, individualmente, e de fácil entendimento por parte dos funcionários que se encontram neste setor. O treinamento é constituído de quatro etapas: diagnóstico do ocorrido, desenho ou o que será feito perante a situação, implementação do projeto e avaliação, controlando os resultados obtidos através do projeto feito (CHIAVENATO, 2010).

O que as organizações se preocupam e que é algo que afeta constantemente, é o investimento feito, mas que acaba por não dar retorno. Hoje, as empresas procuram resultados em curto prazo, e que sejam realizados investimentos baixos em cima deste método, o que acarreta uma pressão nos colaboradores, na busca por resultados expressivos em um curto espaço de tempo (LACOMBE, 2005).

Hoje em dia alguns aspectos começam a aparecer e a mudar certas atitudes e conceitos. As organizações veem que a necessidade de treinamento e desenvolvimento de pessoas é importante. Fatores como meio ambiente, sustentabilidade, requerem profissionais que estejam capacitados para realizar este tipo de trabalho. O avanço da tecnologia, as mudanças econômicas e sociais, afetam as empresas e fazem com que tenhamos profissionais que saibam lidar com estas mudanças. A busca por melhoria contínua produção em massa, avaliando os custos, qualidade e desperdício, necessita de funcionários que estejam

capacitados, treinados e que se desenvolvam no projeto ou processo que a empresa coloca como objetivo (BORGES-ANDRADE, 2006).

3 MÉTODO

O método desenvolvido para esta análise de caso segue orientação para que se tenha o máximo de dados possíveis e que possa transmitir confiabilidade por meio desta pesquisa.

O seguinte estudo documental analisou a empresa Maxiforja Componentes Automotivos S/A, localizada no município de Canoas/RS. Iniciou suas atividades em 1963 e hoje se especializa no ramo automotivo, através de peças para caminhões, ônibus e pick-ups, como braços de direção, eixo “S”, *yokes*, eixos de transmissão, entre outros. Na parte agrícola, a empresa atua com peças para tratores e colheitadeiras, e também para motosserras e roçadeiras para jardinagem.

Em 1963, a Maxiforja iniciou como uma fábrica de materiais elétricos, com três funcionários e hoje está com uma fábrica de 25.000 m², juntamente com a construção de um novo prédio, para as instalações do setor de Usinagem, e um corpo de 485 funcionários.

Hoje, a empresa apresenta 14 clientes no mercado, tendo como principais no ramo automotivo, a Scania, Arvin Meritor, Master e Supensys. Já na área agrícola, as empresas AGCO, John Deere, Valtra e Stihl, se destacam como principais clientes do negócio.

Desde sua fundação, a Maxiforja busca a excelência em seus produtos, e por isto, procura aprimorar as suas instalações por meio da compra de novas máquinas e na melhoria de seus processos. E em sequência, para que o produto não seja devolvido pelo cliente por falta de qualidade. Tendo em vista os investimentos em tecnologia de ponta, ética nos negócios, ambiente agradável e a responsabilidade pelo meio ambiente, a empresa coloca-se como referência na fabricação de peças para o setor automotivo e agrícola.

O seu sistema de compras é automatizado, com procedimentos e normas adotados para o melhor funcionamento do processo de compra da empresa, com itens estabelecidos para cada projeto e para cada tipo de máquina. Este processo tem como ponto a busca no mercado pelo fornecedor que ofereça qualidade do produto, analisando fabricantes, verificando prazos de entrega, transporte e custo de aquisição do material a ser adquirido.

Diante deste campo empírico de estudos, a pesquisa qualitativa emerge como definição de investigação, e exploratória, pois se desenvolve em todos os pontos da pesquisa,

visando um maior conhecimento do estudo por meio de teorias e práticas no âmbito sistêmico de compreensão sobre o fenômeno (ROESCH, 1999).

O método proposto nesta pesquisa é a observação participante aberta, onde o pesquisador está inserido no contexto da empresa, participa das atividades e obrigações normais de um colaborador e ao mesmo tempo, conciliar as observações, participando dos processos envolvidos na área a ser pesquisada. Na observação participante as situações do ambiente, percebidas no modo de investigação, são dados ilimitados, ou seja, são tirados ao máximo os dados para a estruturação do método, sem interferir no cotidiano da situação. Este tipo de método, o pesquisador deve anotar tudo o que está sendo realizado, a fim de reunir informações importantes para o fluxo e a continuidade no processo de pesquisa (FLICK, 2009).

Outra técnica de coleta de dados são os documentos. Esta técnica representa a coleta e a organização dos dados sistemáticos e que são utilizados diariamente pela organização a ser estudada. Através da teoria colocada anteriormente, que são conceitos externos, que auxiliam no melhor entendimento sobre as práticas de trabalho executadas na área de compras, anexar esta técnica no ambiente interno, a qual tem como finalidade a análise de documentos e para uma melhor utilização dos mesmos durante a pesquisa (FLICK, 2009).

