

COMPRAS EMERGENCIAIS: Seus custos e impactos nos resultados da empresa

EMERGENCY SHOPPING: Its costs and impacts on company results

Joyce Costante Ferreira ¹

Claudio Palmuti²

Jessica Trombine³

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar as compras emergenciais realizadas e demonstrar os impactos que elas causam nos resultados da empresa, hoje a demanda do setor de compras é de grande volume, tanto para matéria prima quanto para uso e consumo e por isso é preciso que cada aquisição seja analisada de forma detalhada. Porém, algumas vezes o setor solicitante não tem conhecimento do impacto que uma compra de urgência resulta dentro de uma organização. Por isso, este estudo se faz necessário para verificar o quanto as compras de urgência prejudicam no lucro da empresa e quais medidas devem ser tomadas para conscientização da organização como um todo. É necessário averiguar o quanto a falta de planejamento acarreta em futuros problemas e despesas desnecessárias.

Para demonstrar o quanto é gasto em aquisições emergenciais será realizado um estudo utilizando um relatório de tudo que foi comprado com urgência, analisar o que causa a alta demanda desse tipo de compra e avaliar o que poderia ser feito para minimizar. Essa pesquisa será realizada em uma empresa que conta com sua própria indústria e um amplo comércio varejista.

Palavras-Chave: Compras. Aquisição de materiais. Planejamento.

ABSTRACT

The study aims to analyze the emergency purchases made and demonstrate the impacts they have on the company's results. Today, the demand of the purchasing sector is high, both for raw materials and for use and consumption. acquisition is analyzed in detail. However, sometimes the requesting industry is unaware of the impact that an urgent purchase has on an organization. Therefore, this study is necessary to verify how much urgent purchases affect the company's profit and what measures should be taken to raise awareness of the organization as a whole. It is necessary to ascertain how lack of planning leads to future problems and unnecessary expenses.

¹ Graduanda do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário do Sul de Minas. E-mail: joyce.ferreira@alunos.edu.br

² Professor do curso de Administração do Centro Universitário do Sul de Minas. E-mail: claudio.palmuti@unis.edu.br

³ Professora do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário do Sul de Minas. E-mail: jessica.trombine@unis.edu.br

To demonstrate how much is spent on emergency purchases, a study will be conducted using a report of everything that has been urgently purchased, analyzing what causes the high demand for such purchases, and assessing what could be done to minimize it. This research will be conducted in a company that has its own industry and a large retail trade.

1 INTRODUÇÃO

Diante do atual quadro de concorrência que a globalização trouxe para as empresas, é necessário ter um diferencial sobre o seu produto, que consiga atingir o cliente de forma mais abrangente com um custo baixo e com a qualidade adequada. Para conseguir alcançar essas metas é necessário muito mais do que ter uma fábrica que trabalhe na tecnologia 4.0, é preciso que todos os setores sejam estratégicos ao ponto de ter uma análise crítica sobre tudo aquilo que irá impactar no custo do produto.

Com essa visão de que todo setor pode contribuir para a empresa atingir o seus objetivos entra a importância do setor de compras na empresa, deve-se entender que a realização de compras está além de fazer uma cotação e comprar determinado produto, é preciso ter uma visão mais crítica sobre todo este processo, é necessário que o comprador compreenda que a sua aquisição de produtos impacta diretamente no lucro final da empresa, e para que todo o ciclo de aquisição ocorra de forma correta é necessário que todos os setores estejam alinhados para que de acordo com suas necessidades consigam o melhor fornecedor.

O setor de compras precisa dos demais para atingir as suas metas. É necessário que alguém solicite o que está precisando, e é nesta etapa que entra a função do requisitante, que faz toda diferença para o comprador. É fundamental que este tenha consciência de que há um prazo mínimo entre a cotação e a chegada do produto, mas na maioria dos casos os setores requisitantes não levam este tempo em conta.

Uma redução de estoque só é possível feito em conjunto com o PCP ou os setores responsáveis pelo almoxarifado. Sabemos que produto parado em estoque não traz rendimento nenhum, e, a aquisição de produtos deve ser estratégica. Ou seja, com a parada de uma máquina é necessário que tenha aquela peça que seja importante para voltar o funcionamento do produto, mas que quando a decisão dos diretores é tirar um produto de linha e não produzir mais o estoque de produtos para fabricar este item esteja reduzido ao ponto de ser simples o retirar do mercado.

É imprescindível que as manutenções preventivas estejam em dia em máquinas e veículos para diminuir o número de casos de parada de um veículo que era necessário para entrega, porque a troca de óleo não foi planejada com a quilometragem certa ou, que determinado produto não foi produzido devido a uma parada imprevista de uma das máquinas essenciais para sua produção.

Devido ao grande número de compras que são realizadas de forma imediata é necessário analisar por que isso acontece em tão grande volume dentro da empresa. O estudo busca realizar uma pesquisa quantitativa em cima das compras realizadas de forma emergencial para que seja feita uma análise sobre o valor gasto e o valor que podia ter sido economizado.

Para buscar a economia será necessário realizar um levantamento do valor do item quando comprado em um tempo hábil e fazer um comparativo com uma estimativa de menor valor. Será realizado um *Diagrama de Ishikawa* para encontrar as causas do grande volume de compras emergenciais e um PDCA para realizar uma melhoria continua no processo.

A pesquisa será realizada em uma empresa localizada em Minas Gerais que conta com uma indústria própria de dois tipos de produtos sendo um dos produtos venda exclusiva em seu comercio varejista que está presente em todo estado.

2 REFERENCIAL TEORICO

“Apesar da variedade de compras que uma empresa realiza, há alguns objetivos básicos da atividade de compras, que são válidos para todos os materiais e serviços comprados” (SLACK et.al., 2010, p. 309)

Segundo Slack (2010), a função de compras busca adquirir bens e serviços levando em conta o preço, a entrega, a qualidade e quantidade. Além disso, do fornecedor que tem condições de atender.

