

## PROCESSO DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA

Felipe de Souza Rosa  
Graduado em Administração  
[felipe.rosa@fcagroup.com](mailto:felipe.rosa@fcagroup.com)  
Alisson de Souza Batista  
Mestre em Administração  
Professor FISBE  
[alisson.batista@gmail.com](mailto:alisson.batista@gmail.com)

### RESUMO

Devido ao avanço da globalização e, por conseguinte o aumento da concorrência, a difusão do conceito e da aplicação da Gestão de Processos nas organizações vem se expandindo de maneira considerável nos últimos anos. Uma vez que a atuação desse fenômeno é observada de maneira global, a necessidade por otimizar recursos e tempo se mostra como uma importante arma para concorrência e competitividade, podendo ser trabalhada através da Gestão de Processos. Sendo assim, o presente trabalho visa verificar as oportunidades existentes no que tange o processo de compra em uma organização da indústria automobilística e nesse contexto, traçar um paralelo da teoria com um caso prático já vivenciado. Através desta análise o presente trabalho avalia itens como o macroprocesso de desenvolvimento dos automóveis identificando o impacto causado pelo processo de compras em tempo real, identificando, analisando as oportunidades do processo de compras da empresa pesquisada e a eventual necessidade de uma reformulação deste processo de compras de maneira paralela à otimização do tempo total gasto na realização do mesmo.

**Palavras-chave:** processo, otimização, compra, indústria automobilística.

### PURCHASING PROCESS: CASE STUDY IN AUTOMOTIVE COMPANY

#### ABSTRACT

Due to the advancement of globalization and, consequently, increased competition, the diffusion of the concept and application of Process Management in organizations has been expanding considerably in recent years. Since the performance of this phenomenon is observed globally, the need to optimize resources and time is an important weapon for competition and competitiveness, and can be worked through Process Management. Thus, the present work aims to verify the existing opportunities regarding the buying process in an organization of the automobile industry and in this context, to draw a parallel of the theory with a practical case already experienced. Through this analysis the present work evaluates items such as the automobile development macroprocess identifying the impact caused by the purchasing process in the same time, identifying, analyzing the opportunities of the researched company purchasing process and the eventual need for a reformulation of this process. purchases in parallel to the optimization of the total time spent in the realization of the same.

**Keywords:** process optimization, shopping, automobile industry.

## INTRODUÇÃO

Devido à grande competitividade, o avanço tecnológico, bem como a aceleração no processo de globalização em diversos setores, observamos uma imensa disputa por mercado e segmentos que tende a se estabelecer frente aos seus concorrentes. Com base nesse fato é que as organizações têm buscado cada vez mais ajustes, melhorias e otimização em seus processos, com vistas à satisfação dos seus clientes no que tange à apresentação do produto final para os mesmos.

Assim, as organizações devem estar alinhadas também em suas estratégias, otimização do tempo e dos recursos que são utilizados na geração do seu produto. Destacando a priori o processo de compras, que está contido dentro dos mais diversos portes de empresa, desde a micro até as multinacionais, verificaremos princípios básicos, constituindo-se de normas fundamentais como o registro de compras e registro de preços, envolvendo atividades como pesquisa de fornecedores, estudo de mercado, estudo dos materiais, análises de custos, aquisição entre outros.

Como fator determinante para escolha do tema que corrobora com o suposto problema aqui apresentado, tem-se a visão atual do setor automobilístico, cujo cenário sofre mudanças rápidas e repentinas, assim como a concorrência acirrada e até mesmo a exigência e a pressão do mercado para o desenvolvimento de novos conceitos que necessitam uma resposta rápida das organizações (leia-se montadoras de automóveis), que atinge diretamente seus processos e procedimentos.

É necessário entender como é feita a gestão de processo, tanto na teoria, como na prática, essa última com o estudo e pesquisa na organização escolhida.

Sendo assim, o objetivo desse trabalho foi identificar as oportunidades existentes nos processos de compras de uma montadora de automóveis, através do mapeamento, bem como das análises do processo como um todo. Com isso, pode-se então propor de fato uma nova concepção do processo atual, de maneira que otimize o tempo gasto nas compras dos elementos essenciais para a produção que são os insumos e desta feita, impactando positivamente, ou seja, com redução no tempo total gasto na execução de projetos automobilísticos.

Também se pretende, com a elaboração deste trabalho, apontar as dificuldades existentes em cada etapa do processo, de maneira que ao final saibamos como otimizar o processo de compras adotado em uma indústria automobilística. Ainda que com o enfoque no

processo de compras, com este artigo poderemos também entender a essência da função “compra bem” como sua importância em uma empresa (no presente caso, uma montadora de automóveis), onde imagina-se que o processo seja mais rigoroso, mas não diferente do que afirma Dias (2010, p 271), “A função compra é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços...”