Nestes documentos pode-se compreender a autenticidade dos mesmos, juntamente com o responsável por este arquivo e identificar palavras-chave nos documentos, a fim de uma melhor utilização dos arquivos (ROESCH, 1999).

Em relação à análise de conteúdo (BAUER; GASKELL, 2002), é adotado o diagnóstico dos dados coletados, onde o pesquisador tem como verificar os acontecimentos que ocorrem ao decorrer do tempo na organização. O pesquisador tem por função ser instrumento da pesquisa, buscando a partir de textos, documentos e conteúdos similares até dados de percentuais e estatísticos e pontos que sejam de importância e que garantam uma validade maior ao estudo a ser realizado (ROESCH, 1999).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este estudo tem como foco analisar as estratégias de desenvolvimento de pessoas para a área de compras da empresa, visando um melhor desenvolvimento nas tarefas do setor, buscando a padronização do processo de compra da Maxiforja.

Para a realização da análise dos dados, foi utilizado o método de pesquisa baseada em documentos, que é baseado na seleção, interpretação e tratamento de documentos e que são utilizados no campo a ser estudado (FLICK, 2009). Nesta pesquisa foram utilizados documentos e arquivos, baseados nos processos de compra, rotinas atribuídas ao setor de compras e observações diretas no campo de pesquisa.

4.1 Rotinas de compras

Estudando os arquivos e documentos, foi analisado o processo de compra da empresa já estudada. Através do auxílio do *software* Excel, o arquivo “Fluxograma de Compras” nos mostra a importância de se ter um processo de compra, onde são atribuídos os procedimentos necessários para que este processo ocorra de forma correta e que atenda adequadamente as necessidades da empresa para que o insumo esteja disponível.

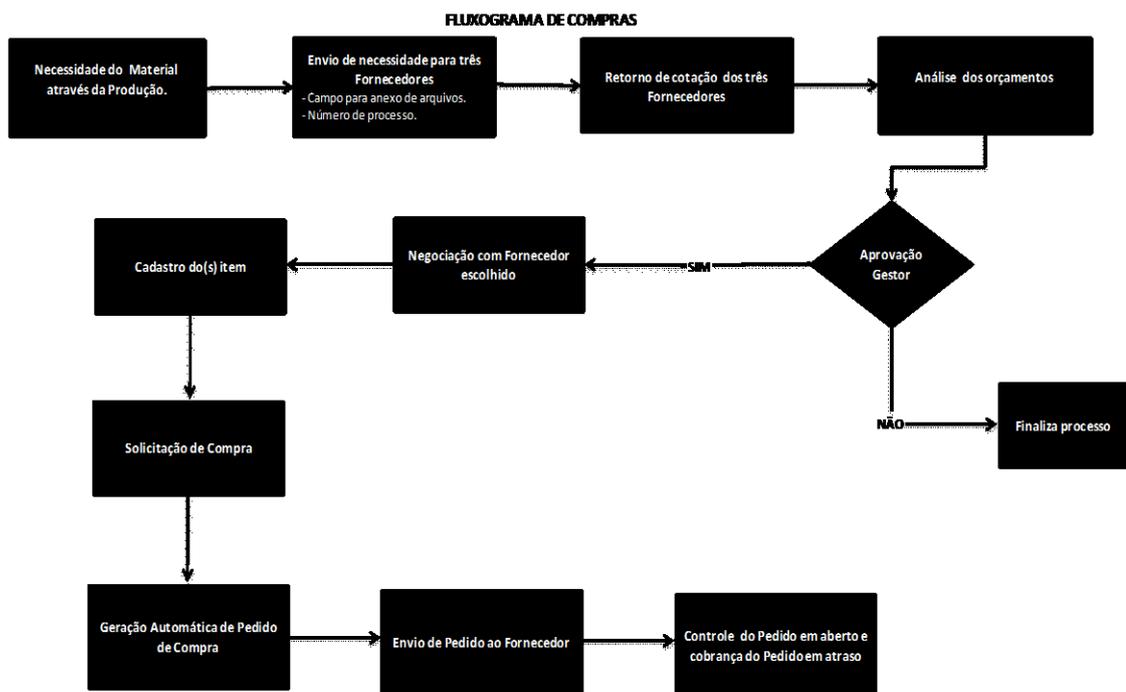
A função compras é baseada em procedimentos e regras para que se possa atingir os objetivos propostos. E dentro deste setor, os procedimentos são a base para que o setor possa reduzir custos, desenvolver novas estratégias para um melhor relacionamento com a área de produção, verificar a negociação com o fornecedor, para que se obtenha uma aliança entre organização e fornecedor e a busca pela excelência na compra (BAILY, et al, 2000).

Olhando os processos para que ocorra o processo de compra, verifica-se primeiramente a necessidade do material. Através desta necessidade, o responsável pela compra deste insumo envia a necessidade a três fornecedores na busca de um melhor preço, qualidade do produto e do serviço realizado pelo fornecedor. Após o retorno dos fornecedores, é feita a escolha através das variáveis mencionadas anteriormente. O ponto principal deste processo é a aprovação do gestor responsável pela área de compras, onde ele verifica se este material é necessário para a área que fez a solicitação. Se não tiver a aprovação do gestor, o processo de compra é finalizado.