Segundo Szabo (2015) algumas funções são fundamentais para a estratégia competitiva da empresa, para compras a obtenção de matéria-prima, transporte, produção de produtos ou a operação de ofertar mercadorias aos clientes é responsabilidade da cadeia de suprimentos.

É necessário trabalhar com um leque de oportunidades que você tem com as especificações que o requisitante solicita. É imprescindível olhar se existe alguma especificação exclusiva para compra daquele produto, cotar os valores encontrados, olhar o valor que deverá ser pago com frete ou sem frete, quais tipos de tributos são cobrados de acordo com as leis fiscais de cada estado, e, se o fornecedor atenderá no prazo estipulado pelo requisitante.

A função de compras participa do trabalho de se encontrar a especificação ótima. Isso implica não apenas um produto atraente para o departamento de marketing vender ou para a produção fabricar, mas também um produto que inclua serviços, materiais ou componentes que sejam econômicos para se comprar, e por sua vez, pressupõe que sejam atraentes para o fornecedor fabricar ou vender. (BAILY et.al.,2013, p.25).

Há diversas classes envolvidas na elaboração dos bens, definidas como: operárias, empresárias, prestadoras e governadoras. Neste estudo, daremos destaque à classe empresária:

Aquelas que organizam o processo produtivo para que se obtenham bens a menores custos, por meio da ordenação da produção. As máquinas e os processos produtivos modernos e velozes criados pelos gênios da humanidade são fatores relevantes para a obtenção de bens a menores custos. Todavia, não se considerando a atividade das empresárias, cuja atuação proporciona a utilização eficiente e ordenada desses recursos, não se conseguiriam bens a custos menores. (DUTRA, 2010, p. 9).

2.1 A importância da negociação, a capacidade de compra e os custos de aquisição

Devemos iniciar a negociação, não com atritos ruídos ou desconfianças, mas, sim, transferir ou gerar confiança e criar um clima construtivo para que as pessoas sejam receptivas, disposta a ouvir e prestar informações relevante que possam levar ao bom desenvolvimento da negociação. (OLIVEIRA apud ROBLES,2016)

Conforme dito por Garbilene (2016, p.75) “A negociação apresenta como princípio fundamental um acordo entre as partes distintas com vista a se chegar a um resultado comum. Portanto, negociar envolve um processo de comunicação adequado e, sobretudo, a vontade se chegar a um denominador comum.”

Conforme dito por Lélis (2013) a necessidade da capacidade é definida pela demanda dos clientes internos ou externos das empresas. É interessante buscar prever qual vai ser a necessidade de capacidade futuramente, com isso é possível fazer suposições do pedido da produção, principais ideias dos concorrentes e inovação tecnológica.

Os custos devem refletir a empresa. São reflexos de atitudes, comportamentos, estruturas e modos de operar. Quanto mais estruturada for uma empresa, melhores serão os resultados encontrados. Quanto menos informações estiverem disponíveis, ou se a qualidade dessas informações não for das melhores, os resultados encontrados por certo serão deficientes. (MEGLIORINI,2012)

A conscientização dos requisitantes pode estabelecer uma visão mais estratégica quanto aos custos desnecessários gerados por compras emergenciais, isso irá trazer um futuro mais ambicioso para a empresa. “Um dos requisitos para se criar uma visão é ter a capacidade de ler bem o que está ocorrendo no setor de atuação.” (DINIZ,2014, p.93)

É importante que todos envolvidos da empresa saibam o quanto é necessário trabalhar estrategicamente para reduzir os custos de determinado produto, é preciso saber programar as requisições para obter uma compra bem elaborada.” Planejamento e estratégias empresariais são conceitos inerentes a atividade empresarial, os quais correspondem aos processos básicos de conhecimento do ‘negocio’ e de suas perspectivas para o futuro” (SERTEK; GUINDANI; MARTINS,2014, p.144)

Conforme Lélis (2016, p.71) Um estoque bem controlado e bem gerenciado pode trazer varias vantagens para as empresas da mesma forma que um estoque negligenciado vai significar uma serie de riscos, como a falta do produto ou serviço ao cliente ou custos elevadíssimos em virtude de um estoque ocioso.

2.2 Cadeia de suprimentos

O conceito de cadeia de suprimentos está ligado com o conceito de logística integrada ao aliar as relações entre as empresas que se constituem na criação do produto, onde se dá desde a origem da matéria-prima até a entrega da mercadoria ao consumidor.

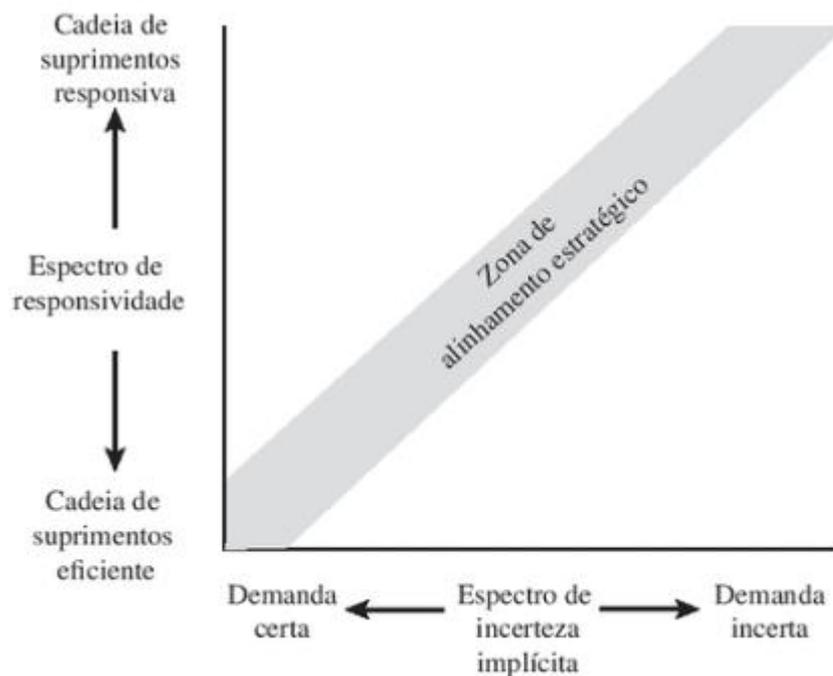
Cadeia de suprimentos corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar e a data que os clientes e consumidores os desejam. (BERTAGLIA,2006, p.4)

A estratégia da cadeia de suprimentos pode determinar se a natureza da aquisição de matéria prima, o transporte ou operação, junto a qualquer outro serviço de acompanhamento ou distribuição serão ou não terceirizados (CHOPRA; MEINDL, 2016).