O elenco de fatores e seus respectivos pontos positivos citados anteriormente justifica a realização do artigo. Com base nisto, pretende-se avaliar as dificuldades apresentadas na formulação do presente processo, as medidas necessárias para minimizá-las e os possíveis ganhos no novo processo proposto.

É possível perceber que a elaboração deste artigo contribuirá com o conhecimento para aqueles que buscam ingressar em uma carreira que exija um bom discernimento quanto à Administração de Compras e pode-se dizer que este artigo também proporcionará às empresas do mercado automobilístico o entendimento dos impactos, possíveis problemas bem como adaptações necessárias geradas a partir de uma eventual reformulação dos processos.

Diante do exposto apresentando, o que se pretende responder com este trabalho é como otimizar o processo de compras adotado em uma montadora de automóveis?

## **DESENVOLVIMENTO**

### **Compras**

O setor de compras de uma empresa é considerado um dos principais setores, visto que é considerado como o responsável por mais de 50% do valor final das vendas de qualquer produto, ou seja, percentual que pode ser atribuído independente do nicho de mercado que determinada organização faça parte. Sendo assim, entende-se que a redução de custos atribuída a esse setor também pode trazer grandes impactos financeiros positivamente falando no que tange a economia.

O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de

materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização (Ballou, 2006, p. 357).

Importante citar que paralelo à importância dada ao setor de Compras de uma organização, a atividade do comprador, outrora sem sua devida relevância, vem ganhando destaque dentre os demais setores da empresa, conforme Dias (2010):

Mesmo para aqueles mais novos na atividade de compras, já deve ter-se tornado evidente a importância dessa função e o quanto ela é interessante. Aos mais antigos no exercício do cargo deve ter ocorrido a diferença entre a função de comprador atual e primitivo “Colocador de Pedido”, que antes somente fazia a entrega de formulários preenchidos e assinados, para cuja decisão ou formalização em nada tinham contribuído e influído. (DIAS, 2010, p. 279).

Como forte aliado à redução de custos buscada no setor de compras a Gestão de Processos pode trazer grandes resultados, pois adotando tal estratégia poderá ser identificada eventual melhoria no processo até então adotado.

Quando se trata de conceito, ou seja, para que se possa entender de fato o significado de uma expressão, de uma palavra, ou até mesmo um determinado assunto, busca-se sua tradução literal por isso não é diferente quando se fala da gestão do processo. Sendo assim para entender em sua essência a seguir podemos verificar e entender melhor na íntegra o significado proposto assunto.

### **Gestão de processos**

Em suma podemos verificar que toda atividade, seja em qualquer setor de uma empresa faz parte de um processo, sendo assim, pode-se afirmar que não há produto ou serviço oferecido sem que se tenha passado por um processo e para que isso esteja bem definido existe uma análise por parte da equipe de projetos da organização, que sugere o acompanhamento, daí surge a gestão de processos.

A gestão de processos tem como objetivo central torná-los mais eficientes, eficazes e adaptáveis (Santos, 2014). Através da gestão de processos que a empresa poderá vislumbrar a adoção de melhorias, de otimização, considerando que o processo adotado até aquele momento

aponta pequenas falhas, ou falhas consideráveis que podem fazer com que a empresa tenha prejuízo.

Fazem parte da Gestão por Processos de Negócios as melhores práticas de gestão como: a descoberta ou mapeamento dos processos, a modelagem, a definição do nível de maturidade, a documentação, o plano de comunicação, a automação, monitoramento através de indicadores de desempenho e de indicadores de qualidade e ciclo de melhoria contínua (SANTOS, 2014, p. 3).

Sabemos que a Gestão de Processos provoca mudanças nas empresas e deve ser considerado um procedimento infinito, tendo em vista que após a reformulação dos processos novos problemas e desafios deverão surgir, o que exigirá novos conceitos, propostas e análises para se obter uma nova solução (OLIVEIRA, 2013).

Portanto, o processo de compras otimizado trará retorno satisfatório à organização, pois advindo desse processo as compras serão feitas com excelência, como diz Dias (2010) “Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos.”

Com um mercado que movimentava grandes volumes monetários e extremamente competitivo, grandes grupos automotivos têm investido cada dia mais em tecnologia, qualidade e mix de produtos, sendo fundamental a rápida adaptação às tendências do mercado para sua sobrevivência.