Caso tenha sido aprovado, o comprador responsável inicia a negociação com o fornecedor escolhido, desde prazo de entrega, quantidade comprada, preço, verificação de alguma outra necessidade existente. Com isto, o cadastro do item é feito, com os dados passados pelo fornecedor, a fim de se ter um histórico de compra, caso venha a ser comprado novamente. Com o cadastro realizado, a área que gerou a necessidade realiza uma solicitação de compra via sistema, que é repassada ao setor de compras onde é efetuado o pedido de

compra. O pedido é enviado ao fornecedor por meio de um documento digital (Exemplo: 145.345), e a partir deste envio, é feito o controle para que o material seja entregue na data que fora negociada com o fornecedor, via relatório do sistema utilizado na empresa. Neste relatório consta o número do pedido, a data de emissão do mesmo, o tempo de entrega do insumo e o fornecedor correspondente ao produto comprado. Este processo de compra visa um melhor controle dos dados, obter um histórico do que foi comprado e efetivação da compra com o material sendo entregue na empresa no tempo certo, evitando perdas e paradas na produção. Através do fluxograma abaixo, é colocado às etapas fundamentais do processo de compra e que se evidenciam essenciais para o andamento do setor de compras e processo produtivo da organização.

Quadro 1 – Fluxograma de Compras



Fonte: Departamento de Compras (2012)

Observando um dos processos que constitui o fluxo de compra da empresa, o cadastro do item, que é um dos elementos importantes na construção e no andamento de todo o processo de compra.

O cadastro do item foi implementado visando o histórico de compra dos itens, pois havendo a primeira compra, seja realizado o cadastro completo do item, para que quando fosse realizada uma nova compra do mesmo, já se tivesse um histórico da compra, com isto, o

processo de compra flui de forma mais rápida e mais fácil ao comprador que está realizando esta compra.

Como a demanda da área de compras, principalmente em uma indústria, é muito grande, foi estabelecido um projeto de um catálogo de itens que era alimentado através de um arquivo “Catálogo de Itens” do *software* Excel. Neste catálogo estão todos os itens já comprados pela empresa desde o ano de 2001, visando a facilidade da busca de informações, tanto por parte do setor de compras, quando por parte dos setores de produção, que era de onde existia a demanda.

Descrevendo a fase introdutória desta pesquisa, foi estudado o cadastro dos itens, os quais eram feitos através do sistema da empresa. Conforme o fluxograma apresentado anteriormente, a fase anterior ao processo de cadastro do item era o recebimento dos dados do item desde descrição, complementos técnicos, fabricante e código do produto. Com isto, era definida a descrição do item e as especificações técnicas do mesmo. Com a definição da descrição, o item seguia para a análise se era necessário à introdução do mesmo no estoque, devido à necessidade de ter o item por ser usado de forma constante ou no modo de compra direta, como ressuprimento eventual. No seguimento do cadastro era inserido o tempo de entrega que fora negociado com o fornecedor e o tempo máximo para envio do pedido de compra ao fornecedor, assim como o comprador responsável pelo item, pois cada comprador era responsável por uma área da empresa. Com o orçamento, foi sinalizada ao fornecedor uma tabela de preço, com vigência de um ano. Após esse prazo, foi realizada uma negociação perante os itens que constavam nesta tabela. Para a inserção do item, era colocado o preço, impostos (IPI, PIS/COFINS) e a quantidade mínima que o fornecedor poderia vender. Por meio desta tabela (ver Quadro 2: Catálogo de Itens), o item será posto para compra com este fornecedor, ou seja, através de um próximo pedido, o item sairá automaticamente, com preço, prazo de entrega para este fornecedor.

Este tipo de procedimento contribui para facilitar o processo de compra, na questão de tempo de espera por material na empresa, na busca pela excelência na negociação com o fornecedor, estabelecendo a fidelidade com os fornecedores e a comunicação entre a produção. (STEVENSON, 2001).

