UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL-UERGS

UNIDADE EM CACHOEIRA DO SUL

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DOUGLAS FELIN

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÕES ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE CACHOEIRA DO SUL-RS

CACHOEIRA DO SUL

2021

DOUGLAS FELIN

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÕES ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE CACHOEIRA DO SUL-RS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito de aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), componente curricular do décimo semestre do curso de graduação em "Administração" (Bacharelado).

Orientadora: Profª. Dra. Estéfani Sandmann de Deus

CACHOEIRA DO SUL

2021

DOUGLAS FELIN

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÕES ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE CACHOEIRA DO SUL-RS

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.
Orientadora: Prof.ª. Dra. Estéfani Sandmann de Deus

Aprovado em: / /

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof.ª. Dra. Estéfani Sandmann de Deus
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

_____

Prof.ª. Dra. Chaiane Leal Agne
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

_____

Prof. Me. Júlio Cesar Mahfus
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família pelo apoio, companheirismo, compreensão e incentivo. Por sempre estarem ao meu lado. Amo vocês.

À instituição UERGS pela oportunidade de cursar uma graduação de qualidade e que nos preparou para o mercado de trabalho

Registrar o meu reconhecimento aos professores que conduzem e empenham-se tanto pela UERGS. Pela capacidade de reinventar-se neste momento de pandemia, ao levar o ensino aos alunos sempre da melhor forma.

À empresa Agro-Pertences pela oportunidade de realizar uma pesquisa de aplicação factível, onde contribuiu tanto academicamente quanto profissionalmente.

À minha orientadora Estéfani Sandmann de Deus pelo carinho, orientações sempre minuciosas e preocupação com os alunos.

RESUMO

A área de aquisição/compras das empresas tem se mostrado cada vez mais importante, principalmente se existir alinhamento com as demais áreas e processos, evidenciando a sua notabilidade para a realização e alcance dos objetivos estratégicos das empresas. Neste cenário, o presente trabalho tem por objetivo geral construir e aplicar um plano de ações a partir do estabelecimento do planejamento estratégico para gestão de compras e fornecedores (setor de aquisição) em uma indústria metalúrgica da cidade de Cachoeira do Sul. Os riscos foram verificados através da ferramenta de análise SWOT, onde o foco do trabalho foi dado na análise de ambiente externo. Os planos de ações foram elaborados como forma de enfrentamento aos riscos e atendimento das estratégias desenvolvidas. Um plano de ação segue uma metodologia definida, sendo uma forma organizada de definir metas, objetivos e atividades. Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, efetuada através de um estudo de caso, e se caracterizará como uma pesquisa-ação, pois infere a intervenção participativa dentro das atividades em andamento, fazendo com que o pesquisador tenha interação na realização da pesquisa. A partir destes estudos, foram estabelecidos os planos de ações a partir do planejamento estratégico para gestão do setor de aquisição da Indústria Agro-Pertences de Cachoeira do Sul. O planejamento estratégico e os planos de ações desenvolvidos, demonstraram-se uma técnica importante para a condução das atividades, pois estas ferramentas permitiram verificarmos os riscos do setor, nos possibilitando examinar oportunidades de enfrentamento dos mesmos, de forma organizada.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Plano de ação. Metalúrgica.

ABSTRACT

The acquisition/purchasing area of companies has shown itself to be increasingly important, especially if there is alignment with the other areas and processes, evidencing its notability for the achievement and achievement of the companies' strategic objectives. In this scenario, the present work has the general objective of building and applying an action plan based on the establishment of the strategic planning for the management of purchases and suppliers (acquisition sector) in a metallurgical industry in the city of Cachoeira do Sul. The risks were verified through the SWOT analysis tool, where the focus of the work was given on the analysis of the external environment. The action plans were prepared as a way to face the risks and meet the strategies developed. An action plan follows a defined methodology, being an organized way of defining goals, objectives and activities. It is an exploratory type of research, carried out through a case study, and will be characterized as an action research, as it infers the participatory intervention within the activities in progress, making the researcher have interaction in carrying out the research. Based on these studies, action plans were established from the strategic planning for the management of the acquisition sector of the Cachoeira do Sul Agro-Pertences Industry. The strategic planning and the action plans developed, proved to be an important technique for the conducting the activities, as these tools allowed us to verify the risks of the sector, allowing us to examine opportunities to face them, in an organized manner.

Keywords: Strategic planning. Action plan. Metallurgical

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT e exemplo hipotético de aplicação 21
Figura 2 - Blank utilizado na linha de produção da Agro-Pertences 36
Figura 3 - Sliter em estoque (esquerda) e sliter em uso em sistema de automatizado (direita) 38
Figura 4 - Molinete fabricado pela Agro-Pertences (superior) e molinete em campo (inferior) 41
Figura 5 - Comunicado para acompanhamento de novas demandas 48
Figura 6 - Comunicado para provedores externos referente a qualidade do produto 51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Planejamento estratégico estruturado através de planos de ações.....33
Quadro 2 - Planilha de acompanhamento de estoque de Chapas 34
Quadro 3 - Planilha de acompanhamento de estoque de blank's.....35
Quadro 4 - Planilha de acompanhamento de estoque de sliter.....37
Quadro 5 - Estoque de aços chatos.....38
Quadro 6 - Planilha acompanhamento aços redondos especiais 39
Quadro 7 - Planilha acompanhamento de estoque de tubos 40
Quadro 8 - Planilha acompanhamento de peças prontas adquiridas de terceiros para molinetes 42
Quadro 9 – Programação de matéria-prima para Chassis Terrus 43
Quadro 10 - Planilha de acompanhamento mensal da variação de preços de materiais e insumos adquiridos.....44
Quadro 11 - Lista unificada de provedores externos.....45
Quadro 12 - Aumento de demanda para provedores externos a partir de novos projetos.....45
Quadro 13 - Prazo médio de entregas para provedores externos 46
Quadro 14 - Participação Agro-Pertences em provedores externos.....47
Quadro 15 - Segunda e terceira opções para provedores externos.....49
Quadro 16 - Classificação ABC dos provedores externos 50
Quadro 17 - Aquisição material não-produtivo.....52
Quadro 18 - Indicador de monitoramento da efetividade das negociações de preços com clientes.....53
Quadro 19 - Indicador de Custo Mensal Evitado 54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
2 OBJETIVOS 14
2.1 OBJETIVO GERAL 14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
3 JUSTIFICATIVA 15
4 REFERENCIAL TEÓRICO 17
4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 17
4.2 RISCOS 18
4.3 SETOR DE AQUISIÇÃO/COMPRAS 19
4.4 ANÁLISE SWOT 20
4.5 BRAINSTORMING 22
4.6 PLANO DE AÇÃO 23
4.7 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO 24
5 METODOLOGIA 26
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES 29
6.1 HISTÓRICO DA EMPRESA 29
6.2 RISCOS DO SETOR DE AQUISIÇÃO E DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS 30
6.3 ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÕES 34
6.4 CRIAÇÃO DE INDICADORES PARA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO 52
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 56
REFÊRENCIAS 58

1 INTRODUÇÃO

As constantes exigências do mercado, no sentido da competitividade e as frequentes mudanças no cenário econômico têm forçado as empresas a buscarem alternativas e estratégias para alcançarem posições de destaque perante a concorrência. Para isso, as atividades do setor de compras, além de serem fundamentais para o bom funcionamento da empresa, influenciam diretamente nos seus estoques, financeiro e relacionamento com os clientes. Estas atividades também estão relacionadas à competitividade e sucesso das operações das empresas.

Segundo Arnold (1999), o setor de compras é responsável pelo estabelecimento da entrada e fluxo dos materiais nas empresas, pelo contato junto ao fornecedor, e também pela agilização nas entregas. O setor de compras, que anteriormente era visto por desenvolver apenas atividades e processos rotineiros, cada vez mais tem introduzido estratégias focadas para a competitividade e, a criação e manutenção de uma cadeia de fornecedores sólida, pois suas atividades impactam diretamente nas áreas produtivas e financeiras das empresas. Podemos dizer então que o setor de compras não é somente o ato de comprar ou adquirir mediante pagamento para obter a propriedade de um produto ou serviço - conforme descrição dos dicionários - mas sim, passa a ter caráter estratégico nas empresas, para que possam continuar participando do mercado de forma competitiva.

Segundo Drucker (1984) o planejamento estratégico é o processo contínuo e sistemático de tomar decisões que envolvem riscos, organizando de forma sistemática as atividades para realização dessas decisões, medindo o resultado dessas decisões de forma retroalimentada organizada e sistemática. Complementando este pensamento, segundo Chiavenato (2003) o planejamento estratégico é um processo que busca a formulação de estratégias organizacionais, em que busca inserir a organização e sua missão no ambiente onde ela está atuando.

O plano de ação, conforme descrito por Las Casas (2017), é uma síntese das atividades que serão pretendidas realizar num determinado período de tempo, com um detalhamento do que se deve fazer, quando e como serão desenvolvidas as atividades, também nos auxilia na distribuição entre os colaboradores para cada um saber como compõe e sua interação no plano geral da empresa. Esta espécie de cronograma de atividades pode representar a chave para a concepção do planejamento estratégico.

O principal ponto na concepção de um plano de ação envolve o comprometimento de todos os níveis da empresa, contando com todos os colaboradores, além da alta administração. Através disso, podemos trabalhar com o objetivo de aprimorar continuamente os processos, produtos, serviços, indicadores, definição das estratégias e metas e avaliação dos resultados que deverão ser alcançados com a gestão estratégica (LOBATO et al, 2012).

O presente estudo realizou através de planos de ação o planejamento estratégico do setor de compras de uma indústria metalúrgica de Cachoeira do Sul/RS denominada Indústria Agro-Pertences Eireli. A Agro-Pertences desenvolve e produz peças e componentes para montadoras de máquinas agrícolas tais como colheitadeiras de grãos e cana, tratores, pulverizadores e plantadeiras, também atende o mercado de implementos rodoviários, fornecendo peças para usinas de asfalto, vibro acabadoras e rolos compactadores. Dentro do setor de aquisição desta empresa, são tratadas as prerrogativas pertinentes as ações de compras de suprimentos/insumos, além da gestão de fornecedores.

O trabalho teve como finalidade responder a seguinte questão: como o planejamento estratégico pode auxiliar na gestão de compras e fornecedores em uma indústria metalúrgica da cidade de Cachoeira do Sul? No intuito de responder à questão de pesquisa foi efetuada uma pesquisa ação, no formato de um estudo de caso (GIL, 2008). Lembrando que os protocolos de segurança propostos pela Universidade foram todos seguidos no decorrer da pesquisa e a coleta de dados deu-se seguindo as normas da Universidade. Considerando ao final que o autor deste trabalho é funcionário da empresa em questão e atua diretamente no setor de proposta deste trabalho, por conta disso teve acesso aos dados pertinentes para a realização da pesquisa. Procuraremos demonstrar através de um plano de ações estratégicas, as atividades propostas para alcançarmos o objetivo geral e os objetivos específicos.

Para este trabalho, foi realizada uma avaliação de ambiente interno e externo, para definição das estratégias de enfrentamento das possíveis ameaças e riscos, bem como oportunidades. Estas estratégias serão submetidas a planos de ações para desenvolvimento e acompanhamento das atividades para cumprir com o objetivo deste estudo, que é construir e aplicar um plano de ações a partir do estabelecimento do planejamento estratégico para gestão de compras e fornecedores (setor de aquisição) em uma indústria metalúrgica da cidade de Cachoeira do Sul.

Na sequência, o trabalho apresentará o objetivo geral e os objetivos específicos e subsequente a justificativa. O referencial teórico estará subdividido em sete subcapítulos,

contemplando os seguintes assuntos que nos trará fundamentação teórica para o trabalho: planejamento estratégico; riscos; setor de compras/aquisição; análise SWOT; *brainstorming*; plano de ação; e, medição de desempenho. No capítulo da metodologia será apresentada a fundamentação do trabalho. Já no capítulo referente aos resultados e discussões, será apresentado um breve histórico da empresa para nos situar quanto ao cenário em que o acadêmico estava inserido. Ainda no capítulo dos resultados, serão descritos os riscos do setor de aquisição e definição das estratégias de enfrentamento dos riscos, na sequência estarão dispostos os planos de ações e finalizando o capítulo dos resultados, teremos a criação de indicadores de desempenho para as estratégias que possibilitem esta medição. Finalizando o trabalho, teremos um capítulo para as considerações finais, onde será realizado um apanhado geral sobre o desenvolvimento da pesquisa. Também será trazido alguns pontos de entraves encontrados, visão de futuro para a pesquisa.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Construir e aplicar um plano de ações a partir do estabelecimento do planejamento estratégico para gestão de compras e fornecedores (setor de aquisição) em uma indústria metalúrgica da cidade de Cachoeira do Sul.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar riscos do setor de aquisição para definição de estratégias;
b) Elaboração de planos de ações para atendimento dos objetivos das estratégias elencadas;
c) Construir e sugerir indicadores para medir o desempenho de cada ação.