No século XXI, a indústria automobilística passou por um processo de reestruturação mundial, reposicionando marcas e plantas visando à ampliação dos negócios e permitindo às empresas competirem lucrativamente nos diferentes mercados regionais, principalmente nos denominados "emergentes" (SMABC, 2012).

Na última década o mercado automobilístico tem passado por grandes e rápidas transformações, destaque para o crescimento contínuo na produção de 2002 e 2003, o pico em 2004 e 2005, a manutenção do crescimento entre 2006, novo pico em 2007 e 2008, a queda em 2009 devido à grande crise mundial que explodiu no final do ano anterior, a retomada forte do crescimento em 2010 e a nova queda nos anos subsequentes, 2011 e 2012 (SANTOS, 2014).

Na América do Sul, o Brasil reina como o maior produtor no setor automobilístico, batendo o recorde de produção em 2013 com 3,74 milhões de unidades, aumento de 9,9% em comparação ao no anterior. As exportações também bateram o recorde histórico, com crescimento de 13,5%, totalizando US\$ 16,5 milhões (SANTOS, 2014).

Em 2014, o cenário do mercado automotivo brasileiro, no primeiro semestre, não foi como o esperado, tendo como fatores de influência negativa a realização da copa do mundo de futebol, a volta da inflação em patamares elevados, escassez de crédito para financiamentos, dentre outros (GERBELLI; PEREIRA, 2014).

### **Hierarquia de processos**

Em um modelo de processo bem definido poderemos identificar pelo menos cinco categorias, que são intrínsecas à gestão de processos e devem ser identificadas no que tange à melhoria do processo. Categorias essas que compõem a hierarquia de processos. Hierarquicamente, os processos podem se apresentar da seguinte forma, segundo o Ministério Público Federal (2015):

- Macroprocesso: geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona.
- Processo: consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico.
- Subprocesso: um conjunto de operações de média à alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.
- Atividades: são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico.
- Tarefas: nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade. (Ministério Público Federal, 2015)

Uma vez identificados os participantes ou atores para a efetiva melhoria no processo de compras, vale lembrar que mesmo indiretamente no contexto proposto por esse artigo, os stakeholders também assumem seus papéis como coadjuvantes no sistema da organização que será estudada.

## **Materiais e Métodos**

Tendo como principal objetivo apresentar um modelo de processo que visa melhoria e otimização quanto ao tempo total gasto no processo de compra, foi utilizado o método Estudo de Caso bem como entrevista com colaboradores do setor de compras de uma indústria automobilística.

Considera-se metodologia os instrumentos disponíveis e utilizados para realização de uma pesquisa, bem como o método científico e diferentes estruturas de ciências que se baseiam na análise sistemática dos fenômenos e na organização de princípios e processos racionais experimentais.

A pesquisa bibliográfica realizada nesse artigo, bem como em outros, corrobora para um desenvolvimento satisfatório da proposta descrita anteriormente, que trata em suma da melhoria do processo em uma organização, nesse caso, da organização pesquisada, visando aprofundar mais o conhecimento sobre os seus conceitos básicos e melhores práticas.

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente tratados. (SEVERINO, 2007, p.122).

O trabalho foi realizado através de pesquisa de campo na organização escolhida para estudo do tema proposto, pesquisa essa que proporcionou a análise da teoria e prática.

Na pesquisa de campo, o objetivo/fonte é abordado em meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. (SEVERINO, 2007, p. 123)

A entrevista e o estudo de caso tiveram como participantes compradores e demais analistas do setor de Compras. Realizados na empresa TAIF, ambos contribuíram muito para realização deste trabalho e teve foco na opinião dos compradores e demais colaboradores, de maneira a buscar seu parecer no que tange as mudanças realizadas no processo de compras, bem como na maneira que antes era conduzido todo o processo e os resultados obtidos após a melhoria implantada.

Unidas essas ferramentas, ou seja, com a metodologia acima citada aplicada ao estudo

proposto, com vistas a se obter o resultado necessário para se concluir o que de fato a empresa estudada tem a ganhar na adoção da melhoria no seu processo de compras, se o mesmo há ou não em seu processo otimização e até que ponto a redução de custos gerada pode ser aplicada em outros processos.

### **Caracterização da empresa**

A empresa pesquisada está inserida no ramo de atividade principal como indústria automobilística, localizada na cidade de Betim, em Minas Gerais, nome fictício TAIF S/A, nome pelo qual é conhecida TAIF, data da constituição década de 70, iniciou suas operações também na década de 70 e possui capacidade instalada de 830.000 produtos acabados/ano.