Quadro 2: Catálogo de
Itens

FAMÍLIA 45ELET - ELÉTRICA		VOLTAR AO MENU						
ELET-001 Cod. Maxiforja	ACESSÓRIOS Descrição do Item	Medida	Tipo Ressup	Fornecedor	Cod. Fornecedor	Pr. Entrega	Comprador	
00070043	BATERIA ALCALINA 9 V	UN	ESTOQUE	BR SUPPLY	2663	1	CVFERREIRA	
00070401	PILHA ALCALINA AAA (PALITO)	UN	ESTOQUE	BR SUPPLY	2661	5	CVFERREIRA	
00070402	PILHA AAAA 1,5V	UN	ESTOQUE			5	CVFERREIRA	
00070403	PILHA ALCALINA AA (PEQUENA)	UN	ESTOQUE	BR SUPPLY	2660	2	CVFERREIRA	
00070405	PILHA ALCALINA D (GRANDE)	UN	ESTOQUE	BR SUPPLY	2658	1	CVFERREIRA	
00070407	PILHA RECARREGAVEL AA C/2UN (BLISTER)	UN	SOLIC. COMPRA	BR SUPPLY	9510	5	CVFERREIRA	
00070408	PILHA ALCALINA GRANDE 1,5V TAM.D (RAYOVAC)	UN	SOLIC. COMPRA	EMEL POA	170800028	5	CVFERREIRA	
00096199	MICRORUTOR KP (MFA)	UN	ESTOQUE	EMEL POA	96199	5	CVFERREIRA	
00096200	MICRORUTOR C/RUPTURA POSITIVADO NF (KAP)	UN	SOLIC. COMPRA	EMEL POA	160118951	5	CVFERREIRA	
02131020	BASE FUSIVEL 25A 5SF102 TDZ	UN	SOLIC. COMPRA	EMEL POA	2131020	2	CVFERREIRA	
02131027	AMPERIMETRO 0 - 200A 96 X 96MM	UN	SOLIC. COMPRA			2	CVFERREIRA	
02131035	VENTOINHA PARA CARCACA MOTOR 132	UN	SOLIC. COMPRA			5	CVFERREIRA	
02131036	VENTOINHA PARA CARCACA MOTOR 160/2	UN	SOLIC. COMPRA			5	CVFERREIRA	
02131037	VENTILADOR VENTISILVA E15C	UN	SOLIC. COMPRA			5	CVFERREIRA	
02131038	CORPO P/ MICRO ZCK-J2 (TELEMECANIQUE)	UN	ESTOQUE	EMEL POA	2131038	5	CVFERREIRA	
02131039	VENTILADOR COM RECEPTACULO 3HAC021700-001 (ABB)	UN	ESTOQUE			45	CVFERREIRA	
02131040	CORPO C/CONTATO FEMEA P/TOMADA MULT. 6 PINOS (KAP)	UN	ESTOQUE	EMEL POA	160119048	5	CVFERREIRA	
02131041	CORPO C/CONTATO MACHO P/TOMADA MULT. 6 PINOS (KAP)	UN	ESTOQUE	EMEL POA	160119052	5	CVFERREIRA	
02131042	BASE MET. ALTA C/SAIDA LAT P/TOMADA. 6 PINOS (KAP)	UN	SOLIC. COMPRA	EMEL POA	160121308	5	CVFERREIRA	
02131043	CARCACA MET. C/ SAIDA SUP P/ TOMADA. 6 PINOS (KAP)	UN	SOLIC. COMPRA	EMEL POA	160121315	5	CVFERREIRA	
02131048	CABECOTE A MOVIM.ANGULAR MULTIDIRECAO ZCKE06 (SCHNEIDER)	UN	SOLIC. COMPRA	EMEL POA	160300306	5	CVFERREIRA	
02131049	CORPO FIXO 2NA+2NF DEF.S/HASTE ZCKJ404 (SCHNEIDER)	UN	SOLIC. COMPRA	EMEL POA	160300343	5	CVFERREIRA	
02131051	CONJUNTO VENTILACAO STD. 220V 130X130MM CZ. 96110 (TASCO)	UN	SOLIC. COMPRA	EMEL POA	130600034	5	CVFERREIRA	
02131053	POTENCIOMETRO MULTIVOLTAS 10K WXD3590 (TRIMMER)	UN	SOLIC. COMPRA	EMEL POA	161700303	5	CVFERREIRA	
02131054	SUGADOR SOLDA 20X185MM C/CANAL.ANTIE.PRETO SUG-301 A5 (AFR)	UN	SOLIC. COMPRA	FG VIAMAO	6488650	5	CVFERREIRA	

Fonte: Departamento de Compras (2012)

Verificando as rotinas do setor de compras percebeu-se a importância de mapear os processos desenvolvidos pela área. Com a realização do mapeamento dos processos e a análise dos processos que já existem, o que pode ser melhorado, pontos fortes e fracos, a verificação de falhas e os possíveis retornos positivos que este processo traz para além de implantar uma nova estrutura para os processos. Com isto, o objetivo específico de identificar as rotinas, atribuições e tarefas da área de compras são pertinentes, demonstrando que as atividades deste setor são para a elaboração dos pedidos de compras e para o andamento do processo de cadastro de item.

4.2 Gargalos no desenvolvimento do setor de compras

Observando o setor de compras, foi verificado que constavam procedimentos de auxílio para que a área se desenvolvesse e pudesse ter mais informações para solucionar um problema em específico. Através destes procedimentos, o desenvolvimento das pessoas do setor pode ser maior, pois com estas informações, o profissional responsável por determinada tarefa tem mais atributos para chegar ao objetivo proposto pela empresa (CHIAVENATO, 2010).