3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho visa aliar os objetivos do trabalho de conclusão de curso do curso de Administração da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS, com as ações e tarefas de planejamento estratégico do setor de compras/aquisição desenvolvidos na Indústria Agro-Pertences Eireli. Este estudo também contribuirá e estará interligado aos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ – da empresa, responsável pela atualização e manutenção dos requisitos da norma ABNT ISO 9001:2015, e que também acompanhou o desenvolvimento deste estudo.

Importante ressaltar que através deste estudo, possibilitou o acadêmico agir em suas atividades do cotidiano profissional. Isto devido o mesmo fazer parte do quadro de colaboradores onde foram desenvolvidas as atividades, onde é responsável pelo setor de compras da Indústria Agro-Pertences.

Nota-se a aplicação do planejamento estratégico em diversas áreas, tanto no âmbito público quanto no privado, como em marketing, gestão da qualidade, redução de custos, melhorias de processos, sustentabilidade, mobilidade urbana. Neste sentido, o presente trabalho utilizará desta versatilidade do planejamento estratégico para demonstrar as especificidades do mesmo dentro de um setor de aquisição, realizando uma análise dos riscos do setor e as estratégias que serão montadas a partir destes riscos.

Este trabalho proporcionará para o discente, qualificação na área de gestão estratégica, contribuindo para a formação de pensamento crítico e analítico do aluno. Considerando que os estudos desta área são importantes para a formação de um administrador, pois para conseguirmos organizar, liderar ou controlar, devemos elaborar planos, definir estratégias e dimensionarmos o uso dos recursos que darão finalidade e direção para os processos e as empresas.

Uma das contribuições para a UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, se dará no sentido de criar ferramentas que auxiliam as organizações industriais e/ou industriais da cidade e/ou região. Neste sentido, demonstrando a importância de difundirmos ferramentas que visam o planejamento estratégico e elaboração de estratégias para enfrentamentos de cenários e riscos de cada setor.

Este estudo demonstrará, também, a importância do envolvimento desta Universidade com a comunidade e empresas da cidade, sendo formadora de profissionais qualificados e capazes de atuarem na indústria, comércio ou setores públicos. Por meio de seus resultados, o trabalho contribuirá academicamente para o conhecimento cientifico, visto que o estudo buscará a aplicação factível.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, poderemos verificar a importância do referencial teórico para a elaboração de um trabalho científico, a fim de obtermos o conhecimento necessário para o desenvolvimento dos objetivos propostos no trabalho. Deste modo, serão apresentados as concepções e dados que buscarão aprofundamento do conhecimento sobre planejamento estratégico, riscos, setor de aquisição/compras, análise SWOT, *brainstorming*, planos de ação e medição de desempenho conforme estará descrito nos capítulos subsequentes.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como conceito de planejamento estratégico, podemos considerar que: "É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas" (DRUCKER, 1984, p.133-136). Neste sentido, podemos verificar que o planejamento estratégico pode ser realizado antes da elaboração de projetos e tomada de decisões, visto que o mesmo servirá para guiar o administrador na tomada de decisões, a fim de tentar evitar problemas futuros.

Para Chandler (1962), o primeiro pesquisador de estratégias empresariais, devemos determinar metas e objetivos básicos em um determinado espaço de tempo, para que através da adoção de ações e alocação de recursos, se necessário, alcancemos os objetivos propostos ou esperados. Dessa forma, o planejamento tem caráter de primeira função administrativa, onde são definidos os objetivos para o futuro organizacional, decidindo quanto aos recursos e as tarefas necessárias para alcançá-las de forma adequada e envolvendo solução de problemas e tomadas de decisão.

Segundo Chiavenato et al (2003, p.39), o planejamento estratégico "É um processo de formulação de estratégias organizacionais, no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.", e continua dizendo "[...] está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa". Neste sentido, devemos ter a clareza de que as ações tomadas no presente terão efeito a partir de um determinado prazo, para dentro de vários objetivos, perpetuar as operações das

organizações. Com isso, devemos tentar deixar de lado uma tendência humana de esperar resultados imediatistas.

Os objetivos estratégicos das empresas e organizações são definidos no planejamento estratégico através da verificação e análise das ameaças e oportunidades, observadas do ambiente externo, além das fraquezas e pontos fortes do ambiente interno, através disso são montadas as estratégias, a missão, visão, valores, metas e ações das organizações (CAMARGO DIAS et al., 2018).

Este autor continua inferindo que é necessário um planejamento estratégico para gerenciar as estratégias da organização. Sendo que através desta ferramenta se buscará a estruturação e a ordenação das ideias dos envolvidos, para que sejam orientados para o caminho que dever ser seguido. Com isso definindo as ações, planos e atividades para serem executadas no intuito de alcançar os objetivos das organizações.

De encontro com este pensamento, Fernandes et al. (2016), afirma que com a implantação do planejamento estratégico teremos a possibilidade de ter uma visão de futuro, sendo que por este meio, as organizações terão impulso e estímulo para seguir esta visão com forças estratégicas para manter e alcançar seus objetivos. O planejamento estratégico está estritamente relacionado com visão de futuro, onde se quer chegar, do como será o percurso, e a que tempo será realizado, seja ele em um médio ou longo prazo.

Também neste sentido, Falsarella et al (2017) reforça que é a partir do planejamento estratégico que as empresas desenvolvem suas perspectivas futuras, com metas as serem seguidas buscando alcançar seus objetivos. Para isso, são definidas estratégias a partir de um exame de seu ambiente interno e externo, ou seja, o planejamento estratégico coloca em ação as estratégias configuradas pelas empresas.

4.2 RISCOS

A definição do termo risco não é uma tarefa simples. Isso se deve ao fato de o risco estar incorporado nas mais diversas áreas de atuação, podendo este risco ser positivo ou negativo, desta forma o risco assumindo um caráter de incerteza quantificável. Baseado no ideograma chinês, o termo risco é composto pela combinação entre os termos perigo e oportunidade (DAMODARAN, 2009).

Em consonância a este pensamento, COSO (2007) explica que eventos que possuem potencial para impactos negativos representam os riscos. Desta forma os riscos são eventos com potencial de afetar de forma negativa as organizações. Por outro lado, os eventos com potencial de afetar positivamente as organizações, devem ser considerados como oportunidades.

O processo de formação das estratégias para o planejamento estratégico, tem início com a análise do ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Neste sentido, Oliveira (2007, p. 130) descreve que "Existe risco quando são conhecidos os estados futuros que possam surgir e suas respectivas probabilidades de ocorrência". O autor faz um contraponto diferenciando os riscos das incertezas onde "A incerteza é caracterizada pelo fato de não serem conhecidos os estados futuros que possam sobrevir, bem como suas probabilidades de ocorrência".

O planejamento estratégico não elimina os riscos, mas auxilia os gestores a atuarem identificando os problemas das empresas para que possam lidar e tentar suprimi-los no futuro, bem como constatando as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Através destes levantamentos, as empresas poderão definir suas estratégias para o melhor enfrentamento destes riscos (CERTO, 2003).

Para os cenários das organizações, para Oliveira (2007, p. 131), "O risco representa um dos aspectos mais fortes na ação estratégica da empresa e, portanto, o executivo deve procurar estruturar toda uma situação para tentar administrar o risco ao longo de seu desenvolvimento". Nesse sentido, cabe aos gestores das empresas definirem planos de enfrentamento, buscando um contraponto entre os risco e as oportunidades dos cenários que estão inseridos.

4.3 SETOR DE AQUISIÇÃO/COMPRAS

Os fornecedores ou provedores externos exercem grande influência nas empresas se este possuir um produto/serviço diferenciado e altamente importante para o funcionamento do negócio. Neste sentido, segundo Gaither e Frazier (2002), como a área de compras pode afetar as entregas dos produtos e serviços, desempenha papel importante na realização e alcance dos objetivos estratégicos das empresas. Demonstrando a importância de esta área estar alinhada com os demais setores e processos das empresas.

Complementando este pensamento, Arnold (1999) comenta que a função de compras é um processo extensivo e que envolve toda a organização. Geralmente para o setor de compras,

em virtude da competitividade empresarial, necessita do auxílio de outros setores da organização, como a área de projetos e área financeira, que poderão das suporte na aquisições para que tragam benefícios para a organização.

De acordo com Dias e Costa (2012), os principais objetivos da área de compras é adquirir bens e/ou serviços, com um padrão de qualidade desejado, no momento em que há necessidade e com o menor custo possível na qualidade solicitada. Para alcançar estes objetivos fazem-se necessária a adoção de estratégias estruturadas através do um planejamento estratégico.

Para Simões (2004), o setor de compras tem relação direta com os estoques de materiais. Cabe ao setor de compras definir estratégias de compras, equilibrar os estoques e dimensionar a quantidade de materiais a serem adquiridos. Dessa forma, satisfazendo continuamente os demais setores que dependem destes estoques, e/ou em conformidade às estratégias das empresas quanto ao seu nível.

Simões (2004) infere sobre a função de compras e a notoriedade que este departamento vem ganhando nas empresas, visto que não basta apenas comprar, deve-se comprar bem. Os benefícios da gestão de compras eficiente, relaciona-se com a qualidade dos produtos, redução de custos de produção e maior agilidade nas aquisições, com isso proporcionando manifestações positivas e contribuindo para cumprimento de objetivos estratégicos das empresas.

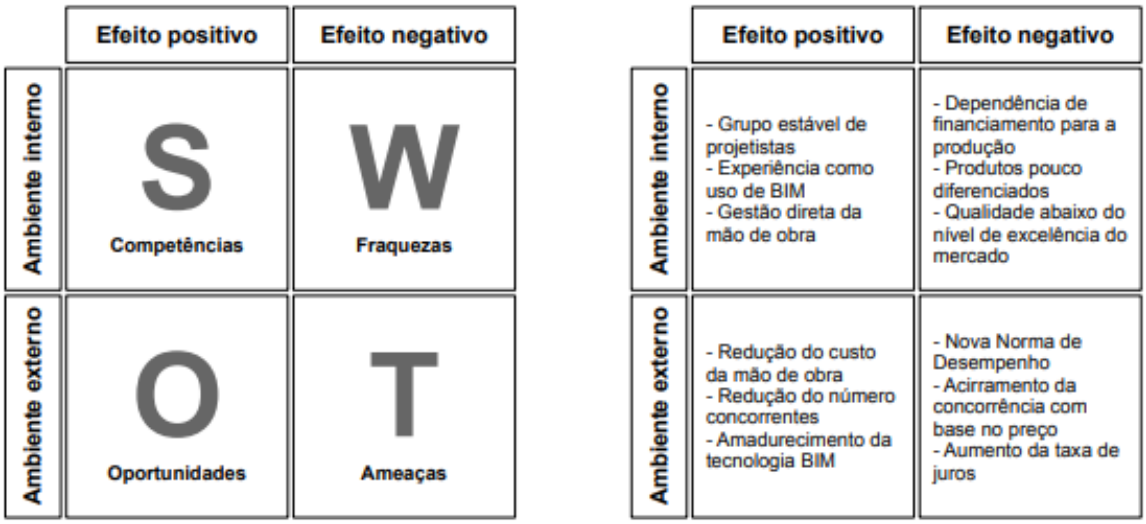
4.4 ANÁLISE SWOT

A análise ambiental das empresas é muito importante para se conhecer a posição em que se está trabalhando, para isso a análise SWOT vem nos auxiliar a enxergar o cenário que a empresa está inserida, tanto para ambiente interno quanto externo. Outra contribuição da análise SWOT, além de verificarmos o cenário atual, é de auxiliar na construção de cenários futuros.

Neste sentido, para Cecatto (2011) a análise SWOT permitirá a análise dos pontos fortes e os pontos fracos das organizações caracterizando os fatores ou o ambiente interno das mesmas. Por outro lado, as oportunidades e as ameaças são considerados fatores externos, pois a empresa não tem controle sobre estes. Deste modo objetiva-se explorar potencialidades, transpor fraquezas e utilizar-se de oportunidades para se resguardar das ameaças.

O termo SWOT vem do inglês *Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats*, que podem ser traduzidas para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, onde através de uma avaliação global poderemos monitorar os ambientes externos e internos das empresas (KOTLER e KELLER, 2012, p.49). A figura 01 demonstra a estrutura e um exemplo hipotético de aplicação da matriz SWOT.

Figura 1 – Matriz SWOT e exemplo hipotético de aplicação



Fonte: Isatto (2016, p.08)

Isatto (2016, p.19), nos revela a importância da matriz SWOT perante as estratégias das organizações, ponderando que:

> "A matriz *SWOT* é um instrumento importante para realizar a análise do ajustamento estratégico de uma organização, possibilitando uma avaliação da relação entre os fatores que compõe o ambiente interno da organização e seu ambiente externo. Através de suas diversas formas de representação, a matriz *SWOT* permite diferentes possibilidades de análise desse ajustamento, sendo que as mais simples desempenham o papel instrumento de comunicação visual e negociação de possíveis estratégias, ao passo que as formas mais complexas e de maior ênfase no caráter analítico permitem identificar e eventualmente qualificar as relações entre cada um dos fatores (internos e externos) relevantes."