O grupo TAIF, de origem europeia, é o maior grupo industrial do país de origem e um dos maiores do mundo, com operações industriais em mais de 60 países espalhados pelos cinco continentes do planeta. Possui várias operações a América do Sul, sendo esse pólo de extrema importância para os objetivos do grupo industrial.

A TAIF se instalou no Brasil em meados da década de 70 com a planta que possui a maior capacidade produtiva de itens de alto valor agregado do Grupo no mundo. Esta planta pode trabalhar em até três turnos com ritmo diário superior a 3.000 veículos.

Com a meta de inovar em suas estratégias de marketing, o Grupo TAIF fundou em 2014 a Agência TAIF. Em plataformas online a TAIF também tem sido ousada. Desde 2010, a TAIF destina uma atenção especial à web com foco nos consumidores e prováveis compradores. Da verba total destinada ao lançamento de produtos, promoções e campanhas institucionais, entre 15% e 20% são direcionados para sites, redes sociais e ações para aplicação em celulares.

Na atual área de aproximadamente 2.250.000 m<sup>2</sup> a TAIF pode trabalhar em 3 turnos, produzindo um mix de cerca de 60 produtos de alto valor agregado diariamente, sendo 20% deles exportados aproximadamente. Com uma vasta gama de produtos no seu portfólio a planta da TAIF no Brasil é a maior produtora de produtos de alto valor agregado do Grupo no mundo, com uma produção de cerca de 800.000 produtos anualmente, capacidade esta que será ampliada para mais de 1 milhão nos próximos anos.

A área de suprimentos, uma das mais estratégicas da empresa, é responsável pelo correto investimento dos recursos da empresa. A equipe de compras conta com mais de 300

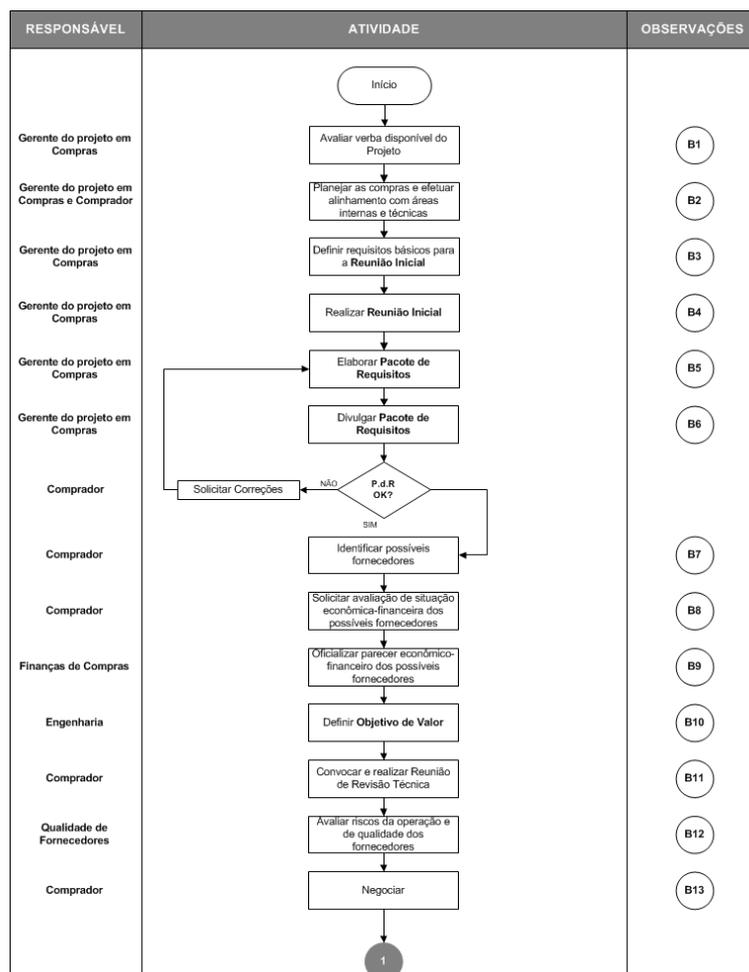
funcionários empenhados em adquirir insumos, matéria-prima, peças e serviços. São divididos entre materiais diretos (aqueles empregados diretamente na fabricação dos veículos como, faróis, carroceria, pneus, painéis, etc.) e materiais indiretos (aqueles que não fazem parte dos veículos como serviços, materiais de escritório, Capex, marketing, publicidade, etc.).

No que tange os materiais diretos, a TAIF trabalha no regime de Just-in-Time, em que as peças são entregues por demanda, quando há necessidade, trabalhando assim com estoque mínimo dentro da fábrica. Sessenta por cento dos seus fornecedores estão localizados em um raio de até 100 km, o que facilita as entregas e diminui os riscos, mantendo assim um processo produtivo equilibrado e linear.