Considerando os procedimentos uma base sólida para o andamento dos processos de compra da empresa, foi colocado como exemplo o procedimento de “Solicitação de Compra”. Com o auxílio do *software* Word pode-se visualizar o processo de requisição de compra, ou seja, a primeira etapa para o envio do pedido de compra ao fornecedor. Como mencionado anteriormente sobre o cadastro do item, este cadastro é utilizado neste processo, pois com o cadastro feito, através do sistema, o comprador envia o código cadastrado (Exemplo: 02131345), por e-mail ao solicitante responsável por este material, que em um portal, insere seu código de funcionário e com o código de cadastro do item, emite uma solicitação de compra, verificando a quantidade solicitada, a unidade de medida do item e o grau de agilidade no processo de compra.

Com isto, o solicitante finaliza o processo de solicitação de compra, e o mesmo envia o código da requisição (Exemplo: 289.545), para o comprador, através do e-mail corporativo e aguarda a aprovação do gestor responsável de compras para que seja enviado automaticamente, via sistema da empresa, para o fornecedor.

Este tipo de procedimento auxilia na condução dos processos, não só para o setor de compras, mas sim para a organização como um todo. Há o preparo do profissional para determinada tarefa, com o estudo dos pontos necessários para a construção e finalização do processo, ajudando a organização na agilidade do andamento dos objetivos, diminuição dos riscos e aumento da capacidade profissional do colaborador (BORGES-ANDRADE et. al., 2006).

Um dos pontos cruciais para um setor que necessita de profissionais capacitados e bem ambientados com as diversas tarefas é a de desenvolver estratégias para a qualificação de profissionais alinhados com os objetivos da empresa. Neste ponto as organizações não costumam dar valor, devido que o tempo necessário para a preparação completa do profissional é grande e o custo que esta etapa acarreta também não agrada as organizações.

Conforme as observações diretas obtidas na empresa estudada, foi verificado o seguinte caso:

No começo do dia, nosso coordenador de compras e o comprador da área de manutenção colocou uma tarefa para mim e para o outro colega. Para que a empresa atingisse o objetivo de ter uma tabela de preço fidelizada com fornecedores que vendiam grande parte de nossos materiais, tínhamos que cadastrar os itens que compramos destes fornecedores do ano de 2008 até o ano de 2011 (DIÁRIO DE CAMPO, 2012).

Analisando a narrativa acima, a empresa estava trabalhando com um prazo curto no seu projeto, pois necessitava destas informações para ter um poder maior de barganha com os

fornecedores como também para que os insumos fossem adquiridos da forma correta, por isso, dependia deste trabalho. O que se verificou foi que a empresa não tinha colaboradores com o conhecimento de cadastro de itens no sistema, pois era uma parte de todo o processo que ainda não tinha sido trabalhada pela gerência de compras, acabando por se perder mais tempo na busca pelas informações corretas.

No presente momento, achávamos que a lista não seria grande, mas com o envio da lista por parte dos fornecedores, verificamos que teríamos que cadastrar cerca de 5000 itens, o que demandaria muito tempo para o cadastro, devido a ter muitas telas no sistema para completar com dados e criar uma sequência lógica dos tipos de materiais no sistema. Com isso, conversamos com o coordenador de compras e o comprador da área para ver qual o tempo necessário para a realização da tarefa que seria entre meu colega e eu, ambos estagiários na empresa, ou seja, com carga horária inferior aos outros. Nisto, o coordenador definiu o prazo de um mês para a realização da tarefa, o que foi discutido, devido aos detalhes que o cadastro dos itens tem para a pessoa que o faz (DIÁRIO DE CAMPO, 2012).

Discutindo a observação acima, as pessoas que iriam executar esta tarefa não detinham o preparo suficiente para realizar esta ação que necessitava ser realizada em um curto espaço de tempo e também por lidar com a pressão de seus superiores na execução da tarefa. Neste ponto, o que se coloca também é sobre os colaboradores que acabaram de ser contratados pela empresa e que não tiveram nenhum tipo de treinamento com o sistema que seria utilizado pelos mesmos em uma função importante no processo de compra e no processo produtivo que a empresa visava em melhorar. A motivação pode existir em relação ao começo de trabalho, por estar em uma empresa nova e buscando novos desafios, mas acaba por se perder sem a devida atenção por parte de seus superiores que visavam somente um objetivo, tendo por esquecido o restante.

O coordenador nos colocou que não tínhamos tempo suficiente para a realização da tarefa, mas que de uma forma ou outra, teríamos que realizar neste tempo, pois a empresa necessitava destes itens para definir as estratégias de compras do ano seguinte para aqueles fornecedores. Neste mês de cadastro, o tempo foi curto, conseguimos realizar a tarefa, mas a dificuldade foi a que conhecíamos o sistema há pouco tempo, tivemos que correr contra o relógio, as dúvidas eram sempre frequentes, pois não tivemos uma base de como o cadastro deveria ser feito, quais os dados que deveriam ser colocados e outros pontos que também eram importantes para o progresso da tarefa, o que acabou gerando várias dificuldades. Devido a esta tarefa, ao tempo curto, no ano seguinte foi realizado um reajuste em vários dados destes itens cadastrados, pois tínhamos vários erros nos itens (DIÁRIO DE CAMPO, 2012).