Em suma, conforme descrito por Ferrel e Hartline (2000), a matriz SWOT permite identificarmos e nos concentrarmos nos fatores internos (forças e fraquezas) e nos fatores externos (oportunidades e ameaças) permitindo para as empresas verificarem onde poderão obter vantagens ou desvantagens para o seu negócio. Por isso a análise SWOT nos auxilia a avaliar, dentro de cada especificidade, uma empresa, um projeto, um produto ou uma equipe.

4.5 BRAINSTORMING

O método de *brainstorming* (que deriva do inglês *brain* = mente e *storming* = tempestade, que pode ser traduzido como tempestade cerebral ou tempestade de ideias) foi criado em 1939 pelo inventor Alex F. Osborn, e é uma ferramenta que está associada à criatividade, por isso tem grande relevância para o planejamento estratégico no sentido de buscar soluções a fim de anular ou reduzir problemas, conforme exposto por Meireles (2001). Este autor também pontua quantos as etapas para obter um processo de *brainstorming*, que são: a construção de uma equipe, definição do foco, geração das ideias, análise crítica, agrupamento e conclusão.

Mazzotti et al (2011) menciona que a técnica de *brainstorming* tem o objetivo de gerar a maior quantidade de ideias possíveis sobre um determinado assunto ou problema. Para isso, o ideal é que as pessoas que participam desta técnica sejam de departamentos distintos, pois, a diferença de pensamento e as diferentes experiências vividas pelos participantes, colaborarão positivamente para uma execução eficaz desta técnica.

Segundo Gaião Filho (2015) a técnica de *brainstorming* leva em consideração a interação de indivíduos em grupos com o intuito de gerarem várias ideias de forma livre e não-crítica. O ideal é que algum dos colaboradores exerça a função de coordenador e relator para que se tenha o controle da dinâmica e para que se possa relatar/anotar todas as ideias. Vale ressaltar que se neste grupo de indivíduos estiver presente algum chefe, este preferencialmente fale por último, para não inibir os demais participantes.

A técnica de *brainstorming* pode ser considerada uma geradora de ideias criativas, pois, segundo Navas (2016), tem-se percebido a adoção da técnica de *brainstorming* no intuito de gerar e desenvolver soluções e ideais criativas nas mais diversas aplicações, seja para implementação de novos produtos ou processos, ou ainda para a melhoria e aperfeiçoamento de processos e produtos existentes nas organizações. A autora pondera que para uma maior eficiência desta técnica, deve-se abordar uma pergunta ou proposição por vez, para que se mantenha o foco e evitem-se dispersões. Também é colocado por Navas (2016) a importância de que o grupo que participará de uma sessão de *brainstorming* seja de diferentes áreas de atuação na empresa, tendo assim uma visão holística sobre a proposição (mais de um ponto de vista).

4.6 PLANO DE AÇÃO

Posteriormente a definição das estratégias é necessária à elaboração dos planos de ações para atendimento destas estratégias. Neste sentido, para Mintzberg (2010, p. 31) o plano de ação deve ser apoiado em uma estratégia, pois "[...] a estratégia é necessário para reduzir a ambiguidade e pôr ordem. Neste sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e, com isso, facilitar a ação".

O plano de ação tem interação entre os agentes e os processos das organizações. De encontro com este pensamento, Oliveira (2007, p. 238) descreve sobre plano de ação como "[...] o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.)". Um plano de ação tem importância para as organizações tanto que pode ser considerado um complementado para a área de projetos, pois conforme Oliveira (2007, p. 244):

> [...] projetos preocupam-se com a estruturação e alocação de recursos - delineados pelas estratégias - direcionados para a obtenção de resultados específicos - estabelecidos pelos objetivos, desafios e metas -, enquanto os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades - recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística etc. - identificadas por meio das atividades de cada projeto.

Oliveira (2007, p. 244) continua explicando sobre a concentração de especialidades:

> Esse processo de concentração de especialidades facilita a interação dos planos de ação com as diversas unidades da estrutura organizacional da empresa e, consequentemente, facilita a operacionalização das atividades e projetos correlacionados, bem como das estratégias que deram origem aos projetos.

Westwood (1996) elenca alguns dos pontos que normalmente fazem parte de um plano de ação. A posição: onde se encontra no momento; metas: em que ponto quer se chegar (resultado), ou, o que é necessário executar; a ação: o que fazer para se alcançar o que se espera; responsabilidade: elenca um responsável para o desenvolvimento das atividades; prazos: datas de início e encerramento das atividades e custos: dependendo da atividade.

Segundo Castro (2014, p.71), "O plano de ação é consistente na medida em que estipula ações que tangem planejamento e gestão, o que é essencial para o funcionamento da empresa". Através disso, podemos verificar a interligação e a importância que um plano de ação tem para o planejamento e a gestão das empresas.

Las Casas (2017) afirma que o plano de ação pode ser considerado como uma espécie de cronograma para o planejamento (no nosso caso, o planejamento estratégico), pois através do plano de ação teremos uma síntese das atividades pretendidas em um determinado período

de tempo. Com isso, podemos considerar o plano de ação como uma peça “chave” para conceber-se um planejamento.

O autor continua seu pensamento descrevendo o plano de ação como o detalhamento das atividades que deverão ser executadas, o tempo para execução e a forma que estas atividades deverão ser desenvolvidas. O plano, quando distribuído para os colaboradores, proporciona a cada um saber em que parte ele compõe e interage no âmbito geral da empresa. (LAS CASAS, 2017).

4.7 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A medição da eficácia dos planos de ações, podem ser medidas através de indicadores de desempenho. Segundo Ferreira et al. (2008, p. 303), “os indicadores são utilizados para informar a empresa sobre os vetores de sucesso atual e futuro”. Para isso cabe ao administrados a tarefa de interpretar e avaliar estes indicadores mediante os cenários.

Neste sentido, Lima e Silva (2015), relatam que através da utilização de indicadores de desempenho, proporcionará subsídios ao administrador no monitoramento e tomadas de decisões. Os indicadores também desempenham papel importante para manutenção, mudanças ou adaptações de estratégias.

A medição de dados através de indicadores, auxiliam nas tomadas de decisões e analise de cenários para as organizações. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997), ponderam que os dados que não são medidos não podem ser gerenciados, demonstrando a importância de se utilizar métodos de medição de desempenho para acompanhamento das estratégias da organização.

Para Camargo (2000) para que os indicadores de desempenho reflitam a realidade da melhor forma, os dados coletados devem ser provenientes de fontes seguras. Para isso, é necessário determinar os dados de maneira criteriosa a fim de garantir a disponibilidade destes dados da forma mais assertiva.

Para Françoso (2018), os indicadores de desempenho surgem como uma forma de monitorar e auxiliar as empresas nas tomadas de decisões, compondo as técnicas de gestão para os administradores e devendo estar presentes no cotidiano das organizações. O autor também destaca a importância da aplicação de indicadores mensuráveis para alicerçar a concepção de

planos de ações, retransmitindo a responsabilidade do cumprimento para os vários níveis de hierarquia das organizações.

5 METODOLOGIA

Para Minayo (2002), metodologia é o caminho do pensamento e prática exercida na abordagem da realidade, onde a metodologia é o meio para se praticar uma abordagem da realidade. A autora complementa definindo que a metodologia inclui os procedimentos de uma abordagem, o grupo de técnicas que possibilitem a construção de uma realidade e a capacidade do criador. Ainda, conforme Gil (2008) o método pode ser considerado o caminho que percorremos para chegarmos a um conhecimento, onde o método científico é um conjunto de ferramentas técnicas e intelectuais que podem ser adotadas para atingirem um determinado conhecimento.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, pois ele foi realizado em uma única organização, no caso a Indústria Agro-Pertences. Para Gil (2008) o estudo de caso possibilita um conhecimento amplo e detalhado sobre o tema abordado, pois é caracterizado por poucos objetos.

Dentre todos os formatos de pesquisa, de acordo com o modo de coleta, este trabalho se caracterizará como uma pesquisa-ação, pois segundo Carvalho et al (2019 apud VERGARA, 2006, p.49) a pesquisa-ação é definida como o tipo de pesquisa participante e aplicada em que infere a intervenção participativa dentro das atividades em andamento, fazendo com que o pesquisador tenha interação na realização da pesquisa.

Para vários autores, a pesquisa-ação assemelha-se à pesquisa participante, porém outros estudiosos preferem estabelecer um limite entre ambas. Neste sentido, conforme descrito por Carvalho et al (2019 apud THIOLLENT, 1986, p.07) a pesquisa-ação tem a ver com um modo de ação mais planejado e de até certo ponto assumindo caráter técnico e educacional, já o método de pesquisa participante valoriza a participação direta dos sujeitos e também valoriza a produção de seus discursos, o que seria uma refutação aso métodos mais científicos, objetivos e tradicionais.

Foi proposta a formatação de um planejamento estratégico para a área de compras da Indústria Agro-Pertences de Cachoeira do Sul/RS, onde realizou-se uma análise de ambiente interno e externo através do *brainstorming*. Este planejamento estratégico está alinhado com os objetivos da qualidade divulgados pelo SGQ-Sistema de Gestão da Qualidade da empresa.

Os planos de ação foram desenvolvidos para atendimento das estratégias elencadas, onde foram definidas as formas de atendimento das estratégias, as ações, responsabilidades, prazos e metas quando aplicável.

A investigação e a condução do trabalho, foram realizadas através do método de observação participante, pois o acadêmico além de ser colaborador na empresa em que o estudo foi realizado, estará agindo em suas atividades do cotidiano, caracterizando uma forma natural de observação participante, visto que o observador pertence ao mesmo grupo que investiga (LAKATOS & MARCONI, 2003). Para a observação participante, o acadêmico utilizou o auxílio de diário com as anotações que foram realizadas ao longo da pesquisa.

Levando em consideração os objetivos desta pesquisa, podemos classifica-la como uma pesquisa exploratória, pois segundo Prodanov (2013) este modelo de pesquisa objetiva prover mais informações sobre o assunto investigado, sendo possível definir e delimitar o tema da pesquisa se caracterizando como um estudo de caso.

Além disso, foram efetuadas entrevistas informais que, segundo Prodanov (2013), a entrevista informal pode ser considerada uma forma de entrevista não padronizada ou não estrutura. Neste sentido, em entrevistas informais, normalmente as perguntas são abertas, não havendo rigidez de roteiro, possibilitando ao entrevistador explorar um horizonte mais amplo. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram adotadas perguntas abertas como: Quais os riscos do setor de compras no ambiente externo? Quais as oportunidades para o setor de compras advindos do ambiente externo? Que estratégias carecem o setor de compras da empresa? Quais objetivos buscaremos atender?

Devido ao cenário imposto pela pandemia de covid-19, foram seguidas todas a normas de segurança informadas pela UERGS. O trabalho foi possível ser realizado, pois o acadêmico é funcionário da Agro-Pertences, local de pesquisa, onde também foram seguidos todos os cuidados e protocolos de segurança da empresa.

Para atendimento do objetivo específico “a-Identificar riscos do setor de aquisição para definição de estratégias”, foram realizados levantamentos e reuniões, com a participação de gestores do setor de gestão da qualidade e em algumas oportunidades também com representantes da diretoria da empresa, onde foram utilizadas as técnicas de *brainstorming* e matriz SWOT para identificação dos riscos.

O atendimento do objetivo específico “b-Elaboração de planos de ações para atendimento dos objetivos das estratégias elencadas”, também foram realizadas reuniões e levantamentos, com a participação de gestores do setor de gestão da qualidade, para estruturação e documentação das ações.

O objetivo específico “c- Construir e sugerir indicadores para medir o desempenho de cada ação” foi definido para medir e monitorar o desenvolvimento de cada plano de ação para atendimento das estratégias.

Na seção a seguir, serão apresentados os resultados do trabalho, demonstrando inicialmente descrito um breve histórico da empresa e, na sequência, as atividades desenvolvidas para os três objetivos específicos deste trabalho.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os capítulos subsequentes apresentarão as estruturas da pesquisa. Inicialmente será apresentado um breve histórico da empresa como forma de identificação do cenário que o acadêmico esteve inserido no desenvolvimento da pesquisa. Sendo distribuídos em: 6.2 Riscos do setor de aquisição e definição de estratégias; 6.3 Elaboração de planos de ações e 6.4 Criação de indicadores para medição do desempenho.

6.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Indústria Agro-Pertences Eireli, onde foi conduzido este estudo, foi fundada em 24 de fevereiro de 1964 pelos irmãos Arthêmio De Franceschi e Gélcio De Franceschi. Desde sua fundação, A Agro-Pertences, teve suas raízes estabelecidas na indústria metalúrgica para a fabricação de peças e componentes para implementos agrícolas, principalmente colheitadeiras. A fabricação de peças de caldeiraria produzidas pela Agro-Pertences, são destinadas ao fornecimento quase exclusivo para montadoras. No ramo agrícola, destacam-se, os mais de cinquenta anos de fornecimento de peças e componentes para colheitadeiras, tratores, plantadeiras e demais implementos agrícolas para todo o Grupo AGCO, CNH Industrial e GTS do Brasil. Na área de implementos rodoviários, a Agro-Pertences tem destaque no fornecimento de peças para usinas de asfalto, rolos compactadores e vibroacabadoras para as montadoras Ammann do Brasil e Bomag Marini Latin América.