### Situação anterior à proposta do setor de compras

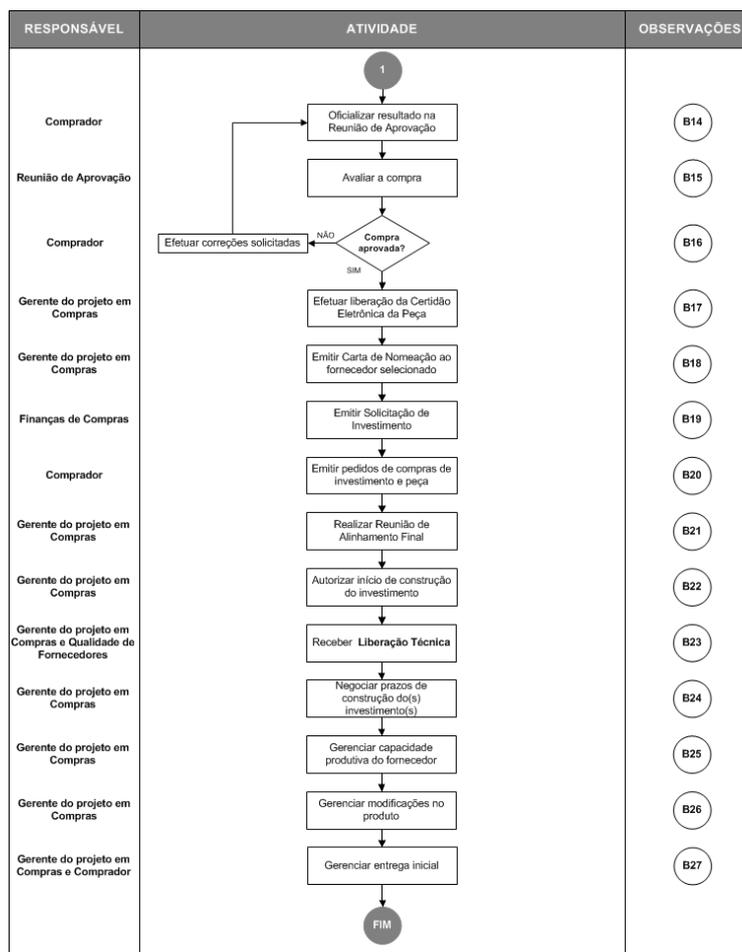
A situação está representada na figura 1:

**FIGURA 1 – Processo de Compras TAIF**



Legenda: Síntese do processo de compras antes da proposta dos autores.

**FIGURA 2 - Processo de Compras TAIF (continuação)**



Legenda: Síntese do processo de compras antes da proposta dos autores.

A TAIF S/A atua em um mercado globalizado que movimentava grandes valores monetários em todos os continentes com extrema concorrência, tendo em vista as grandes corporações que atuam neste mercado e o impacto que as influências macroeconômicas em diversas partes do mundo têm influência direta nas atividades destas grandes corporações.

Os projetos automotivos possuem duração média, tomando como referência os esboços desenhados no lançamento do produto aos consumidores, cerca de dois anos, sendo as compras distribuídas em várias etapas (em paralelo) com um tempo máximo de execução de 90 dias por peça. Como macro etapas podemos citar: geração da ideia ou necessidade de um novo produto; esboço inicial baseado na etapa anterior; primeira etapa projeção dos componentes e do próprio veículo em softwares específicos; segunda etapa de projeção contemplando ajustes e melhorias da etapa anterior; etapa de testes virtuais; compras dos componentes; etapa de testes físicos; etapa de teste da linha de produção; lançamento do veículo. Tendo em vista as macroetapas citadas, o tempo médio de dois anos para criação e lançamento de um veículo

torna-se factível.

Esta demonstração de eficiência, rapidez e adaptação às mudanças e necessidades do mercado demonstraram, na prática, não só para a TAIF S/A, mas para todos os demais concorrentes, que o mercado havia sofrido grandes mudanças nos últimos anos e em uma velocidade surpreendente, a qual quem não se adaptasse poderia deixar de existir.

Buscando medidas a serem tomadas para uma melhor adaptação as novas tendências do mercado automotivo, a empresa TAIF S/A decidiu criar um grupo de trabalho, composto por pessoas de diversos setores, o qual seria responsável por analisar todo o atual processo de compras a fim de detectar possíveis gaps e oportunidades neste processo que impactam diretamente no tempo total gasto para o desenvolvimento de projetos automotivos.