Conforme observação acima, o tempo era curto para a tarefa ser realizada, as ferramentas necessárias para a execução eram escassas, o que limitava o trabalho do colaborador, fazendo com que o cadastro do item, que necessitava de diversas informações, não fosse feito da forma correta. Aliado a isto, o conhecimento do funcionário era limitado, e sua contratação, que deveria ser utilizada na intenção de o colaborador evoluir, desenvolver

suas habilidades dentro da empresa, acabou por ser uma contratação emergencial na busca pela ação ser realizada de forma rápida e correta.

A organização estabeleceu metas, mas colocou riscos, pois com os profissionais não capacitados para realizar a tarefa, o risco de erros aumenta e a chance de revisões permanentes também pode aumentar.

O conhecimento, a experiência e a continuidade em um processo, dependem do desenvolvimento do profissional para que este tipo de tarefa aconteça. Mas as organizações procuram um resultado em curto prazo, custos baixos, e um profissional qualificado para fazer as atividades que a empresa propõe. Ao mesmo tempo, o profissional necessita de uma base e de um acompanhamento, visando a melhoria em suas rotinas, atribuições e com isso, cresce o desempenho profissional do empregado e os objetivos da empresa terão melhores resultados (BORGES-ANDRADE et. al., 2006).

Conforme a análise feita nos documentos e nas observações diretas, verificou-se que os gargalos existentes no setor ocorrem em relação às tarefas que demandam entre a comunicação com a área produtiva e o fornecedor. Identificar e eliminar os gargalos no sentido de melhorar o fluxo dos processos, possibilita a continuidade das atividades e a empresa pode não ficar “refém” dos gargalos que ocorrem nos processos.

Da pesquisa realizada, foi analisado que os processos estão travados devido a estes gargalos, com isto, o trabalho e a comunicação tanto com fornecedor e com a produção também fica comprometida, ocorrendo falhas no andamento das rotinas e também no desenvolvimento das pessoas que realizam estas tarefas.

Outro ponto analisado foi o de não haver integração entre as rotinas e os procedimentos adotados pelo setor de compras para a realização de suas atividades. Com isso, cada funcionário tem a sua forma de trabalhar e de se portar perante a empresa, não tendo uma unificação no modo de trabalho entre os colaboradores da área. Desta forma, o objetivo específico de analisar as principais atividades que demandam de desenvolvimento no setor de compras foi atendido, visando a integração das atividades e procedimentos para o melhor desenvolvimento de pessoas no setor de compras.

4.3 Limites para o desenvolvimento de pessoas no setor de compras

No âmbito do setor de compras, encontramos potencialidades e obstáculos para que o desenvolvimento de pessoas ocorra. Cada ponto colocado serve para verificar as

competências que o setor desenvolve. Além disto, o andamento das atividades, o que pode agregar para o funcionário como profissional e no modo pessoal e os entraves que a área tem para que este desenvolvimento seja realizado (LACOMBE, 2005).

De forma específica, o setor apresenta potencialidades que auxiliam nas estratégias do setor para o andamento dos objetivos que foram colocados pela empresa. Visando a comunicação entre a área de compras e a produção, foi analisado com o auxílio do *software* Excel o arquivo “Projeto Pisset 2011”. Este documento tem como objetivo a ligação entre o desenvolvimento de dispositivos de usinagem e a compra dos mesmos através dos fornecedores.

O processo de comunicação envolve primeiramente o projeto do dispositivo, que é feito através do desenvolvimento de um novo produto pela empresa. Cada dispositivo desenvolvido recebe um nome e um número de identificação (Exemplo: Castanha Cilíndrica – 210.0238.20) e um arquivo em anexo com o desenho do dispositivo. Após esta etapa, o desenho é enviado ao comprador responsável que envia o desenho com a descrição técnica do desenho aos fornecedores via e-mail. Com o retorno dos orçamentos, o comprador entra em contato com o responsável pelo desenvolvimento do dispositivo e verificam o melhor fornecedor para a realização do projeto. Após isto, é feito o cadastro do item, com a descrição que fora enviada ao fornecedor, juntamente com o preço do dispositivo e o prazo de entrega do mesmo.

Este mecanismo de comunicação é útil à empresa, pois agrega valor aos dois setores envolvidos. O setor de compras, por entender como funciona o processo de desenvolvimento do dispositivo e qual o material a ser utilizado com as suas especificações técnicas e onde este dispositivo será alocado na empresa. E, da mesma forma para o setor de usinagem, que agrega conhecimento na negociação que o comprador faz com o fornecedor, pois é feito o todo o acompanhamento deste processo, desde o envio do desenho ao fornecedor até o dispositivo entregue na empresa. No quadro abaixo é mostrado o catálogo de itens que são utilizados pelo setor de usinagem da organização pesquisada visando a unificação do cadastro de itens por projeto realizado.