As cadeias de suprimentos variam desde aquelas que focam unicamente em ser responsivas àquelas que focam em produzir e fornecer com o menor custo possível (CHOPRA. MEINDL, 2016, p. 27).

É necessário entender o posicionamento da cadeia de suprimentos para estabelecer estratégias eficientes. Dessa forma, é possível encontrar o alinhamento para produzir de acordo com sua demanda, considerando, custos, clientes e tipos de produtos.

Figura 1 – Encontrando a zona de alinhamento estratégico.



Fonte: (CHOPRA, MEINDL, 2016, p. 28)

2.3 Fatores limitantes

Neste estudo, o grande problema de planejamento do setor de compras acontece por conta no número de compras emergenciais que são realizadas devido a necessidade dos requisitantes e isso afeta diretamente nos resultados que chegam ao final de cada mês. Que a reposição de um determinado produto não ocorre de forma instantânea é certo, após a colocação da ordem de compra é necessário um determinado tempo para aquisição, produção e entrega.

Segundo Johann (2004, p.5) um elemento perigoso na cultura organizacional é a *zona de sombras* que pode gerar certa arrogância capaz de cegar até pessoas experientes que não aceitarão novas estratégias.

[...Zona de sombras pode englobar o lado inferior e primitivo de uma organização, que atua inconscientemente e é constituído pelas suas características desagradáveis (ou não) suas qualidades (que, em excesso, podem acabar se tornando defeitos) e tudo aquilo que a empresa utiliza de forma inconsciente. (JOHAN,2004, p.29)

Segundo Gil (2014, p.43) a abordagem relacionada a cultura organizacional é um tema muito delicado visto que envolve aspectos valorizados pelas empresas e que muitas vezes fazem parte da sua razão de existência.

Por esse fato podem ocorrer as seguintes situações: consumo elevado de um produto, sendo bem maior do que o esperado, tempo de compensação do estoque maior do que o que era considerado em primeiro momento e ocorrência de ambos os cenários. (GONÇALVES,2013)

Infelizmente o que acontece na maioria das vezes é a falta de conhecimento dos requisitantes sobre os custos gerados através de seus pedidos emergenciais. Segundo (Chiavenato,2008 p.49) nenhuma empresa funciona na base da improvisação. Nada é feito aleatoriamente. Tudo precisa ser planejado, para evitar desperdícios, perdas de tempo, atrasos ou antecipações desnecessárias.

Segundo Machosin Gilmar (2012), as compras de emergência ocorrem normalmente, em razão da deficiência do planejamento dos responsáveis pela solicitação ou compradores. De fato, quando a compra é realizada de forma emergencial, está ligada ou a falta de planejamento ou a caso extremos que ocorrem no dia-dia de uma empresa.

2.4 Solicitação de produtos ao olhar de um gerenciamento eficaz

Os itens que são necessários na empresa podem ser planejados antes de uma real urgência. Tomando como exemplo, os artigos de construção. As obras hoje trabalham com cronograma de execução, ou seja, o engenheiro responsável consegue planejar qual tipo de material será necessário em cada fase da obra.

O gerenciamento de obras é considerado uma arte, uma ciência, e uma profissão para engenheiros e arquitetos. Esta atividade requer um conhecimento específico de administração somado ao conhecimento técnico, com abrangência dos setores de construção e montagem eletromecânica. [...]Para que tudo isso ocorra dentro dos padrões, cabe ao gerente dedicar seu tempo a planejar, estabelecendo metas, examinando contingências, orientando e delegando autoridade aos seus subordinados. (XAVIER;XAVIER;MELO,2014,p.34)

Para aquisição de matéria prima é necessário ter uma avaliação de estoque e ter uma projeção de demanda, se o estoque de produtos estiver bem alinhado com a demanda real de vendas, o comprador consegue cotar, avaliar preços e fretes e, assim, obter a melhor oferta.

Em caso de peças ou aquisições de veículos para a frota da empresa, pode ser feita a manutenção preventiva nos automóveis. Neste setor, pode acontecer um volume maior de eventualidades de requisições emergenciais, já que automóveis podem ter imprevistos como exemplo: furar pneu, batida do veículo, entre outros, mas mesmo com as eventualidades é necessário planejar de forma mais eficientes as aquisições de produtos deste setor.

As bases das premissas de uma parada estão relacionadas ao seu desempenho operacional, aos custos, aos prazos, a segurança industrial, ao meio ambiente, ao atendimento à legislação vigente e ao negócio em si. (MOSCHIN,2015, p.28)

As máquinas e equipamentos industriais sofrem desgaste e avarias ao longo do tempo de sua vida útil, para minimizar esses acontecimentos e não prejudicar o funcionamento das mesmas, elas precisam receber constante e periodicamente manutenções. (NETO; SCARPIM,2014, p.52)

No setor de uso e consumo, principalmente no que se refere a itens de higiene e alimentação, bem como material de uso administrativo, é possível controlar a quantidade comprada devido ao planejamento de estoque do almoxarifado

2.5 Objetivos esperados utilizando a hipótese de melhor custo, *Diagrama de Ishikawa* e PDCA

A intenção do artigo é mostrar que é possível antecipar o que é considerado de emergência. Por exemplo, em frotas com as manutenções preventivas é possível conseguir um valor menor de requisições emergenciais. Na parte de manutenção predial com a decisão de novas reformas, cabe ao engenheiro civil montar um planejamento da quantidade de materiais que serão utilizados em cada etapa do processo.