### **Situação proposta**

Após a análise detalhada de todo o processo de compras, realizada pelo grupo de trabalho utilizando como metodologia a observação e a análise documental, uma proposta de otimização do processo de compras atual foi elaborada e apresentada à diretoria da TAIF. Apenas os pontos alterados serão detalhados a seguir, os demais não citados permaneceram inalterados.

#### **- B4 – Realização da Reunião Inicial:**

Reunião com os stakeholders internos na qual é verificado o consenso de todos quanto ao produto a ser desenvolvido e o material direto a ser comprado. Por meio da análise do fluxo e da observação realizada em alguns processos de compras, é proposta a inclusão uma atividade nesta etapa do macroprocesso: Pré Qualificação dos fornecedores pela unidade Qualidade de Fornecedores.

Essa nova atividade irá gerar um ganho considerável no tempo gasto nas compras realizadas devido ao fato de que, em vários processos de compras, o Comprador iniciava a etapa de negociação e posteriormente o fornecedor de melhor oferta (inicial) ou outro índice/parâmetro era eliminado do processo por problemas de qualidade (no processo produtivo ou na amostra do produto), gerando um retrabalho e conseqüentemente aumento do tempo da compra.

#### **- B11 – Realização da Reunião de Revisão Técnica:**

Após execução das atividades anteriores, o Comprador deverá convocar e conduzir a reunião de revisão técnica com todos os entes internos e externos (fornecedores interessados). Nesta reunião os entes externos informam todas as dúvidas existentes versus os requisitos da compra. Os representantes das áreas interessadas presentes nesta reunião deverão alinhar os requisitos e verificar a existência de dúvidas, assim como os prazos de atendimento as etapas do projeto.

Essa prática é justificada pelos participantes da Reunião de Revisão Técnica pelo fato de os fornecedores sugerirem alterações técnicas nos produtos para ganhos diversos (econômico, performance, peso, transporte, etc.), assim a ideia de um fornecedor poderia ser copiada por outro concorrente no processo de compras.

Essa medida irá gerar um ganho considerável no tempo gasto nas compras realizadas devido ao fato de que vários fornecedores estão localizados em outros estados, ou seja, longas distâncias e ao fato de que a compatibilidade de compromissos (agenda de trabalho) tem de ser verificada com cada fornecedor antes do agendamento das reuniões. Esta etapa, no modelo atual, pode se estender em até 10 dias.

Após análise documental, observação e alinhamento das atividades/ responsabilidades de cada responsável por aprovar uma compra na empresa TAIF, o grupo de trabalho solicitou a criação de um sistema que substituísse a Reunião de Aprovação.

O sistema permitirá que cada responsável aprove o processo de compra em qualquer dia e hora, não tendo que aguardar o agendamento da reunião para fazê-la.