No mercado de reposição, destaca-se o fornecimento de produtos próprios, como o caso de rotores separadores para o sistema de trilha e separação de grãos de colheitadeiras, e seu produto pioneiro, o molinete, responsável pela alimentação das plataformas de corte das colheitadeiras.

A empresa está localizada em Cachoeira do Sul-RS à Rua Amália Negri nº727. Cachoeira do Sul é uma cidade que está localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, em posição privilegiada, estando a aproximadamente 30 Km de duas das principais rodovias do estado, a norte a RS-287 e ao sul do município a BR-290, característica esta que facilita o escoamento de sua produção agrícola ou industrial. Segundo o censo realizado em 2010, Cachoeira do Sul possuía um população de 83.827 habitantes, porém conforme estimativas de 2020 a população da cidade está em 81.869 habitantes (IBGE 2021).

A Agro-Pertences faz parte do Grupo AgroScrew, formando o maior conglomerado de empresas voltadas ao ramo metalúrgico em Cachoeira do Sul. Também fazem parte do Grupo AgroScrew as empresas Screw Indústria Metalmecânica, Usiagro Metalúrgica e a Screw Unidade Argentina. Atualmente, as empresas do Grupo AgroScrew empregam aproximadamente 750 colaboradores, sendo mais de 200 somente na Indústria Agro-Pertences. Sendo que conforme dados do censo realizado em 2010, a indústria de transformação de Cachoeira do Sul, emprega em torno de 3.543 pessoas ao todo no munícipio IBGE (2021).

As empresas do Grupo AgroScrew revelam sua importância para a cidade de Cachoeira do Sul não somente pelos empregos gerados, mas também na formação do PIB cachoeirense. Conforme dados do IBGE (2021) no ano de 2018, as indústrias de transformação de Cachoeira do Sul foram responsáveis por aproximadamente 12% da formação do PIB município, contribuindo com um valor de R$ 258 milhões para o PIB cachoeirense.

Cabe ressaltar também as ações desenvolvidas pelas empresas do Grupo AgroScrew como forma de apoio a comunidade, atuando na revitalização de praças e espaços públicos. Também são realizadas ações de apoio a eventos organizados pela prefeitura e entidades de Cachoeira do Sul.

Dentro do contexto de pandemia, mesmo com todas as restrições, a Agro-Pertences tem demonstrado crescimento, tanto acompanhando a retomada do mercado quanto na conquista de novos mercados. Cabe destacar também a atuação no mercado externo com a exportação de peças para colheitadeiras, além dos desenvolvimentos de produtos próprios e em parceira com as principais montadoras agrícolas que atuam no Brasil.

6.2 RISCOS DO SETOR DE AQUISIÇÃO E DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Como um dos principais objetivos da área de compras é prover bens ou serviços de agentes externos à empresa, conforme já referenciado neste trabalho por Dias e Costa (2012). O princípio do desenvolvimento deste estudo, se deu através do consenso entre a direção, departamento de qualidade e setor de aquisição tratando que o setor de aquisição pertencerá à análise de ambiente externo da matriz de SWOT, pois está ligado aos materiais e produtos vindouros de fontes externas. Desse modo o setor de compras sendo o responsável pela elaboração de estratégias e planos para enfrentamento dos riscos e potencialização das oportunidades.

A interação realizada entre os setores de aquisição, sistema de gestão da qualidade e direção da empresa revelam a importância de a área de compras estarem alinhada com os demais setores e processos da empresa, auxiliando no alcance dos objetivos estratégicos da empresa (GAITHER & FRAZIER, 2002).

Foi tomada a estratégia de para cada risco levantado procurar uma oportunidade no meio externo para atendimento ou prevenção do risco verificado. Desta forma, buscando compor o plano de ação com as estratégias desenvolvidas.

Na primeira rodada de *brainstorming* para o levantamento dos riscos e oportunidades, foram ouvidas todas as sugestões. Para este estudo, devido à presença da Diretoria da empresa, alguns riscos e oportunidades foram descartados subsequentemente ao levantamento. Dessa forma dando foco nos riscos e oportunidades que, em consenso com os presentes (setor de compras, qualidade e direção), foram utilizados para os desdobramentos do planejamento estratégico.

O primeiro risco levantado foi o do aumento de preço da matéria-prima e a demora (que habitualmente gira em torno de três meses) na efetivação do repasse destes aumentos aos clientes devido às negociações antes da efetivação dos aumentos. Para este risco foi verificada a oportunidade de adquirir matérias-primas, especialmente chapas de aço, em programas de fornecimento em maiores quantidades e programações futuras, onde o preço é travado por um período de tempo, em contrapartida, os lotes mínimos de compra são bem altos, girando em torno de 25 toneladas por material. Outra oportunidade para este risco de demora no repasse dos aumentos pelos clientes, através da autorização da Direção da empresa, é a estocagem de itens estratégicos e com maior giro para atendimento em torno de três meses de produção (tempo similar às negociações).

O segundo risco relacionado foi o da capacidade de atendimento dos provedores frente a um aumento de demanda, em que foi verificada a oportunidade de desenvolver novos fornecedores e/ ou controlar mais efetivamente os atuais fornecedores, a fim de melhorar as negociações e atendimento dos mesmos. Neste sentido, foi verificada a necessidade de revisar o processo interno da Agro-Pertences de seleção, avaliação e reavaliação de fornecedores, levando em consideração as demandas futuras a partir de 2020/2021.

Em uma segunda etapa do desenvolvimento do planejamento estratégico e a criação de planos de ações, foram elencadas outras três estratégias que foram identificadas entre os setores de aquisição, sistema de gestão da qualidade e direção da empresa. Estas estratégias, também

serão utilizadas para atendimento do requisito 4.1 da norma ISO 9001:2015 que diz respeito à organização e seu contexto, que para isso é necessário definirmos o direcionamento estratégico e quais as questões internas e externas são relevantes, perfazendo desta forma o planejamento estratégico.

A terceira estratégia vem de uma oportunidade verificada no sentido de verificar potenciais fornecedores para se conseguir descontos ou reduções de preços nas compras. Neste ponto, sabe-se que rotineiramente ocorrem negociações com os provedores externos para fechamentos de pedidos, então esta estratégia, não só buscará uma negociação mais eficaz, mas também registrar estas rotinas como forma de demonstrar o trabalho e a preocupação com os custos e gastos da empresa pela equipe de compras.

A necessidade da quarta estratégia foi verificada, visto que a empresa Agro-Pertences, não tem aplicado contratos de garantia do produto aos seus provedores. Por decisão da direção da empresa, foram elencados três provedores externos, sendo eles Indústria de Peças Inpel, Antares Acoplamentos e Santo Inácio Microfusão, onde se sugeriu a criação de um comunicado para estes provedores externos informando sobre a importância do seu fornecimento perante a qualidade do produto.

A quinta estratégia surgiu através de uma sugestão dos funcionários do setor de aquisição da Agro-Pertences. O objetivo da estratégia é desocupar o tempo do comprador em execução de pedidos de materiais não-produtivos. Com isso, o comprador conseguirá focar nas necessidades de materiais produtivos (maior volume/impacto), melhorando a negociação e assertividade das compras.

Através destas estratégias, foi montado o planejamento estratégico estruturado conforme Quadro 01 abaixo. Nesta tabela constará as estratégias, as ações, os planos de ações, os responsáveis pela execução, o período para execução e a avaliação de eficácia através dos indicadores.

Quadro 1 - Planejamento estratégico estruturado através de planos de ações

ESTRATÉGIAS	AÇÕES	COMO / PLANO DE AÇÃO	META	RESPONSÁVEL	DATA INICIAL	DATA FINAL	STATUS	AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA - INDICADORES
ah) Acompanhamento quanto repasse do aumento do preço da MP	Análise de consórcios e previsão de pedidos com mínimo 03 meses de previsão.	1) Manter relatório de previsão de compras atualizado: I) Chapas (Distribuição/Consórcio) II) Blanks / Sliters de chapas III) Aços Chatos, Redondos e Arames Especiais IV) Tubos e PPT para Molinetes V) MP Chassis Terrus GTS VI) Controle de Compras/Custos (Materiais e Convenção) 2) Comunicado pelos fornecedores (verbal, e-mail, visitas) 3) Negociações retroativas quando acordado com o cliente.	N/A	Douglas Felin	Durante o ano			Tempo e índice de negociação
j) Melhorar negociações com provedores externos ab) Desenvolver novos provedores externos	Revisar processo de seleção, avaliação e reavaliação de fornecedores (considerando demandas futuras a partir de 2020/2021)	1) Revisar planilha única de provedores externos (atualizar) 2) Verificar demanda média a partir de 2020 para projetos novos e provedores de produto/matéria prima impactados. 3) Identificar lead time dos provedores externos; 4) Verificar participação da Agro Pertences no negócio dos provedores externos relacionados no item 2. 5) Verificar potencial de acompanhamento de provedores (relacionados no item 2 quanto a demanda futura Agro-Pertences, através de reunião com os provedores externos ou envio de comunicado da previsão de aumento da demanda; 6) Identificar 2° ou 3° opções para provedores, considerando risco de parada de fornecimento.	N/A	Andreia/ Douglas	Para 2020 a partir da confirmação de volume dos itens pelos clientes.			N/A
ai) Para itens estratégicos (conforme estratégia j acima), e os de alto valor e volume de compra, reduções no custo do produto.	Realizar análise conforme curva ABC	8) No sistema CIGAM, imprimir relatório anual (2019) de compras para classificar os provedores externos, como curva ABC e focar naqueles provedores com possibilidade de redução de custo, descontos.	N/A	Douglas Felin	Primeiro semestre 2020			Ganho: Compra Individual/Custo evitado Ganho de projeto (imobilizado)
ak) Realizar um comunicado aos provedores externos estratégicos alertando sobre a importância do fornecimento de seus produtos com qualidade.	Criar comunicado	1) Definir modelo de comunicado de fornecimento 2) Comunicar e enviar aos fornecedores Inpel, Antares e Santo Inácio.	N/A	Douglas Felin	Durante o ano			N/A
al) Desocupar o tempo em execução de pedidos para material não produtivo	Controlar tempo em execução de pedidos para material não produtivo	1) Criar planilha para inclusão de dados referente ao tempo de execução de pedidos não produtivos.	N/A	Douglas Felin	Durante o ano			Lead time de compras de materiais não produtivos

Fonte: Autor (2020)

6.3 ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÕES

Como plano de ação para atendimento do primeiro risco (aumento da matéria-prima e tempo de negociação para repasse dos aumentos), foram criados alguns controles para itens com estoque estratégico e, outros que haviam, porém eram tidos como controles isolados, foram trazidos para dentro do plano de ações do planejamento estratégico. Na sequência serão citados estes controles e a sua finalidade.

No Quadro 2 encontra-se a planilha de acompanhamento de estoque de chapas que é realizado mensalmente. O levantamento de estoque pode ser realizado pelos funcionários do setor de aquisição para posterior avaliação do Analista de Compras ou Diretor para definição das compras.

Quadro 2 - Planilha de acompanhamento de estoque de Chapas

AGRO PERTENCES **CHAPAS - SOLICITAÇÃO DE COMPRA**

Espessura	Dimensão (mm)	Especificação	Estoque	À Solicitar
0,90 mm	1200 X 3000	FF SAE 1006/20		
0,90 mm	Sliter 45 mm	FF SAE 1006/20		
1,20 mm	1200 X 3010	FF SAE 1010/20		
1,20 mm	1200 X 1745	FF SAE 1006/20		
1,50 mm	1200 X 3000	FF SAE 1010/20		
1,50 mm	1200 X 3000	FF COS AR COR 500		
1,50 mm	1200 X 2650	FF COS AR COR 500		
1,90 mm	1200 X 3000	FF SAE 1010/20		
1,90 mm	1200 X 2230	FF NBR 5915 EM		
1,90 mm	1200 X 3300	FF NBR 5915 EM		
1,90 mm	1215 x 2510	ASTM A-36		
2,00 mm	1200 X 3000	INOX AISI 304		
2,25 mm	1200 X 3000	FF SAE 1010/20		
2,50 mm	1200 X 3000	INOX AISI 304		
2,65 mm	1200 X 3000	FQ SAE 1010/20 DECOL		
2,65 mm	1200 X 3000	FQ ASTM A-36		
2,65 mm	Sliter 80,5 mm	FQ SAE 1008/20		
2,65 mm	Sliter 147 mm	FQ SAE 1008/20		
3,00 mm	1200 X 3000	FQ SAE 1010/20 DECOL		
3,00 mm	1200 X 3000	ASTM A-36		
3,00 mm	1200 X 3000	RAEX-400/HARDOX-400		
3,00 mm	1200 X 3000	SAC 350/COS AR COR 350		
3,00 mm	1200 X 3000	27MnCrB5		
3,00 mm	Sliter 75 mm	27MnCrB5		
3,00 mm	Sliter 79 mm	27MnCrB5		
3,35 mm	1200 X 3000	FQ SAE 1010/20 DECOL		
3,35 mm	1200 X 3000	FQ ASTM A-36		
4,25 mm	1200 X 3000	FQ SAE 1010/20 DECOL		
4,25 mm	1200 X 3000	FQ ASTM A-36		
4,25 mm	1200 X 3000	FQ LNE - 38		
4,25 mm	1200 X 3000	FQ SAC 350/COS AR COR 350		
4,25 mm	Sliter 160,3 mm	SAE 1010/20		
4,25 mm	Sliter 191,5 mm	SAE 1010/20		
4,75 mm	1200 X 3000	FQ SAE 1010/20 DECOL		
4,75 mm	1200 X 3000	ASTM A-36		
4,75 mm	1200 X 3000	FQ LNE - 38		
4,75 mm	1200 X 3000	FQ LN - 600		
4,75 mm	1200 X 3000	27MnCrB5		
5,00 mm	1200 X 3000	INOX AISI 304		
6,35 mm	1200 X 3000	ASTM A-36		
6,35 mm	1200 X 3000	SAE 1045		
6,35 mm	1200 X 3000	SAC 350/COS AR COR 350		
6,35 mm	1200 X 3000	LNE - 38		
8,00 mm	1200 X 3000	ASTM A-36		
9,50 mm	1200 X 3000	ASTM A-36		
12,7 mm	1200 X 3000	ASTM A-36		
15,88mm	2000 X 2440	ASTM A36		

Solicitante:_____
Data: ___/___/___

Fonte: Autor (2020)

Para a planilha de acompanhamento de Estoque de *blank's*, conforme demonstrado no Quadro 3, segue o mesmo princípio do acompanhamento de estoque de chapas, porém neste caso os *blank's* são adquiridos para fabricação de peças específicas, onde o intuito é o melhor aproveitamento da matéria-prima. Com isso, foram definidos estoque mínimo e máximo para cada *blank* e o mínimo para compra de cada *blank*. Importante ressaltar que este estoque mínimo prevê uma cobertura de pelo menos três meses de produção.