Evidenciar dados deste grande volume de compras de emergência é importante, mas é preciso também que encontre a causa raiz de tamanho volume de aquisição com um período tão curto para atendimento. Para encontrar a causa raiz será utilizado o *Diagrama de Ishikawa* para encontrar a causa raiz e o PDCA para melhorar o processo.

Em 1953, Ishikawa consolidou estudos realizados em uma fábrica na forma de um diagrama de causa-efeito. Essa representação gráfica permite estabelecer, após uma análise criteriosa, quais são as causas (problemas que dão início à ocorrência do problema maior) que fazem com que o efeito ocorra. É um diagrama que pretende mostrar a relação entre uma característica da qualidade e seus diversos fatores determinantes. (SELEME; STALDER.2012, p191)

Segundo Daychoum (2018) o ciclo PDCA foi implantado no Japão após a guerra, a idealização era de *Shewart*, mas foi *Willian Edwards Deming* que evidenciou e aplicou o método. Esse tem como princípio tornar mais evidente e eficientes os processos que envolvem o processo de gestão, o PDCA se divide em 4 passos:

- 1)*Plan*(Planejamento): Estabelecer objetivos para alcançar os resultados esperados.
- 2)*Do*(execução):Executar as tarefas para realização do objetivo.
- 3)*Check*(Verificação):Acompanhar e analisar os resultados obtidos, relacionando com o objetivo, as especificações, nesta fase é possível visualizar se o objetivo está sendo executado conforme o planejado.
- 4)*Act*(agir):Após os resultados verificar e avaliar o os relatórios, o que foi positivo e o que pode ser melhorado.

3 METODOLOGIA

Que as requisições são feitas de forma emergencialmente no atual cenário já foi dito, mais por que isso acontece com tanta frequência dentro da empresa? É necessário entender se este é um problema cultural da organização ou se é a forma que os atuais requisitantes encontraram de ter sempre suas compras atendidas de forma mais rápida.

O estudo busca realizar uma pesquisa quantitativa em cima das compras realizadas de forma emergencial para que seja feita uma análise sobre o valor gasto e o valor que podia ter sido economizado, para buscar a economia será necessário realizar um levantamento do valor do item e realizar uma estimativa de quanto seria possível economizar se a compra fosse realizada em um tempo hábil. Será realizado o diagrama de causa e efeito para identificar o que leva o grande volume de compras emergências, e um PDCA com os fatos que mais resultam em compras com o *status* urgente.

Os dados para pesquisa sobre a o comportamento dos colaboradores serão coletados através da análise comportamental desses, é preciso observar o modo de agir desses para tentar entender o grande fluxo de compras emergenciais. Para a pesquisa quantitativa será necessário o uso de relatórios fornecidos pela empresa, assim será possível fazer o comparativo do valor gasto em uma compra emergencial e uma compra que se realiza em um período normal.

O relatório extraído fornecerá dados dos últimos três meses em requisições que foram liberadas e realizadas para compra em um prazo de 0 a 3 dias. Devido ao alto volume de requisições, serão consideradas somente as compras realizadas com orçamento acima de R\$1000,00.

No estudo realizado será mostrado que algumas mudanças devem ser tomadas referente a cultura da empresa, visto que as compras de urgência ocorrem com total normalidade. Além das referências consultadas no artigo será observado durante este estudo que estes é um dos fatores que tem contribuído para o alto volume de compras consideradas de urgência.

A utilização do Diagrama de Ishikawa e do PDCA será crucial para encontrar a causa raiz do problema e propor soluções a estes.

4 ESTUDO DE CASO

Apurou-se no relatório fornecido os produtos que foram comprados emergencialmente e após filtrar os itens que as compras foram fechadas acima de R\$1000,00 obteve os seguintes resultados abaixo, onde em compras emergenciais foram gastos R\$1.155.891,81

Tabela1- Compras emergências: Aquisições acima de R\$.1000,00.