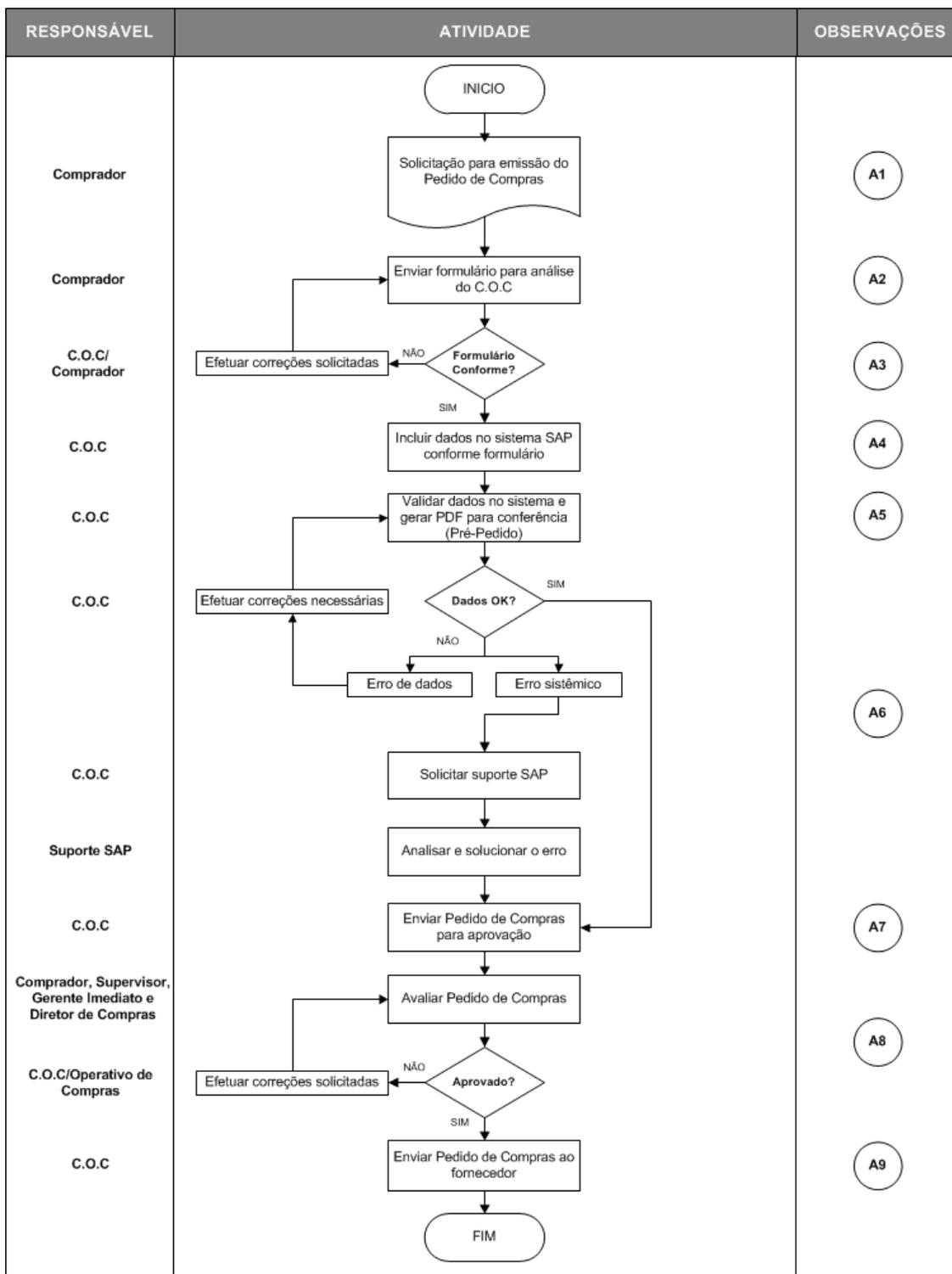
**- B20 – Emissão dos Pedidos de Compras:**

Atividade sob a responsabilidade do Comprador na emissão e envio do Pedido de Compras ao fornecedor (SAP).

O Comprador gasta, em média, 1 hora por dia executar toda a atividade operacional ao qual o output é o Pedido de Compras.

O tempo gasto na gestão dos erros sistêmicos, junto ao suporte, apresenta uma grande variação devido às várias possibilidades e complexidade destes erros no sistema. Uma amostra foi analisada pelo grupo de trabalho e o tempo médio gasto na gestão dos erros sistêmicos foi de 60 hworas ou 2,5 dias.

FIGURA 3 – Fluxo Centro Operativo de Compras



Fonte: Esquema elaborado pelos autores (2017)

Utilizando o método de observação e um levantamento sobre o tempo médio gasto pelos compradores nesta etapa do processo, além da gestão sobre os erros sistêmicos ocorridos durante a operação, o grupo de trabalho propôs a criação de uma equipe operacional (Centro

Operativo de Compras – C.O.C) que irá absorver essa atividade junto à gestão dos possíveis erros sistêmicos.

Visando a oficialização e a definição clara das tarefas e responsabilidades, um sub fluxo (representando etapa do macro fluxo) foi elaborado:

Apresentado o fluxo anterior, verifica-se que uma das funções do comprador, que é a de emitir o pedido de compras, é transferida para outro grupo de trabalho, o Centro Operativo de Compras - C.O.C., o que lhe dá um ganho considerável de tempo para exercer suas demais atividades, com ênfase na cotação e negociação com seus fornecedores, atividades estas que eram prejudicadas devido ao alto gasto de tempo que o comprador dispndia conforme fora citado anteriormente e que era uma de suas principais queixas por não ter muitas das vezes êxito na redução de custos junto aos fornecedores.

### **Análise dos dados**

Essa pesquisa teve como objetivo analisar o processo de compra de uma montadora de automóveis, com seus respectivos inputs e outputs, visando à busca de oportunidades para otimizar o tempo total gasto neste processo.

Para atingir o objetivo proposto, realizou-se um estudo de caso na empresa TAIF que indicou algumas oportunidades ou pontos de melhoria que podem gerar um ganho considerável no tempo total gasto e conceder à velocidade e reação de mercado que a TAIF necessita.

Analisando todo o processo, verificou-se que os pontos de melhoria e as oportunidades encontradas são de complexidade baixa ou média, facilitando a mudança e a adaptação dos envolvidos neste processo.