Quadro 3 - Planilha de acompanhamento de estoque de *blank's*

BLANKS - CHAPAS							
BLANK	PEÇA	COD. PEÇAS PRODUZIDAS	ESTOQUE MÍNIMO	ESTOQUE MÁXIMO	MÍNIMO P/ COMPRA	ESTOQUE FÁBRICA	COMPRA
FF 1,20 X 690 X 2030 mm NBR 5915 EM	CORPO ELEVADOR	33907E1	1.000 KG	4.000 KG	2.000 KG		
FF 1,20 X 910 X 2480 mm NBR 5915 EM	CORPO ELEVADOR	33908E1	1.000 KG	4.000 KG	2.000 KG		
FF 1,50 X 1200 X 1920 mm SAE 1006/08	TAMPA CX. ADUBO	32900E1 / 32924E1	1.000 KG	4.000 KG	2.000 KG		
FF 1,50 X 1200 X 1920 mm SAE 1006/08 ou SAE1010	AST28	34844E1/ 34615E1/ 34719E1/ 34720E1/ 34845E1/ 31816E1	3.000 KG	8.000 KG	4.000 KG		
FF 1,50 X 1200 X 2260 mm SAE 1006/08	ADUBO, BLINDAGEM MENOR	32888E1 / 33910E1 / 33920E1 / 33928E1	4.000 KG	15.000 KG	4.000 KG		
FF 1,50 X 1500 X 4000 mm NBR 5915 EM	BLINDAGEM MAIOR	33937E1	4.000 KG	8.000 KG	4.000 KG		
FF 1,90 X 1500 X 1920 mm SAE 1006/08	FUNDO CX. ADUBO	32897E1 / 32918E1	1.000 KG	4.000 KG	2.000 KG		
FF 1,90 X 1500 X 2250 mm SAE 1006/08	FUNDO CX. ADUBO	32882E1	1.000 KG	4.000 KG	2.000 KG		
FQ 2,65 X 1000 X 1920 mm SAE 1006/08 DECOL	TAMPA CX. ADUBO	32902E1 / 32926E1	1.000 KG	4.000 KG	2.000 KG		
FQ 2,65 X 1000 X 2250 mm SAE 1006/08 DECOL	TAMPA CX. ADUBO	32886E1	1.000 KG	4.000 KG	2.000 KG		
FQ 3,00 X 1200 X 1670 mm SAE 1010/20 DECOL	SUPORTE CARDAN	34534E1	3.000 KG	8.000 KG	3.000 KG		

Fonte: Autor (2020)

Os *blank's* são chapas com largura e comprimento especial, ou seja, fora do padrão do mercado. Os *blank's* são adotados com o objetivo de diminuição das perdas por sucata, pois rendem um melhor aproveitamento no momento do corte das peças. Na figura 2 a seguir está um exemplo de *blank* utilizado pela Agro-Pertences.

Figura 2 - Blank utilizado na linha de produção da Agro-Pertences

Fonte: Autor (2020)

O caso da planilha de acompanhamento de *sliter* é similar ao princípio da planilha de acompanhamento de *blank's*. Como os *sliter* também são adquiridos para fabricação de itens específicos, pode-se definir o estoque mínimo, estoque máximo e mínimo de compra para facilitar o trabalho do comprador no momento do levantamento de estoque e definição das compras, conforme Quadro 04 a seguir. Também para este caso o estoque mínimo compreende a quantidade para três meses de produção.

Quadro 4 - Planilha de acompanhamento de estoque de *sliter*

SLITER - CHAPAS							
SLITER	**PEÇA**	**COD. PEÇA**	**ESTOQUE MÍNIMO**	**ESTOQUE MÁXIMO**	**MÍNIMO P/ COMPRA**	**ESTOQUE FÁBRICA**	**COMPRA**
4,25X160,3mm(+0,2mm) SAE1010/20 DECOL	BASE DEDO BX250, TC5070, MF32, MF34, BC4500 E JD	29814E1	4.000 KG	10.000 KG	3.000 KG		
4,25X191,5mm (+0,2; -0,3) SAE1010/20 DECOL	BASE DEDO CS6090, TC5090	30090E1 / 30091E1	4.000 KG	10.000 KG	3.000 KG		
3,00X75mm (+0,2; -0,3mm) SAE1268(15B30) ou 27MnCrB5	CAPA DEDO BX250, TC5070, MF32, MF34, BC4500 E JD	27850E1	6.000 KG	12.000 KG	6.000 KG		
3,00 X 79mm (+0,2; -0,3mm) SAE1268(15B30) ou 27MnCrB5	BASE DEDO CNH	29269E1	6.000 KG	12.000 KG	6.000 KG		
2,65 X 147 (+0,2; -0,3mm) SAE 1006/08 DECOL	SUPORTE DEDO AÇO CNH	23944E1	2.000 KG	6.000 KG	2.000 KG		
2,65 X 110 (+0,2; -0,3mm) NBR 5915 EM	DEGRAU	34321E1	1.000 KG	4.000 KG	2.000 KG		
2,65 X 80,5 (+0,2; -0,3mm) SAE 1006/08 DECOL	REFORÇO CX. FERRAMENTAS	11988E1	1.000 KG	3.000 KG	1.000 KG		
2,65 X 80,5 (+0,2; -0,3mm) SAE1006/08 DECOL	SUPORTE DEDO AÇO AGCO	22831E1	2.000 KG	6.000 KG	2.000 KG		
0,90 X 45,0 (+0,2; -0,3mm) SAE 1006/08	FECHO CX. FERRAMENTAS	20365E1	1.000 KG	3.000 KG	1.000 KG		
ORIENTAÇÕES: PESO MÁXIMO DA BOBINA: **1.000 KG** DIÂMETRO INTERNO DA BOBINA: **345 A 550 mm** DIÂMETRO EXTERNO DA BOBINA: **1.500 mm**							

Fonte: Autor (2020)

Os *sliter's* são rolos de chapas que são utilizados para fabricação, principalmente, de peças com alto volume. Os *sliter's* devem ser aplicados a sistemas automatizados de alimentação e fabricação de peças. Desse modo a intervenção manual ocorrerá somente para alimentação do sistema e retirada das peças prontas. Na figura 3 a seguir, estarão demonstrados exemplos de *sliter's* em rolos em estoque e *sliter* em utilização em linha de fabricação automatizada.

Figura 3 - *Sliter* em estoque (esquerda) e *sliter* em uso em sistema de automatizado (direita)

Fonte: Autor (2020)

Para o caso dos aços chatos especiais, conforme Quadro 5, também são fabricados peças específicas com esta matéria-prima. Através das demandas e previsões mensais de cada item, recebidas dos clientes, podemos calcular um horizonte de até seis meses para cada tipo de aço chato. Dessa forma pode-se avaliar o quanto estaremos cobertos com nosso estoque e assim definir as próximas compras.

Quadro 5 - Estoque de aços chatos

AÇOS ESPECIAIS - CHATO										
	Nº AGRO	Nº TERCEIROS	PESO PARA CONFECCIONAR 01 PEÇA	ESTOQUE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
AÇO CHATO 1/4"X1.1/2" - SAE 1045 (Distribuição Local)	33127E15	6290238M91	3,700	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	33149E15	71451484	4,200							
	33151E15	71457709	4,200							
	33838E15	71480147	4,100							
	33842E15	71480131	4,100							
	35584E15	6268353M91	3,700							
			ACUMULADO.....		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Nº AGRO	Nº TERCEIROS	PESO PARA CONFECCIONAR 01 PEÇA	ESTOQUE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
AÇO CHATO 5/16"X1.1/4" - SAE 1045 (Distribuição Local)	33143E15	71456764	9,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
			ACUMULADO.....		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Autor (2020)

As previsão de compras de aços redondos e arames especiais, são acompanhadas conforme Quadro 6 a seguir. Segue o mesmo princípio dos aços chatos demonstrados anteriormente.

Quadro 6 - Planilha acompanhamento aços redondos especiais

AÇOS ESPECIAIS - REDONDOS E ARAMES										
	Nº AGRO	Nº TERCEIROS OU IDENTIFICAÇÃO DO CONJUNTO	PESO PARA CONFECCIONAR 01 CONJUNTO	ESTOQUE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
AÇO TREF. RED. 6,35 MM - SAE 1020 - EM ROLO (Belgo)	33143E15	71456764	1,100	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	30472E15	KIT SOJA CS 660/TC5090	70,000							
	31651E15	KIT SOJA TC5070/MF32	48,000							
	32308E15	KIT MILHO MF32	36,000							
	35470E15	KIT ROTOR AST10 NARROW	50,000							
	35480E15	KIT ROTOR AST10 WIDE	75,000							
	36226E15	KIT MILHO AST10 NARROW	76,000							
	36219E15	KIT MILHO AST10 WIDE	76,000							
			ACUMULADO.....		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Nº AGRO	Nº TERCEIROS OU IDENTIFICAÇÃO DO CONJUNTO	PESO PARA CONFECCIONAR 01 CONJUNTO	ESTOQUE	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
AÇO TREF. RED. 6,35 MM - SAE 1045 - EM ROLO (Belgo)	33127E15	6290238M91	1,400	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	33151E15	71457709	1,500							
	33838E15	71480147	1,500							
			ACUMULADO.....		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Nº AGRO	Nº TERCEIROS OU IDENTIFICAÇÃO DO CONJUNTO	PESO PARA CONFECCIONAR 01 CONJUNTO	ESTOQUE	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
ARAME MOLA 3,50 MM - DIN 17223B - EM ROLO (Belgo)	36337E15	ACW243631A	1,750	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
			ACUMULADO.....		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Nº AGRO	Nº TERCEIROS OU IDENTIFICAÇÃO DO CONJUNTO	PESO PARA CONFECCIONAR 01 CONJUNTO	ESTOQUE	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
AÇO TREF. RED. 16 MM - SAE 1045 (ArcelorMittal)	33131E15	71426782	6,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	33138E15	71445057	5,300							
			ACUMULADO.....		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Nº AGRO	Nº TERCEIROS OU IDENTIFICAÇÃO DO CONJUNTO	PESO PARA CONFECCIONAR 01 CONJUNTO	ESTOQUE	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
ARAME MOLA RED. 4,80 MM - DIN 17223B - EM ROLO (Belgo)	33149E15	71451484	1,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	33842E15	71480131	1,700							
	35584E15	6268353M91	1,300							
			ACUMULADO.....		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Nº AGRO	Nº TERCEIROS OU IDENTIFICAÇÃO DO CONJUNTO	PESO PARA CONFECCIONAR 01 CONJUNTO	ESTOQUE	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR
ARAME MOLA 6,35 MM - DIN 17223B - EM ROLO (Belgo)	36340E15	ACW243225A	2,090	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		ACW206641A	2,400							
			ACUMULADO.....		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Autor (2020)

Os tubos são as principais matérias primas na fabricação do Molinetes, produto pioneiro desenvolvido pela Agro-Pertences e presente nas principais montadoras agrícolas há mais de cinquenta anos. Para o acompanhamento dos estoques de tubos é utilizada a planilha conforme demonstrado no Quadro 7 abaixo. Devido ao alto valor agregado desta matéria-prima, o levantamento de estoque pode ser realizado pelos funcionários do setor de aquisição, porém a liberação das ordens de compra são realizadas pelo Analista de Compras ou Diretor.