Produtos	Produto	Total gasto	% Acumulado	% Individual
P1	OLEO DIESEL B S500	R\$ 416.160,00	36,0034%	36,00%
P2	OLEO DIESEL - B S10	R\$ 250.160,00	57,6455%	21,64%
P3	(A) PNEU 215/75R17,5	R\$ 50.130,00	61,9824%	4,34%
P4	TELA SOLDADA	R\$ 26.570,89	64,2812%	2,30%
P5	FALCOLUX 135 DF BR CINZA CHASSIS 96 BD 18LT	R\$ 23.280,00	66,2952%	2,01%
P6	PAPEL A4 500 FOLHAS	R\$ 20.473,10	68,0664%	1,77%
P7	FLYERS DE PROPAGANDA	R\$ 16.302,00	69,4767%	1,41%
P8	PISO PORCELANATO	R\$ 15.271,26	70,7979%	1,32%
P9	COMPRESSOR DE AR	R\$ 10.840,00	71,7357%	0,94%
P10	TREINAMENTO COM PESSOAL	R\$ 10.495,00	72,6437%	0,91%
P11	BARRA DE FERRO	R\$ 10.466,30	73,5491%	0,91%
P12	(A) PNEU RECAUCHUTADO 215/75R17,5	R\$ 10.145,00	74,4268%	0,88%
P13	MOTOCICLETAS	R\$ 8.900,00	75,1968%	0,77%
P14	TINTA	R\$ 6.382,04	75,7489%	0,55%
P15	MOBILE	R\$ 6.150,50	76,2810%	0,53%
P16	ROLAMENTO A 0109814901	R\$ 5.810,24	76,7837%	0,50%
P17	FERRO REDONDO 5/8	R\$ 5.499,39	77,2595%	0,48%
P18	PARABRISA	R\$ 5.320,00	77,7197%	0,46%
P19	PRODUTOS MANUTENÇÃO PREDIAL	R\$ 4.950,02	78,1479%	0,43%
P20	CAMERA HD-TV	R\$ 4.910,00	78,5727%	0,42%
P21	PERFIL ALUMINIO	R\$ 4.766,08	78,9851%	0,41%
P22	BOBINA DE PAPELÃO ONDULADO - 1,40MT	R\$ 4.495,68	79,3740%	0,39%
P23	(A) BATERIA M100HE HE	R\$ 4.494,30	79,7628%	0,39%
P24	DILUENTE 9047 REATIVO AROMATICO 5LT	R\$ 4.472,00	80,1497%	0,39%
P25	RECARGA DE EXTINTOR ABC	R\$ 4.405,00	80,5308%	0,38%
P26	ARMÁRIO DE AÇO	R\$ 4.302,00	80,9030%	0,37%
P27	LIVRETO MÉTODO DE VENDAS - 48 PÁGS - A5	R\$ 4.250,00	81,2707%	0,37%
P28	BOBINA TERMICA 79MM	R\$ 4.221,00	81,6358%	0,37%
P29	MONITOR AOC LED 18,5W E966 SWN	R\$ 4.095,00	81,9901%	0,35%
P30	CANTONEIRA 1/4"	R\$ 4.063,60	82,3417%	0,35%
P31	SACOLA EDMIL 40X50	R\$ 3.960,00	82,6842%	0,34%
P32	BALÃO COLORIDO	R\$ 3.898,50	83,0215%	0,34%
P33	SACOLA EDMIL 50X70	R\$ 3.700,00	83,3416%	0,32%
P34	ALTO FALANTE	R\$ 3.600,00	83,6531%	0,31%
P35	BOMBA AGUA 1610009260	R\$ 3.534,75	83,9589%	0,31%
P36	TOLDO RETO MOVEL	R\$ 3.525,00	84,2638%	0,30%
P37	TUBO	R\$ 3.445,67	84,5619%	0,30%
P38	PAPEL HIGIENICO 300MTS	R\$ 3.416,00	84,8575%	0,30%
P39	ARGAMASSA QUARTZOLIT	R\$ 3.401,36	85,1517%	0,29%
P40	POLIA ELETROMAGNETICA DAILY 30531	R\$ 3.374,22	85,4436%	0,29%
P41	DILUENTE POLIURETANO DI-9025 (5,00L)	R\$ 3.354,00	85,7338%	0,29%
P42	(A) BATERIA 150 AMPERES	R\$ 3.263,70	86,0161%	0,28%
P43	EXTINTOR ABC 06 KG	R\$ 3.160,00	86,2895%	0,27%
P44	FIOS E CABOS	R\$ 3.135,50	86,5608%	0,27%
P45	KIT EMBREAGEM	R\$ 3.100,00	86,8290%	0,27%
P46	PISTAO 1460521303	R\$ 3.030,00	87,0911%	0,26%
P47	AÇUCAR 5KG	R\$ 2.912,50	87,3431%	0,25%
P48	BRITA	R\$ 2.910,80	87,5949%	0,25%
P49	CABO	R\$ 2.862,16	87,8425%	0,25%
P50	AGREGADO MINERAL	R\$ 2.725,00	88,0783%	0,24%
P51	BOMBA ELETRICA 24V	R\$ 2.700,00	88,3119%	0,23%
P52	(A) AMORTECEDOR TRASEIRO MB ACCELO 915C	R\$ 2.670,00	88,5429%	0,23%
P53	MARCAÇÃO DE CHÃO	R\$ 2.600,00	88,7678%	0,22%
P54	COLUNA DIREÇÃO	R\$ 2.580,00	88,9910%	0,22%
P55	TELA QUADRICULADA FIO 10 - 22 X 2	R\$ 2.539,20	89,2107%	0,22%
P56	(A) AMORTECEDOR MB710 A 6883230100	R\$ 2.520,00	89,4287%	0,22%
P57	ALTERNADOR 504385137	R\$ 2.500,00	89,6450%	0,22%
P58	BOTIJÃO DE GAS 13KG	R\$ 2.494,00	89,8607%	0,22%
P59	COLUNA PARA EXPOSITOR DE COZINHA	R\$ 2.486,10	90,0758%	0,22%
P60	MOTOROLA XT1970 ONE VISION AZUL SAFIRA	R\$ 2.463,00	90,2889%	0,21%
P61	MANGUEIRA	R\$ 2.376,00	90,4944%	0,21%
P62	LONA	R\$ 2.362,50	90,6988%	0,20%
P63	CORTINA PERSIANA	R\$ 2.344,75	90,9017%	0,20%
P64	ESPELHO	R\$ 2.317,96	91,1022%	0,20%
P65	JUNTA A 3273560180	R\$ 2.202,59	91,2928%	0,19%

Fonte: O Autor.

Tabela 2 – Compras emergências: Aquisições acima de R\$.1000,00.