A sugestão para a aquisição ou construção de um software ocorreu através da análise e detecção de um atual processo pouco sistematizado e sem os devidos controles para uma empresa do porte da TAIF.

Somadas as demais mudanças sugeridas, o grupo de trabalho entende que o tempo total do processo de compras pode ser reduzido em 30%, ou seja, passar de 90 dias em média para 63 dias.

Como evolução, o grupo entende que não se pode deixar de ser citada a melhoria na qualidade do output deste processo, ou seja, fornecedor entregando o material/peças necessários

nas dependências da TAIF. A partir do momento em que temos um processo simplificado e a melhoria nos controles e monitoramento, o produto final seja ele qual for terá sua qualidade maximizada.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo contribuiu consideravelmente para o melhor entendimento dos pesquisadores sobre as melhores práticas e métodos de compras (aquisições) de uma forma geral, porém com o foco voltado para a indústria automobilística e suas particularidades. O estudo também permitiu uma atualização sobre o assunto de acordo com o conteúdo pesquisado.

Especificamente para o profissional, a pesquisa proporcionou uma visão ampla e crítica do processo de compra na empresa TAIF. Anteriormente a pesquisa existia uma postura de que o motivo para um processo de compra exageradamente manual era a priorização da flexibilidade na empresa TAIF devido ao complexo mercado da mesma, e assim a adaptação às mudanças de mercado seriam mais rápidas. Com essa postura adotada, uma série de problemas foram gerados para a empresa, como por exemplo, a ausência de controle e gestão dos processos de compras. Desta forma, é possível que a partir do estudo realizado, os pesquisadores e/ou outros leitores desta pesquisa venham a realizar novas pesquisas com novas propostas contribuindo para a ciência da Administração e gerando um legado de conhecimento relativo ao tema abordado.

A importância da gestão e melhoria de processos se dá devido ao fato de que todas as empresas e organizações precisam ter um olhar crítico sobre sua forma de operar para que consigam otimizar tempo e recursos para aumentar os ganhos sejam eles monetários ou não.

A pesquisa realizada teve seu diferencial no olhar crítico, nos processos e as atividades realizadas na empresa TAIF. A pesquisa não sugeriu grandes mudanças ou reformulações no fluxo da empresa, e sim como realizar melhor o processo.

A pesquisa realizada deixa como maior legado a simplicidade com eficiência. Não é necessário ser um especialista em várias áreas para propor melhorias e gerar melhores resultados para as empresas, basta um olhar crítico e atento às perdas e oportunidades existentes.

Os objetivos iniciais propostos na pesquisa foram alcançados. Foi possível visualizar compreender melhor o macroprocesso de compra da TAIF, detectar as perdas e pontos de

melhorias e propor melhorias pontuais que impactarão no tempo total gasto para percorrer todo o processo.

Os profissionais da maior parte das grandes empresas, mesmo que diante de problemas, tendem a ser mais conservadores para evitar grandes perdas para a organização, por outro lado minimizam a possibilidade de grandes ganhos, que podem advir da ousadia.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial; tradução Raul Rubenich. – 5 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTERO, Carlos Osmar. O ensino de metodologia de pesquisa em administração. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901984000400022&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901984000400022&script=sci_arttext)>. Acesso em 10/03/2019.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2010.

GERBELLI, Luiz Guilherme; PEREIRA, Renée. Entraves à produção: cenário muda e setor automotivo desacelera. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,entraves-a-producao-cenario-muda-e-setor-automotivo-desacelera,1559754>>. Acesso em 10/03/2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Manual Gestão de processos. Disponível em: <[www.modernizacao.mpf.mp.br/.../publicacoes/manual-de-gestao-por-pro...](http://www.modernizacao.mpf.mp.br/.../publicacoes/manual-de-gestao-por-pro...)>. Acesso em 10/03/2019.

OLIVEIRA, Oliveira de Pinho Rebouças de. Administração de Processos. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Rildo F. Gestão por Processos: fundamentos. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/Ridlo/gesto-por-processo>>. Acesso em 10/03/2019.

SMABC. A indústria automobilística no Brasil: diagnóstico do setor e análise do novo regime automotivo. Disponível em: <[http://www.smabc.org.br/Interag/temp\\_img/%7B57336FD0-AA1A-4ED1-92AA-DE866CE178DA%7D\\_diagnostico%20do%20setor%20automotivo.uv.pdf](http://www.smabc.org.br/Interag/temp_img/%7B57336FD0-AA1A-4ED1-92AA-DE866CE178DA%7D_diagnostico%20do%20setor%20automotivo.uv.pdf)>. Acesso em 10/03/2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. Ed. Ver. E atual. – São Paulo: Cortez, 2007