Quadro 7 - Planilha acompanhamento de estoque de tubos

AGRO PERTENCES	TUBOS - SOLICITAÇÃO DE COMPRA					
TUBOS	OBS.:	QUANTIDADE ESTOQUE	QUANTIDADE CORTE	ESTOQUE APÓS CORTE	NECESSIDADE FIRME + PREVISÃO	PEDIDOS
31,75 x 3,00 x 5000 mm	AGCO/ CNH					
31,75 x 3,00 x 5300 mm	AGCO/ CNH					
31,75 x 3,00 x 6000 mm	AGCO/ CNH					
34,92 x 2,00 x 4200 mm	GTS					
34,92 x 2,00 x 5000 mm	AGCO/ CNH/ GTS					
34,92 x 2,00 x 5300 mm	AGCO/ CNH					
34,92 x 2,00 x 6000 mm	AGCO/ CNH/ GTS					
34,92 x 2,00 x 6500 mm	GTS					
34,92 x 2,00 x 7000 mm	AGCO/ CNH					
34,92 x 2,00 x 7400 mm	AGCO/ CNH					
34,92 x 2,00 x 8000 mm	GTS					
34,92 x 2,00 x 9000 mm	AGCO/ CNH					
34,92 x 2,00 x 9500 mm	GTS					
34,92 x 2,00 x 10500 mm	AGCO/ CNH					
34,92 x 2,00 x 11000 mm	GTS					
34,92 x 2,00 x 12000 mm	AGCO/ CNH					
47,62 x 2,00 x 7000 mm	IDEAL					
47,62 x 2,00 x 7600 mm	IDEAL					
152,4 x **2,00** x 4000 mm	GTS					
152,4 x **2,00** x 5000 mm	GTS					
152,4 x **2,00** x 6100 mm	GTS					
152,4 x **2,65** x 5000 mm	AGCO/ CNH					
152,4 x **2,65** x 5300 mm	AGCO/ CNH					
152,4 x **2,65** x 6000 mm	AGCO/ CNH					
203,2 x 2,00 x 7000 mm	AGCO/ CNH					
203,2 x 2,00 x 7400 mm	AGCO/ CNH					
203,2 x 2,00 x 8000 mm	GTS					
203,2 x 2,65 x 8900 mm	AGCO/ CNH					
203,2 x 2,65 x 9400 mm	GTS					
219,10 x 3,00 x 7100 mm	BX250					
219,10 x 3,75 x 7100 mm	AST10					
250 x 2,65 x 10400 mm	IMPORTADO					
250 x 3,04 x 11900 mm	IMPORTADO					
254 X 2,90 X 6500 mm	IDEAL					
254 X 2,90 X 7270 mm	IDEAL					
254 X 2,90 X 11000 mm	GTS					
Solicitante: Data: _____/_____/_____						

Fonte: Autor (2020)

O molinete é um dos principais componentes da plataforma de corte de uma colheitadeira. Por ser a primeira peça de uma colheitadeira a tocar a cultura a ser colhida, o molinete tem função de conduzir o material a ser colhido para dentro da plataforma de corte da colheitadeira. A seguir, na figura 4, será demonstrada a fotografia de um modelos de molinete produzido pela Agro-Pertences (fotografia superior) e um molinete montado em uma colheitadeira à campo (fotografia inferior).

Figura 4 - Molinete fabricado pela Agro-Pertences (superior) e molinete em campo (inferior)

Fonte: Autor (2020)

Complementando a aquisição de materiais para fabricação dos molinetes, temos as peças prontas adquiridas de terceiros (parafusos, porcas, arruelas, peças em nylon, buchas de bronze, etc.). Além da representatividade dos tubos para a fabricação do molinetes, temos uma grande quantidade de peças prontas de terceiros que são necessárias para a montagem de um molinete. Para isso, foi incorporado ao planejamento estratégico um controle que até então era isolado dos demais.

No Quadro 8 será mostrada a forma de acompanhamento de estoque das peças prontas adquiridas de terceiros para molinetes. Nesta planilha, através das demandas e previsões mensais de cada molinete, é alimentada com a quantidade de molinetes para um período mínimo de três meses. Após isso a tabela nos informa a quantidade necessária para cada item dentro do horizonte desejado (três meses, quatro meses, cinco meses e assim em diante). Dessa forma possibilita avaliar o quanto estaremos cobertos com nosso estoque e, por conseguinte, definir as próximas compras. Devido ao tamanho total da planilha ser extenso, foi trazido no Quadro 8 uma parte da mesma para demonstração.

Quadro 8 - Planilha acompanhamento de peças prontas adquiridas de terceiros para molinetes

MOLINETES - DEDOS DE NYLON E AÇO																
A	B		C	I												
N° AGRO	N° TERCEIROS		DESCRIÇÃO	RESPONSABILIDADE			AGCO		N.HOLLAND		TOTAL DA PROGRAMAÇÃO (CLIENTES)			PEDIDOS FIRMES	ESTOQUE	PROGRAMA
				AGRO PERTENCES	TERCEIROS	FORNECEDOR/ FABRICAÇÃO	NYLON		SERIE H							
							74	34	2	110						
							31365E15	31374E15	27703E15	25091E15	AGCO	CNH	TOTAL GERAL			
	AGCO	CNH					20'	23'	17'	20'						
1031 R1	339053 X1	00120069	PARAF. SEXT. M10x50 DIN 931	MON	STD	CISER	1776	1224	36	2640	3000	2676	**5.676**			
1032 R1	339556 339584 X1	00412151	PARAF. SEXT. M10x55 DIN 931	MON	STD	CISER	296	272	8	440	568	448	**1.016**			
1051 R1	339124 X1		PARAF. SEXT. M8x16 DIN 933	MON	STD	CISER										
1102 R1	339081 X1	00043138	PARAF. SEXT. M10x20 DIN 933	MON	STD	CISER	7104	4080	156	10560	11184	10716	**21.900**			
1167 R1	339885 X1	86508581	PARAF. SEXT. M12x90 DIN 931	MON	STD	CISER			4	220		224	**224**			
1196 R1		00350460	PARAF. SEXT. M12x75 DIN 933	MON	STD	SGQ			2	110		112	**112**			
1260 R1	339608 6210522 X1	00332038	GRAXEIRA RETA AM 10x1	MON	STD	POMBAO	148	68	4	220	216	224	**440**			
2929 R1	6209766 M1	00380530	PARAF. SEXT. PRIS. INT. M8X10	MON	STD	GAJACOM			4	220		224	**224**			
3010 R1		00412364	PARAF.FRANCES M6x45 (8.8)	MON	STD	FEY										
3013 R1	3009337 X1		PARAF. FRANCES M6x60 DIN 603	MON	STD	CISER										
3060 R1	339127 X1		PARAF. FRANCES M8x45 DIN 603	MON	STD	CISER										
3158 R1	391301 385392 X1	00328754	PARAF. FRANCES M12x40 DIN 603	MON	STD	FEY			2	110		112	**112**			
3557 R1	6210397 M1	86629503	ROLAMENTO 6003 2 RS	MON	STD	IMDEPA	592	544	16	880	1136	896	**2.032**			

Fonte: Autor (2020)

O Quadro 9 foi elaborado para o atendimento de um novo produto que empresa iniciou sua fabricação em meados de 2019/2020. Tratam-se de chassis de descompactadores de solo, que serão fornecidos para uma montadora agrícola de Lages/SC, a GTS do Brasil. A principal motivação para a criação desta planilha, é que as matérias primas para fabricação deste chassis não eram usuais da Agro-Pertences, portanto deverão ser adquiridas exclusivamente para este produto. A planilha consiste em alimentá-la, no campo amarelo, com a quantidade de chassis a serem produzidas em um período de ao menos 3 meses. Após isto a planilha irá trazer a posição do estoque e a necessidade de compra dos materiais.

Quadro 9 – Programação de matéria-prima para Chassis Terrus

CÓD. AGRO:	***36618E15 / 36633E15 / 36907E15 / 36636E15***	
CÓD.TERC.:	***SDC001000084 / SDC001000086 / SDC002000175 / SDC001000085***	

PROGRAMAÇÃO:	**10**	***CHASSIS***	PEDIDOS DE NOVEMBRO

	CÓDIGO	QTD	PESO UNIT	CHAPA 9,53 LNE38	CHAPA 12,7 LNE38	CHAPA 16,00 LNE38/A572GR 50	CHAPA 19,05 LNE38/A572GR 50	TUBO QUAD. 150 X 150 X 12,7MM	TUBO QUAD. 150 X 150 X 4,75MM
CHASSI	SDC001000084								
	PDC001000222	1	4,901	4,901					
	PDC001000212	1	250,578					250,578	
	PDC001000215	1	84,734				84,734		
	PDC001000210	1	97,875						97,875
	PDC001000211	2	54,864				109,728		
	PDC001000214	1	91,440				91,440		
	PDC001000213	2	79,858				159,716		
	PDC001000216	1	60,950		60,950				
	PDC001000217	1	60,950		60,950				
	PDC001000218	1	4,353		4,353				
	PDC001000221	1	5,381		5,381				
	PDC001000226	4	0,722	2,880					
	PDC001000219	1	4,353		4,353				
	PDC001000220	1	5,381		5,381				
TRAVESSA	SDC002000175	1							
	PDC002000487	1	26,130		26,130				
	PDC002000488	1	35,450			35,450			
NIVELADOR	SDC001000085	1							
	PDC001000223	1	7,620		7,620				
	TOTAL PARA 01 CONJUNTO:			7,781	175,118	35,450	445,618	250,578	97,875
	TOTAL PEDIDOS.....	10	PÇS	77,810	1.751,180	354,500	4.456,180	2.505,780	978,750
	ESTOQUE + O.C. M.P. EM ABERTO.....			-	-	-	-	-	-
	COMPRAS.....			**77,810**	**1.751,180**	**354,500**	**4.456,180**	**2.505,780**	**978,750**

Fonte: Autor (2020)

A planilha que será demonstrada no Quadro 10, diz respeito ao acompanhamento mensal das entradas de materiais produtivos, para verificação da variação de preços das compras. Esta estrutura é um item histórico da Agro-Pertences para acompanhamento de aumentos de preços de matéria-prima e insumos, onde com estas informações são atualizadas as estruturas de custos da empresa. A análise parte de um valor projetado (circulado em vermelho) realizando um comparativo com o faturado, ou executado. Este documento era tratado como um controle isolado, porém estamos inserindo às atividades mensais do setor de aquisição/compras para manutenção atualizada dos centros de custos da empresa.

Devido ao tamanho do documento original, onde, ao todo são controladas 158 matérias-primas, o Quadro 10 abaixo é uma parte reduzida do documento original. As demais matérias-primas controladas são: tubos, aços redondos laminados e trefilados, aços chatos, aços

quadrados, aços sextavados, tintas, produtos químicos, parafusos, arruelas, outros fixadores e etc.

Quadro 10 - Planilha de acompanhamento mensal da variação de preços de materiais e insumos adquiridos

2020														
		PREÇO	JULHO		AGOSTO		SETEMBRO		OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO	
		ANT.FAT.	SEM ICMS		SEM ICMS		SEM ICMS		SEM ICMS		SEM ICMS		SEM ICMS	
	CHAPAS		Fatur.	Plan.	Fatur.	Plan.	Fatur.	Plan.	Fatur.	Plan.	Fatur.	Plan.	Fatur.	Plan.
2-CH01	F.F. 5915EM-UZIN.													
	MERCADO													
	COMUM / SLITER													
	DECOL.													
	C/ TRANF. DE ICMS													
	CONSÓRCIO													
3-CH02	F.Q. LN20/SAE1010													
	MERCADO													
	A-36													
	DECOL.													
	C/ TRANF. DE ICMS													
4-CH03	C.G. LN20 / A36													
	MERCADO / CHAPÃO													
	C/ TRANF. DE ICMS													
	SLITER - GONVARRI													
26-CH04	FITAS DISTRIBUIÇÃO													
	ASTM 242 - SAC 50/350													
	MERCADO/I / LN600													
	COS AR COR 500													
	Chapa Hardox 450/RAEX 400													
	Mangels 15B30 / 27MnCrB5													
	Chapa Expandida/Xadrez													
	Viga "I" HW 150X 29,8 X 12000													
138-INOX	Chapa INOX 304 / 301 / 420													
149-CH05	CHAPA ESPECIAL - LNE38													
	SAC 350													
	SAE 1045													
	ASTM A572 GR50													
155-CH06	CHAPAS - LN500													

Fonte: Autor (2020)

Ainda para o primeiro risco, verificou-se também a importância de manter o histórico, com cópias físicas, dos aumentos e negociações de preços com provedores externos em uma pasta AZ para melhor recuperação das informações. Para o caso de negociações com clientes onde acabam se estendendo por um período maior de tempo que os três meses médios, é indicado realizar negociações com acertos retroativos, porém para este caso, deverá haver o consentimento do cliente.

Foram elaboradas várias ações para o plano de atendimento do segundo risco (“capacidade de atendimento dos provedores frente a um aumento de demanda”), conforme relacionado abaixo:

I) Revisar e atualizar em planilha única os provedores externos: Esta ação visou unificar o cadastro dos fornecedores, eliminando planilhas e controles paralelos e isolados entre setores. No Quadro 11 a seguir, será demonstrada a lista unificada de provedores externos. Para este

caso, devido ao tamanho do documento original, onde, ao todo estão cadastrados 219 provedores externos, o quadro abaixo é uma parte reduzida do documento original.