P66	LÂMPADA	RS	2.202,00	91,4833%	0,19%
P67	COPO DE AGUA MINERAL	RS	2.176,00	91,6715%	0,19%
P68	ARMARIO 2 GVTS PLATINA	RS	2.136,67	91,8564%	0,18%
P69	CARCACA F000461570	RS	2.131,00	92,0407%	0,18%
P70	METALON	RS	2.040,00	92,2172%	0,18%
P71	(A) PNEU 750-16	RS	2.012,00	92,3913%	0,17%
P72	PIVO DA DIREÇÃO	RS	2.004,00	92,5647%	0,17%
P73	BUCHA A 3603320748	RS	1.970,80	92,7352%	0,17%
P74	CORRENTE COMANDO	RS	1.925,00	92,9017%	0,17%
P75	TURBINA 00/906/096/97/99/	RS	1.900,00	93,0661%	0,16%
P76	QUADRO DE DISTRUBUIÇÃO	RS	1.900,00	93,2304%	0,16%
P77	(A) FILTRO TEC-FIL AP 9496 = LX776/1	RS	1.895,95	93,3945%	0,16%
P78	BERMUDA FEM. MOD. JEANS	RS	1.856,00	93,5550%	0,16%
P79	(A) OLEO SHELL SPIRAX A SAE 90 BALDE 20LT	RS	1.811,40	93,7118%	0,16%
P80	RECARGA DE EXTINTOR PQS - 6 KG	RS	1.798,00	93,8673%	0,16%
P81	(A) SOLUCAO ARREFECEDORA AZUL IL	RS	1.790,40	94,0222%	0,15%
P82	SAMSUNG J260M J2 CORE 16GB PT	RS	1.790,00	94,1771%	0,15%
P83	LANTERNA ACRILICAS	RS	1.781,50	94,3312%	0,15%
P84	POLIA A 3661320019	RS	1.774,15	94,4847%	0,15%
P85	AUTOMÁTICO PARTIDA	RS	1.753,00	94,6363%	0,15%
P86	(A) FILTRO WK 853/22/KL 445/PSC 452	RS	1.740,00	94,7869%	0,15%
P87	KIT FERRAMENTAS	RS	1.725,00	94,9361%	0,15%
P88	(A) AMORTECEDOR DIANT. MB ACCELO 915C	RS	1.720,00	95,0849%	0,15%
P89	FITA ADESIVA LARGA 50 METROS	RS	1.713,50	95,2331%	0,15%
P90	(A) FILTRO MANN - WK 1060/4	RS	1.701,52	95,3803%	0,15%
P91	PORTA DE ALUMINIO PADRAO	RS	1.690,00	95,5265%	0,15%
P92	MARGARINA 1KG	RS	1.682,57	95,6721%	0,15%
P93	RADIADOR 504084141	RS	1.650,00	95,8149%	0,14%
P94	(A) OLEO SHELL WBF 100 SAE 80W (BALDE 20 LT)	RS	1.650,00	95,9576%	0,14%
P95	ACOPLAMENTO	RS	1.536,00	96,0905%	0,13%
P96	CARCACA - 9618086790 - BOSCH	RS	1.520,00	96,2220%	0,13%
P97	DVR STAND ALONE LV 16	RS	1.500,00	96,3518%	0,13%
P98	GRANITO	RS	1.499,00	96,4814%	0,13%
P99	JUNTA 1307306034	RS	1.459,80	96,6077%	0,13%
P100	ANEL A 0239973548	RS	1.451,93	96,7333%	0,13%
P101	(A) ARLA 32	RS	1.450,00	96,8588%	0,13%
P102	INDUZIDO MOTOR ARRANQUE	RS	1.420,00	96,9816%	0,12%
P103	TELA ARMADA P/VIVEIRO 1/2X24MMX1,50	RS	1.402,50	97,1030%	0,12%
P104	(A) LONA FREIO L-224 / 0815T-140 IVECO TECTOR	RS	1.396,10	97,2238%	0,12%
P105	SUPORTE PLATINA	RS	1.383,53	97,3435%	0,12%
P106	(A) FILTRO ARS 9837=C 27902=LX1070	RS	1.375,95	97,4625%	0,12%
P107	CUBO SINCRONIZADOR	RS	1.375,00	97,5814%	0,12%
P108	VIDRO DA PORTA	RS	1.360,00	97,6991%	0,12%
P109	INTERCOOLER	RS	1.350,00	97,8159%	0,12%
P110	RECARGA DE EXTINTOR PQS - 12 KG	RS	1.340,00	97,9318%	0,12%
P111	CASQUILHO BIELA STD 500054641	RS	1.319,78	98,0460%	0,11%
P112	MOTOR DE ARRANQUE	RS	1.280,00	98,1567%	0,11%
P113	CANETA AZUL	RS	1.278,80	98,2674%	0,11%
P114	RECARGA DE EXTINTOR ABC - 12 KG	RS	1.260,00	98,3764%	0,11%
P115	GRANITO CINZA 0,02CM	RS	1.259,99	98,4854%	0,11%
P116	RECARGA DE EXTINTOR AP - 10 LT	RS	1.211,00	98,5902%	0,10%
P117	MOUSE OPTICO	RS	1.188,30	98,6930%	0,10%
P118	(A) PU BAU WURTH 400G CINZA	RS	1.170,00	98,7942%	0,10%
P119	(A) OLEO SHELL TELLUS 68 BALDE 20LT	RS	1.169,40	98,8953%	0,10%
P120	TAMPO VERMELHO PARA BALCÃO	RS	1.144,26	98,9943%	0,10%
P121	TONER CE255 PARA HP 3015	RS	1.104,00	99,0898%	0,10%
P122	ARMARIO 4 GVTS PLATINA	RS	1.100,61	99,1851%	0,10%
P123	CUBO RODA	RS	1.100,00	99,2802%	0,10%
P124	TECLADO USB	RS	1.099,40	99,3753%	0,10%
P125	(A) FILTRO PSC 494 = MANN WK950/6	RS	1.064,40	99,4674%	0,09%
P126	BROCA PARA CONCRETO 8 MM	RS	1.053,00	99,5585%	0,09%
P127	ESTOFADO ITU TECIDO MARROM	RS	1.050,00	99,6494%	0,09%
P128	RECARGA EXTINTOR ABC 8 KG	RS	1.020,00	99,7376%	0,09%
P129	COXIM A 0083230285	RS	1.016,00	99,8255%	0,09%
P130	INFRA VERMELHO PARA CENTRAL DE ALARME	RS	1.015,00	99,9133%	0,09%
P131	CRUZETA 00/000/410/33/31/	RS	1.001,94	100,0000%	0,09%

Fonte: O Autor.

Conforme pode ser visualizado nas tabelas acima o volume de produtos que foram comprados emergencialmente foi grande, como o volume é bem alto foi realizado como critério para este estudo analisar os treze primeiros itens pois eles representam cerca de 75,1968% do total de valor gasto.

Nesses produtos fez se um comparativo da economia media que pode ser adquirida se a compra for realizada em um período de mais dias, foi estimado uma economia que espera-se neste produtos pensando em critérios de melhor negociação, estudo de frete mais viável, comparativo de preço em mais de dois fornecedores e impostos aplicados de acordo com a origem de produto e destino de compra. A estimado de economia se deu entre 4% a 10%.