Quadro 3: Projeto Preset 2011

COD. MAXIFORJA	COD. DESENHO	DENOMINAÇÃO DO ITEM
50010050	230.0183.00	PUXADOR DO FIXADOR
50010051	350129.9475B	PINO DE ENCOSTO GU800
50010052	210.0235.11	CORPO
50010053	210.0235.12	ENCOSTO
50010054	210.0235.13	CHAVETA
50010055	210.0235.14	EIXO DE TRAÇÃO

Fonte: Departamento de Compras (2011)

De outra forma, o setor enfrenta obstáculos para o desenvolvimento das tarefas e do crescimento profissional do colaborador. Um dos obstáculos citados é o acúmulo de funções para um funcionário. Este tipo de ação acarreta problemas para o funcionamento das atividades, sobre a rotina da qual o funcionário tem de seguir e o risco de erros perante as ações é grande. Para o setor de compras, a sequência de trabalho é essencial, pois o processo de compra é um fluxo, desde a necessidade da produção até a entrada do material na empresa, por isto, erros podem contribuir para a má formação do processo de compra (STEVENSON, 2001).

Verifica-se que: “O que foi notado neste dia era que as ligações eram muitas, o telefone não parava de tocar, a cobrança dos funcionários de dentro da fábrica era muito grande, e os pedidos em atraso eram muitos. O funcionário que cuidava desta parte e que eu o estava substituindo não dava conta de todos os pedidos, ou seja, ele não conseguia manter um foco em pedidos mais importantes ou em um grupo de fornecedores. Muitas vezes, o colaborador estava com mais de seis pedidos em aberto para verificar ao mesmo tempo, o que pode gerar confusão e acabar tendo um trabalho mal feito ou defeituoso, devido ao acúmulo de tarefas, que deveriam ser para no mínimo três pessoas, e estavam em uma só”.

Através desta observação, foi constatado que os funcionários do setor de compras têm atribuições acima do que podem comportar e executar. Com o pouco uso das informações que o sistema oferece devido à falta de um treinamento em específico para gestão de compras, o responsável por determinada tarefa não consegue obter uma resposta mais rápida e repassar para seus respectivos superiores, que lhe demandam estes objetivos. Com as tarefas aumentando, o número de informações paradas também aumenta, devido que o funcionário não consegue dar prosseguimento a uma tarefa de cada vez, atrasando o processo de compra como um todo e não conseguindo atender as necessidades essenciais da empresa.

Outro ponto a ser destacado presente a esta situação são os riscos de que o fluxo de compra pode obter caso as informações cheguem ao seu destino final com erros e alterações que não deveriam ser feitas. Ao mesmo tempo, a produção não tem um controle das compras feitas e com isso, o comprador responsável tem grandes problemas em poder desenvolver o seu trabalho. Alguns sintomas são os excessivos e-mails que recebe por dia para efetuar a compra e de alterações dos itens cadastrados do sistema próprio da empresa.

O desenvolvimento de pessoas nas organizações auxilia na ampliação dos negócios, dos processos e dos objetivos que a empresa coloca a seus colaboradores, além da motivação que traz ao funcionário para que ele trabalhe de forma correta com as ferramentas necessárias para o seu trabalho (LACOMBE, 2005).

Dentro do setor de compras foi verificado que as potencialidades podem ser mais utilizadas, colocando como exemplo o sistema que a empresa utiliza. Este sistema é de grande valia para a empresa, gera informações necessárias e importantes para o andamento dos processos, mas ao mesmo tempo é um obstáculo, pois não é utilizado de forma correta e com isto, o risco de falhas nos processos aumenta. Para que o sistema seja utilizado da melhor forma, os colaboradores precisam estar integrados neste sistema para que possam se desenvolver através dele, melhorando assim suas atividades no trabalho.

Nisto, o objetivo de verificar as potencialidades e obstáculos enfrentados pela área de compras para o desenvolvimento de pessoas foi atendido para a melhor utilização dos recursos existentes para o desenvolvimento de pessoas no setor de compras.

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

Por meio das análises realizadas neste estudo, foi concluído que o desenvolvimento de pessoas no setor de compras não é realizado de forma correta. Isto tem prejudicado tanto o andamento das atividades a ser desenvolvida no setor, nos processos que permeiam a compra em si, a comunicação com o fornecedor e com a área produtiva e a rotina de cada colaborador em relação aos objetivos que a empresa colocou para a área de compras.

Por meio do levantamento de documentos e observações no campo de pesquisa foi verificado que não ocorre uma integração no setor de compras, ou seja, cada colaborador tem o seu modo de trabalho e os seus métodos de negociação e comunicação entre as partes envolvidas no processo de compra. Este gargalo na comunicação dificulta uma ação para a

unificação deste processo dentro do setor de compras e também pela mudança na maneira de se trabalhar, pois cada funcionário tem o seu método de trabalho.