Quadro 11 - Lista unificada de provedores externos

SEQ.	Nº Cadastro sistema	Data do cadastro	PROVEDOR	CLASSIFICAÇÃO ABC	GRUPO	2ª Opção	3ª Opção	PRAZO MÉDIO DE ENTREGAS	PRODUTO / SERVIÇO
1	000011	10/09/2013	ACOS FAVORIT DISTRIB. LTDA	A	II	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA	2 DIAS ÚTEIS	AÇOS E TUBOS
2	000528	22/05/2014	AÇO TUBO INDUSTRIA	C	I	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS E TUBOS
3	000839	14/11/2016	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA.	C	I	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS
4	001195	29/08/2018	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA.	A	II	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS
5	001457	17/07/2020	A D G IND DE MATERIAL PLASTICO LTDA	B	II	Travi	Polistar	22 DIAS ÚTEIS	PEÇAS PRONTAS PARA MONTAGEM MOLINETE GTS - DEDO MOLINETE
6	000101	13/09/2013	ALEX SANDRO RAUBER	A	II	-	-	NA	MANUTENÇÃO ELÉTRICA
7	000123	13/09/2013	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	C	I	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
8	000181	13/09/2013	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	A	II	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
9	000370	23/01/2014	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	A	II	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
10	001461	22/07/2020	ANEL RET VEDACAO E FIXACAO LTDA	C	I	Ciser	Fey	5 DIAS ÚTEIS	PEÇAS PRONTAS PARA MONTAGEM MOLINETE GTS - ARRUELA MOLA
11	000145	13/09/2013	ANTARES ACOPLAMENTOS LTDA	A	II	ACRIFLEX (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	-	15 DIAS ÚTEIS	ACOPLAMENTOS

Fonte: Autor (2020)

II) Verificar a demanda média a partir de 2020 para projetos novos e provedores de produto/matéria prima impactados: Nesta ação foram elencados pela direção alguns provedores que poderiam gerar impactos no caso de falta de atendimento, onde foi verificado o potencial de crescimento de demanda para estes provedores para o período 2020/2021. Na sequência, será demonstrado no Quadro 12, um cenário projetado a partir das demandas informadas pelos clientes para novos projetos, o qual impactará nossos provedores externos em aumento de demanda.

Quadro 12 - Aumento de demanda para provedores externos a partir de novos projetos

PREVISÃO DE ACRÉSCIMO								
			PLANEJAMENTO					
			2020			2021		
PROJETO IMPACTADO	FORNECEDOR	NEGÓCIOS 2019	110 MÁQ. IDEAL + 353 MÁQ. AST10	TOTAL	AUMENTO 2020 x 2019	300 MÁQ. IDEAL + 480 MÁQ. AST10	TOTAL	AUMENTO 2021 x 2019
AST28 e OPUS	USIAGRO	678.472,06	373.060,70	1.051.532,76	55%	570.828,65	1.249.300,71	84%
AST28	ANTARES	110.262,60	108.724,00	218.986,60	99%	147.840,00	258.102,60	134%
AST28	ARLINDO	83.192,11	94.974,65	178.166,76	114%	129.144,00	212.336,11	155%
AST28	GREFORTEC	190.069,74	54.298,46	244.368,20	29%	73.833,60	263.903,34	39%
AST28	INPEL	464.981,90	797.490,54	1.262.472,44	172%	1.084.406,40	1.549.388,30	233%
AST28	MÁRCIO	11.851,18	6.890,56	18.741,74	58%	9.369,60	21.220,78	79%
AST28	RIJEZA	8.922,00	103.894,96	112.816,96	1164%	141.273,60	150.195,60	1583%
AST28	USIMINAS	880.131,43	233.435,37	1.113.566,80	27%	317.419,20	1.197.550,63	36%
AST28	BRASMETAL	134.171,10	191.754,74	325.925,84	143%	260.742,99	394.914,09	194%

Fonte: Autor (2020)

III) Identificar lead time dos provedores externos: Esta ação tem por objetivo auxiliar na ação I, para atualização do cadastro da nova lista de fornecedores, dando subsidio ao comprador para emissão de ordens de compras. No Quadro 13 os lead-times de entregas estarão descritos na coluna marcada em vermelho. Vale ressaltar que estes prazos médios servirão para auxílio do comprador no ato da emissão da ordem de compra, e, em casos de necessidade de atendimentos em prazos diferentes dos informados nesta lista, deverão ser negociados com os provedores externos.

Quadro 13 - Prazo médio de entregas para provedores externos

SEQ.	Nº Cadastro sistema	Data do cadastro	PROVEDOR	CLASSIFICAÇÃO ABC	GRUPO	2ª Opção	3ª Opção	PRAZO MÉDIO DE ENTREGAS	PRODUTO / SERVIÇO
1	000011	10/09/2013	ACOS FAVORIT DISTRIB. LTDA	A	III	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA	2 DIAS ÚTEIS	AÇOS E TUBOS
2	000528	22/05/2014	AÇO TUBO INDUSTRIA	C	I	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS E TUBOS
3	000839	14/11/2016	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA.	C	I	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS
4	001195	29/08/2018	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA.	A	III	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS
5	001457	17/07/2020	A D G IND DE MATERIAL PLASTICO LTDA	B	III	Travi	Polistar	22 DIAS ÚTEIS	PEÇAS PRONTAS PARA MONTAGEM MOLINETE GTS - DEDO MOLINETE
6	000101	13/09/2013	ALEX SANDRO RAUBER	A	III	-	-	NA	MANUTENÇÃO ELÉTRICA
7	000123	13/09/2013	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	C	I	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
8	000181	13/09/2013	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	A	III	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
9	000370	23/01/2014	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	A	III	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
10	001461	22/07/2020	ANEL RET VEDACAO E FIXACAO LTDA	C	I	Ciser	Fey	5 DIAS ÚTEIS	PEÇAS PRONTAS PARA MONTAGEM MOLINETE GTS - ARRUELA MOLA
11	000145	13/09/2013	ANTARES ACOPLAMENTOS LTDA	A	III	ACRIFLEX (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	-	15 DIAS ÚTEIS	ACOPLAMENTOS

Fonte: Autor (2020)

IV) Verificar participação da Agro-Pertences no negócio dos provedores externos relacionados no item II: Ação necessária para verificar a capacidade de atendimento das novas demandas da empresa e aumento de volume. No Quadro 14 abaixo estão relacionados os provedores externos e a representatividade atual dos negócios da Agro-Pertences para cada provedor. No caso de dois provedores, por serem usinas de aço, foi considerado como monopólio, não havendo forma de medir esta representatividade e também não havendo risco de atendimento.

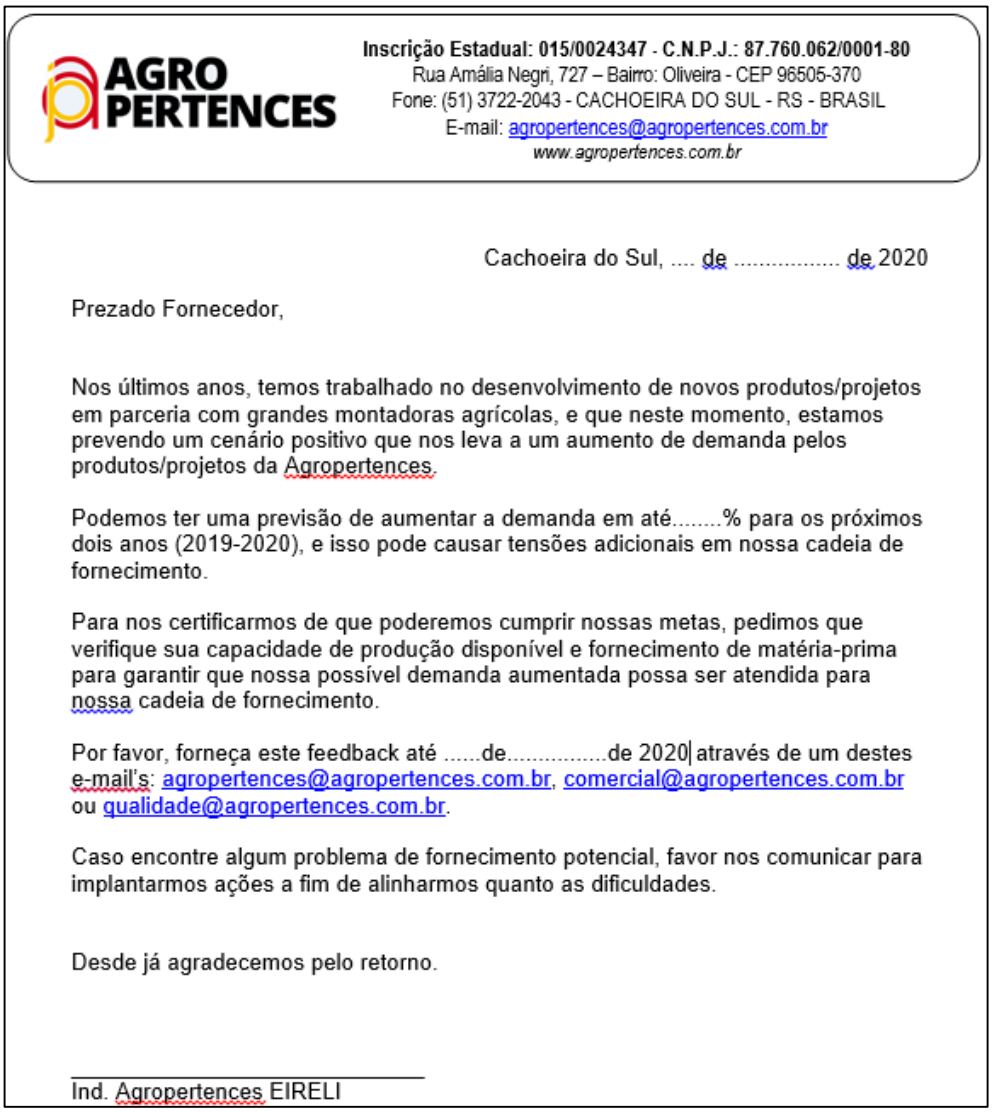
Quadro 14 - Participação Agro-Pertences em provedores externos

REPRESENTATIVIDADE - AGROPERTENCES X FORNECEDORES	
FORNECEDOR	**REPRESENTATIVIDADE DA AGROPERTENCES SOBRE O FATURAMENTO DO FORNECEDOR**
USIAGRO	20,0%
ANTARES	0,48%
ARLINDO LUDWIG E CIA	0,2%
GREFORTEC	3,5%
IND. PEÇAS INPEL	0,9%
MÁRCIO EPP	5,0%
RIJEZA	SOMENTE PROTÓTIPOS - CONSIDERA A AGROPERTENCES UM FORNECEDOR POTENCIAL
SOLUÇÕES USIMINAS	MONOPÓLIO
BRASMETAL	MONOPÓLIO

Fonte: Autor (2020)

V) Verificar potencial de acompanhamento de provedores (relacionados no item II e IV) quanto a demanda futura Agro-Pertences, através de reunião com os provedores externos ou envio de comunicado da previsão de aumento da demanda: Ação que visa informar os provedores externos sobre um possível aumento de demanda e seu consentimento no atendimento da nova demanda. Devido aos cenários impostos pela pandemia do corona vírus covid-19, foram enviados comunicados para os provedores externos, informando da expectativas de aumento de demanda para os períodos de 2020/2021, conforme modelo da figura 5 a seguir.

Figura 5 - Comunicado para acompanhamento de novas demandas



AGRO PERTENCES

Inscrição Estadual: 015/0024347 - C.N.P.J.: 87.760.062/0001-80
Rua Amália Negri, 727 – Bairro: Oliveira - CEP 96505-370
Fone: (51) 3722-2043 - CACHOEIRA DO SUL - RS - BRASIL
E-mail: agropertences@agropertences.com.br
www.agropertences.com.br

Cachoeira do Sul, ... de ..... de 2020

Prezado Fornecedor,

Nos últimos anos, temos trabalhado no desenvolvimento de novos produtos/projetos em parceria com grandes montadoras agrícolas, e que neste momento, estamos prevendo um cenário positivo que nos leva a um aumento de demanda pelos produtos/projetos da Agropertences.

Podemos ter uma previsão de aumentar a demanda em até.....% para os próximos dois anos (2019-2020), e isso pode causar tensões adicionais em nossa cadeia de fornecimento.

Para nos certificarmos de que poderemos cumprir nossas metas, pedimos que verifique sua capacidade de produção disponível e fornecimento de matéria-prima para garantir que nossa possível demanda aumentada possa ser atendida para nossa cadeia de fornecimento.

Por favor, forneça este feedback até .....de.....de 2020 através de um destes e-mail's: agropertences@agropertences.com.br, comercial@agropertences.com.br ou qualidade@agropertences.com.br.