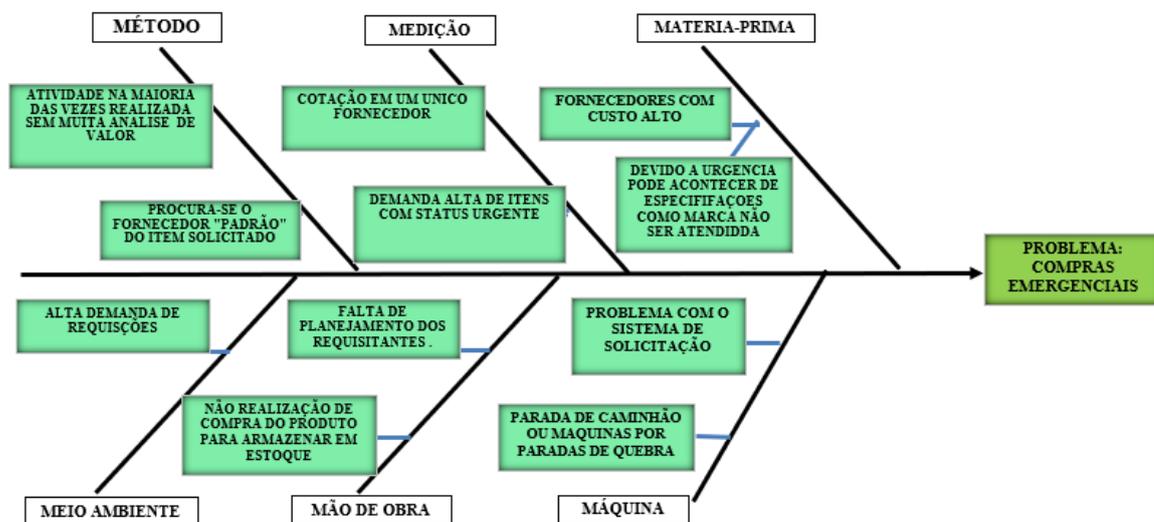
Tabela 3-Comparativo compras emergenciais x compras em tempo hábil.

Produtos	Produto	Total gasto	% Acumulado	% Individual	% Estimado de economia em uma compra em tempo normal	Valor Aproximado de economia em uma compra (tempo normal)
P1	OLEO DIESEL B S500	R\$ 416.160,00	36,0034%	36,00%	5,00%	R\$ 20.808,00
P2	OLEO DIESEL - B S10	R\$ 250.160,00	57,6455%	21,64%	5,00%	R\$ 12.508,00
P3	(A) PNEU 215/75R17,5	R\$ 50.130,00	61,9824%	4,34%	5,00%	R\$ 2.506,50
P4	TELA SOLDADA	R\$ 26.570,89	64,2812%	2,30%	6,00%	R\$ 1.594,25
P5	FALCOLUX 135 DF BR CINZA CHASSIS 96 BD 18LT	R\$ 23.280,00	66,2952%	2,01%	4,00%	R\$ 931,20
P6	PAPEL A4 500 FOLHAS	R\$ 20.473,10	68,0664%	1,77%	4,00%	R\$ 818,92
P7	FLYERS DE PROPAGANDA	R\$ 16.302,00	69,4767%	1,41%	10,00%	R\$ 1.630,20
P8	PISO PORCELANATO	R\$ 15.271,26	70,7979%	1,32%	6,00%	R\$ 916,28
P9	COMPRESSOR DE AR	R\$ 10.840,00	71,7357%	0,94%	5,00%	R\$ 542,00
P10	TREINAMENTO COM PESSOAL	R\$ 10.495,00	72,6437%	0,91%	5,00%	R\$ 524,75
P11	BARRA DE FERRO	R\$ 10.466,30	73,5491%	0,91%	4,00%	R\$ 418,65
P12	(A) PNEU RECAUCHUTADO 215/75R17,5	R\$ 10.145,00	74,4268%	0,88%	5,00%	R\$ 507,25
P13	MOTOCICLETAS	R\$ 8.900,00	75,1968%	0,77%	10,00%	R\$ 890,00
Total Estimado Economia						R\$ 44.596,01
Total Gasto nas compras emergenciais de P1 A P13 (75,2%)						R\$ 869.193,55

Fonte: O Autor.

Para discutir a causa raiz do volume alto de compras emergenciais e do comportamento dos requisitantes, realizou-se o *Diagrama de Ishikawa* abaixo que mostra quais pontos devem ser analisados para proposta de melhoria do problema enfrentado.

Figura 2. Diagrama de Ishikawa: Compras urgentes.



Fonte: O autor.

Através dos dados fornecidos pelo *Diagrama de Ishikawa*, foi realizado a tabela abaixo com a relevância de qual problema acontece com maior frequência:

Tabela 4 - Análise de frequência de determinado problema.

Análise em % de vezes que o problema acontece		%
METODO	ATIVIDADE NA MAIORIA DAS VEZES REALIZADA SEM MUITA ANALISE DE VALOR	5,00%
	PROCURA-SE O FORNECEDOR "PADRÃO" DO ITEM SOLICITADO	7,00%
MEDIÇÃO	COTAÇÃO EM UM UNICO FORNECEDOR	8,00%
	DEMANDA ALTA DE ITENS COM <i>STATUS</i> URGENTE	15,00%
MATERIA-PRIMA	FORNECEDORES COM CUSTO ALTO	6,00%
	DEVIDO A URGENCIA PODE ACONTECER DE ESPECIFICAÇÕES COMO MARCA NÃO SER ATENDIDA	7,00%
MEIO AMBIENTE	ALTA DEMANDA DE REQUISIÇÕES	10,00%
MÃO DE OBRA	FALTA DE PLANEJAMENTO DOS REQUISITANTES	18,00%
	NÃO REALIZAÇÃO DE COMPRA DO PRODUTO PARA ARMAZENAR EM ESTOQUE	12,00%
MAQUINA	PROBLEMA COM O SISTEMA DE SOLICITAÇÃO	5,00%
	PARADA DE CAMINHÃO OU MAQUINAS POR PARADAS DE QUEBRA	7,00%

Fonte: O Autor

Com a tabela realizada, será construído um PDCA com os itens que está com a porcentagem mais alta: De 10% a 18%.