Dentre os acontecimentos mencionados acima, foi notado que o desenvolvimento de pessoas dentro do processo de compra é ineficiente, pois desde a chegada do funcionário na empresa, não ocorre um treinamento específico sobre suas funções na empresa para que se chegue ao posto de trabalho com preparação. Dessa forma, se houvesse um processo de preparo, o funcionário poderia começar a realizar suas atividades de forma contínua e atingir seus objetivos por meio do seu desenvolvimento em suas funções. O desenvolvimento de pessoas, quando aplicado nas empresas, agrega a melhoria nos seus processos, devido a unificação de seus procedimentos e a visão de um sistema integrado, o desenvolvimento profissional dos funcionários do setor e a motivação pelo reconhecimento do trabalho realizado.

Analisando o ambiente de pesquisa, conclui-se que as ações na área de treinamento e desenvolvimento não são utilizadas pela empresa (não somente na área de compras), devido que os custos e os riscos que esta área pode ter, colocam a empresa em uma situação de não arriscar e manter suas atribuições no modo tradicional. Com isto, o profissional da empresa é visto como uma “máquina” para produzir e garantir o lucro ideal para empresa, não importando de que forma este vai conseguir, mas que seus objetivos sejam atingidos.

Mensurando o setor de RH da empresa, o mesmo só participa de atividades burocráticas para a empresa e não nos impactos que pode produzir uma ação errada tomada por um funcionário que não está preparado o suficiente para realizar uma tarefa. O envolvimento do setor de RH não atinge os padrões de grandes empresas que procuram o bem-estar do funcionário e que ele se desenvolva profissional e pessoalmente na empresa.

Em relação aos objetivos colocados pela pesquisa, conclui-se que todos foram analisados e atingidos.

O objetivo geral que foi analisar as estratégias de desenvolvimento de pessoas para a área de compras da empresa, constatou-se que a não trata deste tipo de ação, apresentando não ter profissionais qualificados para redigir este tipo de atividade, pois o desenvolvimento de pessoas é visto de uma forma burocrática e que traz riscos e custos altos para a organização.

Diante do campo de pesquisa, a análise sobre a questão problema desta pesquisa foi aplicada: **Como a Maxiforja Componentes Automotivos pode preparar os integrantes do setor visando à padronização do processo de compra?** Diante das análises sobre o campo

de estudo, os dados apontam que os colaboradores que integram o setor de compras necessitam de um preparo maior ao começar suas atividades, pois o processo de compra é um fluxo onde cada erro pode gerar complicações tanto para o fornecedor, quanto para a empresa. Por isso, é de grande importância que o funcionário esteja preparado o suficiente para redigir suas tarefas de forma correta e contínua.

Outro ponto a ser destacado é de que a importância de se ter um funcionário preparado para suas tarefas possa ajudar na motivação do mesmo e que ao longo do tempo de sua experiência na empresa, possa agregar valor as suas tarefas e melhorar continuamente e crescendo nas suas funções. Com isto, o colaborador cria um elo com a empresa de se comprometer com os objetivos e que sejam atingidos ao longo do tempo.

Para que se tenha um processo de compra único e que tenha um fluxo de informações adequado para tal, necessita-se de procedimentos e rotinas que sejam integradas a este processo, ou seja, que todos os colaboradores trabalhem da mesma forma, havendo assim uma integração entre as partes na busca por um processo de compra otimizado, buscando evitar os erros e trazer um método de trabalho no setor de compras.

Este estudo possibilitou uma melhor compreensão sobre os objetivos da área de compras, quais os processos existentes, os procedimentos que devem ser realizados para a melhoria em suas atividades e a busca por um sistema integrado de gestão. O mapeamento de todo o fluxo de compra da empresa e qual o impacto das pessoas nestes processos, no seu desenvolvimento pessoal e profissional, também é ponto relevante. Estes elementos analíticos podem contribuir nas decisões e nos métodos de trabalho realizados pelo setor de compras da Maxiforja.

Esta pesquisa procurou agregar valor às áreas envolvidas no estudo, identificando desde o processo de compra da empresa, os processos agregados a ele e o papel do ser humano, como ele deve se portar e quais as ferramentas necessárias para que o seu trabalho seja desenvolvido.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Junico et al. **Sistemas de produção**: conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed., Lisboa: Edições 70, 2008.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply Chain Management**. 5.ed. New Jersey: Pearson Education, 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. **Gestão Estratégica de Pessoas: uma Ferramenta Poderosa**. 2011. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>. Acessado em: 05/03/12.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1993.

PLOSSL, George W. **Administração da produção: como as empresas podem aperfeiçoar as operações a fim de competirem globalmente**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, N, CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Edileusa Godoi de. **Organização do Terceiro Setor: TD&E na Gestão Estratégica de Pessoas no Terceiro Setor**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.

STEVENSON, William J. **Administração das operações de produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.