Tabela 5 -PDCA embasado na tabela 4.

	Plan	Do	Check	Act	
1-Identificação do problema	4-Plano de Ação	5-Ação	6-Verificação	7-Padronização	8-Conclusão
Falta do Planejamento dos requisitantes;	Criar um procedimento para o setor de compras, nesse procedimento os prazos em dias para compras emergenciais e compras normais serão estabelecidos.	Cabe a equipe de compras, reunir com o setor de processos e estudar o que deve ser colocado no procedimento para disponibilizar para toda empresa.	Com a realização do procedimento a empresa esta se adequando a uma "nova forma" de solicitar os itens.	O procedimento é a padronização realizada para este problema.	Ação Eficaz
Não Realização da Compra do produto para a armazenagem em estoque;	Em reunião com os requisitantes entender o porque determinados itens são comprados frequentemente e não há estoque.	Estudar a possibilidade de obter um estoque minimo dos itens mais comprados.	Após o estudo realizado com os solicitantes foi possível solucionar o problema de estoque como peças mas em caso de produtos de obras não tem como manter muito estoque devido a perda de produto e volume dos produtos.	Padronizar o estoque no sistema dos itens que serão mantidos em estoque	Ação eficaz para todos os itens em excessão para produtos de construção civil.
Demanda alta de itens com <i>status</i> urgente;	No procedimento evidenciar o que deve ser considerado urgente ou não antes da realização da requisição.	Quando um produto for solicitado de forma emergencial e for por falta de planejamento do solicitante, esta informação deve estar evidenciada na requisição.	Esta ação esta ajudando muito ao setor de compras entender as solicitações emergenciais.	Essa informação irá no procedimento e será utilizada para itens que são requisitados e comprados no mesmo dia devido urgencia.	Ação Eficaz
Alta demanda de requisições;	Realizar um levantamento de itens comprados por mês por cada comprador(a)	Desmembrar os setores solicitantes pelos compradores de forma que a estigmativa de requisições seja praticamente linear.	Será realizado um rodizio entre os compradores sobre o que cada um irá comprar, esse rodizio vai acontecer trimestralmente	Padronizado pela Coordenadora de compras realizar este estudo e estabelecer quem irá ficar responsável por cada setor requisitado.	Ação eficaz

Fonte: O autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando de forma geral, com o estudo realizado é possível comprovar que a diminuição da quantidade de compras emergenciais irá resultar em melhores resultados, custos com aquisição de produtos serão diminuídos e esse valor (R\$44.596,01) pode ser melhor utilizado pela empresa em investimento em desenvolvimento de novos setores, estruturas e projetos.

É fato que a conscientização dos requisitantes junto as ações estabelecidas no PDCA irão minimizar problemas pertinentes que quando bem pensados e procedimentos irão fazer toda a diferença no resultado geral da empresa. Inicialmente a intenção é minorar as dificuldades enfrentadas e futuramente extinguir de vez estes.

REFERÊNCIAS

- BAILY, Peter et.al. **Compras princípios e administração**. 1 edição. São Paulo:Atlas S.A,2013.
- CHIAVENATO,Idalberto. **Planejamento e controle da produção**. 1 edição. São Paulo:Manole,2008.
- CHOPRA,S;MEINDL,P. **Gestão de cadeia de suprimentos, estratégia, planejamentos e operações**.6 edição. São Paulo: Pearson,2016.
- DAYCHOUM,Merhi. **40+20 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 7 edição. Rio de Janeiro:Brasport,2018.
- DINIZ,Andre. **Estratégias de gestão e organização empresarial**.1 edição. São Paulo:Pearson,2014.
- DUTRA, René Gomes. **Custos: Uma abordagem prática**.7 edição. São Paulo: Atlas, 2010
- GABIRLENE,Viviane. **Negociação e conflitos**. 1 edição. Curitiba:Editora Intersaberes,2016.
- GONÇALVES,Sergio. **Logística e cadeia de suprimentos:O essencial**. 1 edição.Barueri:Manole,2013.
- LÉLIS,Eliacy. **Administração da produção**. 1 edição. São Paulo:Pearson,2013.
- LÉLIS,Eliacy. **Administração de materiais**. 1 edição. São Paulo:Pearson,2016.
- MACHOSIN, G. A. **Compras, contratações e terceirizações**. Curitiba: IESDE S.A. 2012.
- MEGLIORINI,Evandir.**Custos**. 1 edição. São Paulo: Pearson,2013.
- MOSCHIN,John. **Gerenciamento de parada de Manutenção**.1 edição .Rio de Janeiro:Brasport,2015.
- NETO,A;SCARPIM,J. **Terceirização em serviços de manutenção industrial**. 1 edição. Rio de Janeiro:Editora Interciencia,2014.
- ROBLES,Leo Tadeu.**Cadeia de suprimentos:administração a processos logísticos**.1 edição. Curitiba:Editora Intersaberes,2016.
- SELEME,R.;STADLER,H.**Controle de qualidade:As ferramentas essenciais**.1 edição. Curitiba:Editora Intersaberes,2012.
- SERTEK,P.;GUINDANI,A.;MARTINS,S. **Administração e planejamento estratégico**.1 edição. Curitiba:Editora Intersaberes,2014.
- SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 1 edição. São Paulo: Atlas, 2010
- JOHANN,Silvio,Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa**.1 edição. São Paulo:Saraiva,2004.

SZABO, Viviane. **Gestão de cadeia de suprimentos: parcerias e técnicas**. 1 edição. São Paulo: Pearson, 2015.

XAVIER, C.; XAVIER, L.; MELO, M. **Gerenciamento de projetos de construção civil: Uma adaptação da metodologia *basic methodware***. 1 edição. Rio de Janeiro, 2014.