Caso encontre algum problema de fornecimento potencial, favor nos comunicar para implantarmos ações a fim de alinharmos quanto as dificuldades.

Desde já agradecemos pelo retorno.

Ind. Agropertences EIRELI

Fonte: Autor (2020)

VI) Identificar 2ª ou 3ª opções para provedores, considerando risco de parada de fornecimento: Esta ação foi elaborada para informar na lista de provedores externos as opções existentes para cobrir possíveis faltas, atrasos ou não atendimento de cada provedor. No Quadro 15 abaixo, podemos identificar as 2ª e 3ª opções de provedores conforme destacado em vermelho.

Quadro 15 - Segunda e terceira opções para provedores externos

SEQ.	N° Cadastro sistema	Data do cadastro	PROVEDOR	CLASSIFICAÇÃO ABC	GRUPO	2ª Opção	3ª Opção	PRAZO MÉDIO DE ENTREGAS	PRODUTO / SERVIÇO
1	000011	10/09/2013	ACOS FAVORIT DISTRIB. LTDA	A	III	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA	2 DIAS ÚTEIS	AÇOS E TUBOS
2	000528	22/05/2014	AÇO TUBO INDUSTRIA	C	I	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS E TUBOS
3	000839	14/11/2016	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA.	C	I	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS
4	001195	29/08/2018	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA.	A	III	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS
5	001457	17/07/2020	A D G IND DE MATERIAL PLASTICO LTDA	B	III	Travi	Polistar	22 DIAS ÚTEIS	PEÇAS PRONTAS PARA MONTAGEM MOLINETE GTS - DEDO MOLINETE
6	000101	13/09/2013	ALEX SANDRO RAUBER	A	III	-	-	NA	MANUTENÇÃO ELÉTRICA
7	000123	13/09/2013	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	C	I	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
8	000181	13/09/2013	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	A	III	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
9	000370	23/01/2014	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	A	III	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
10	001461	22/07/2020	ANEL RET VEDACAO E FIXACAO LTDA	C	I	Ciser	Fey	5 DIAS ÚTEIS	PEÇAS PRONTAS PARA MONTAGEM MOLINETE GTS - ARRUELA MOLA
11	000145	13/09/2013	ANTARES ACOPLAMENTOS LTDA	A	III	ACRIFLEX (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	-	15 DIAS ÚTEIS	ACOPLAMENTOS

Fonte: Autor (2020)

O atendimento da terceira estratégia deu-se através da extração, via sistema de MRP interno da empresa denominado CIGAM, um relatório relativo ao ano de 2019 com a relação de compras por provedor para classifica-los em sistema de curva ABC, conforme o valor total de negócios do ano 2019. Esta ação tem o intuito de identificar os provedores com maior volume de negócios e focar nos provedores com possibilidade de redução de custos/preços. No Quadro 16 a seguir, estará demonstrando, conforme destacado em vermelho, a classificação ABC dos provedores externos mediante o faturamento realizado de negócios no exercício de 2019.

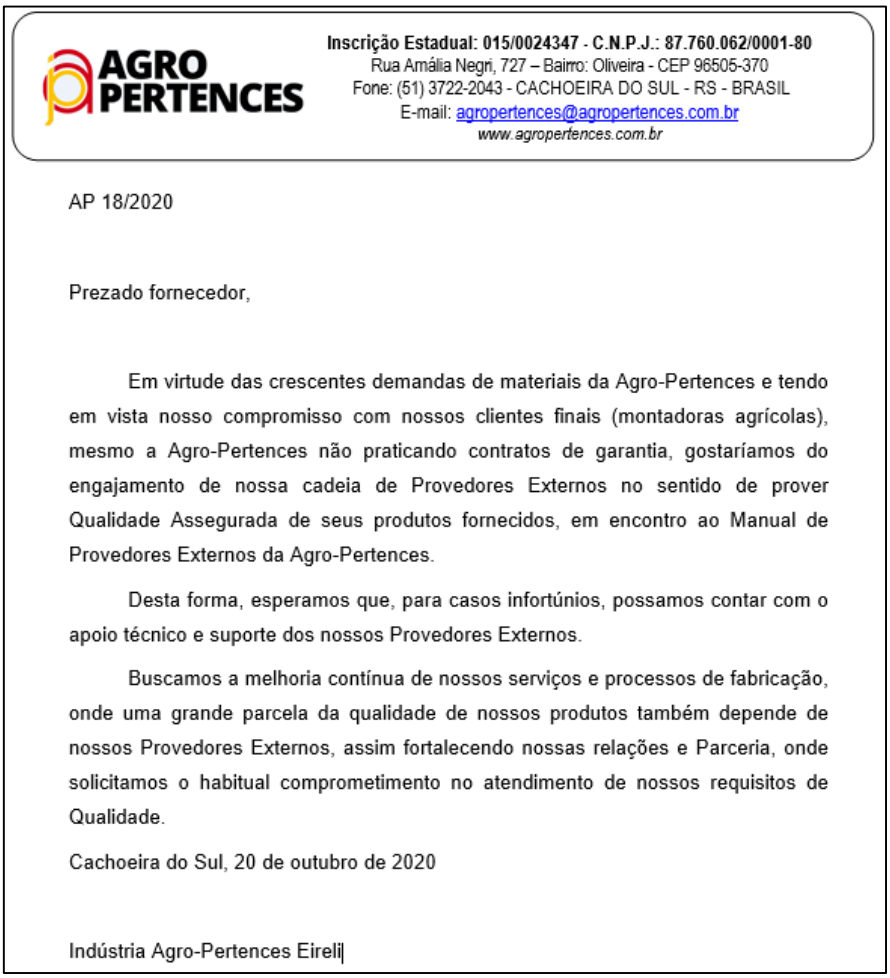
Quadro 16 - Classificação ABC dos provedores externos

SEQ.	Nº Cadastro sistema	Data do cadastro	PROVEDOR	CLASSIFICAÇÃO ABC	GRUPO	2ª Opção	3ª Opção	PRAZO MÉDIO DE ENTREGAS	PRODUTO / SERVIÇO
1	000011	10/09/2013	ACOS FAVORIT DISTRIB. LTDA	A	III	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA	2 DIAS ÚTEIS	AÇOS E TUBOS
2	000528	22/05/2014	AÇO TUBO INDUSTRIA	C	I	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS E TUBOS
3	000839	14/11/2016	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA.	C	I	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS
4	001195	29/08/2018	AÇOVISA IND. E COM. DE AÇOS ESPECIAIS LTDA.	A	III	AÇOS FAVORIT	DIFERRO AÇOS ESPECIAIS LTDA	5 DIAS ÚTEIS	AÇOS
5	001457	17/07/2020	A D G IND DE MATERIAL PLASTICO LTDA	B	III	Travi	Polistar	22 DIAS ÚTEIS	PEÇAS PRONTAS PARA MONTAGEM MOLINETE GTS - DEDO MOLINETE
6	000101	13/09/2013	ALEX SANDRO RAUBER	A	III	-	-	NA	MANUTENÇÃO ELÉTRICA
7	000123	13/09/2013	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	C	I	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
8	000181	13/09/2013	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	A	III	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
9	000370	23/01/2014	AIR LIQUIDE BRASIL LTDA	A	III	MAQSSOL	WHITE MARTINS (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	REALIZA VISITA PERIÓDICA	GASES
10	001461	22/07/2020	ANEL RET VEDACAO E FIXACAO LTDA	C	I	Ciser	Fey	5 DIAS ÚTEIS	PEÇAS PRONTAS PARA MONTAGEM MOLINETE GTS - ARRUELA MOLA
11	000145	13/09/2013	ANTARES ACOPLAMENTOS LTDA	A	III	ACRIFLEX (NECESSIDADE DE HOMOLOGAR)	-	15 DIAS ÚTEIS	ACOPLAMENTOS

Fonte: Autor (2020)

Para a quarta estratégia, criou-se um comunicado, conforme figura 6, que foi enviado aos provedores externos Indústria de Peças Inpel, Antares Acoplamentos e Santo Inácio Microfusão (conforme solicitação da Direção da Agro-Pertences), alertando sobre a importância do fornecimento de seus produtos com qualidade. Neste comunicado foram abordados pontos como os aumentos de demandas, os mercados que os produtos da Agro-Pertences são destinados (no caso montadoras agrícolas) e o apoio destes provedores para casos infortúnios. Como a Agro-Pertences não pratica contratos de garantia ou contratos de fornecimento com seus fornecedores, outro intuito desta comunicação enviada para estes provedores foi a sensibilização e o engajamento no atendimento dos mesmos para ocorrências de produtos não-conforme.

Figura 6 - Comunicado para provedores externos referente a qualidade do produto



AGRO PERTENCES

Inscrição Estadual: 015/0024347 - C.N.P.J.: 87.760.062/0001-80
Rua Amália Negri, 727 – Bairro: Oliveira - CEP 96505-370
Fone: (51) 3722-2043 - CACHOEIRA DO SUL - RS - BRASIL
E-mail: agropertences@agropertences.com.br
www.agropertences.com.br

AP 18/2020

Prezado fornecedor,

Em virtude das crescentes demandas de materiais da Agro-Pertences e tendo em vista nosso compromisso com nossos clientes finais (montadoras agrícolas), mesmo a Agro-Pertences não praticando contratos de garantia, gostaríamos do engajamento de nossa cadeia de Provedores Externos no sentido de prover Qualidade Assegurada de seus produtos fornecidos, em encontro ao Manual de Provedores Externos da Agro-Pertences.

Desta forma, esperamos que, para casos infortúnios, possamos contar com o apoio técnico e suporte dos nossos Provedores Externos.

Buscamos a melhoria contínua de nossos serviços e processos de fabricação, onde uma grande parcela da qualidade de nossos produtos também depende de nossos Provedores Externos, assim fortalecendo nossas relações e Parceria, onde solicitamos o habitual comprometimento no atendimento de nossos requisitos de Qualidade.

Cachoeira do Sul, 20 de outubro de 2020

Indústria Agro-Pertences Eireli

Fonte: Autor (2020)

As ações para atendimento da quinta estratégia visam controlar o tempo gasto na execução e acompanhamento de pedidos de materiais não produtivos. Para isso foi criada uma planilha onde mensalmente, os compradores, preencherão o tempo dedicado para aquisição dos materiais não produtivos. Esta planilha, conforme demonstrado no Quadro 17, considera como início a data da solicitação interna para materiais não produtivos, e, o encerramento no recebimento do material não produtivo. Foi considerado desta forma, pois o comprador repassa diariamente suas pendências e haverá de atualizar o status de cada compra. O Quadro 17 refere-se às compras de materiais não-produtivos do mês de outubro de 2020, trazendo um exemplo real da aplicação.

Quadro 17 - Aquisição material não-produtivo

AQUISIÇÃO - MATERIAL NÃO PRODUTIVO			
DATA DA SOLICITAÇÃO INTERNA	DATA DA EFETIVAÇÃO DA COMPRA	TEMPO (DIAS ÚTEIS)	COMENTÁRIOS
05/10/2020	05/10/2020	1	Filtro Sintético para o setor da pintura (Comprado por Adriano)
06/10/2020	07/10/2020	2	Peças manutenção empilhadeira a Gás (Comprado por Adriano)
08/10/2020	08/10/2020	1	Disco Flap para o setor de Lixação (Comprado Por Anderson)
09/10/2020	14/10/2020	3	Bateria empilhadeira Elétrica (Comprado por Adriano)
12/10/2020	13/10/2020	2	Furadeira com cabeçote para o setor de furação (Comprado por Anderson)
13/10/2020	14/10/2020	2	Torquímetros 50-250 setor montagem (Comprado por Adriano)
14/10/2020	15/10/2020	2	Torquímetros 5-50 para o setor da montagem (Comprado por Adriano)
16/10/2020	16/10/2020	1	peças manutenção empilhadeira elétrica (Comprado por Adriano)
19/10/2020	19/10/2020	1	Bureta para o setor da qualidade (Comprado por Adriano)
19/10/2020	22/10/2020	4	Consumíveis para tochas setor de solda (Comprado por Anderson)
26/10/2020	27/10/2020	2	Isolador interno setor da pintura (Comprado por Anderson)

Fonte: Autor (2020)

Todas estas ações demonstradas, foram pensadas e realizadas com o intuito de integrarem as atividades habituais do setor de aquisição/compras da Agro-Pertences. Parte destas ações, além de contribuir para a consecução das estratégias da empresa, auxiliará na estruturação do cadastro de fornecedores, onde, na sequência a esta pesquisa, ocorrerá a revisão dos procedimentos de seleção e avaliação de fornecedores por parte do SGQ da empresa. Outro ponto importante é a formação do pensamento crítico em torno do planejamento estratégico, como forma de atendimento às demandas futuras, trazendo esta ferramenta para o cotidiano do setor de aquisição/compras da empresa.

6.4 CRIAÇÃO DE INDICADORES PARA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

Para atendimento do primeiro risco, foi sugerido, porém não foi colocado em prática um indicador de monitoramento para acompanhamento do tempo levado nas negociações com cada cliente, e, também manter rastreabilidade sobre o histórico da negociação informando o índice solicitado pela empresa e o índice de reajustes concedido pelos clientes após a negociação. Este indicador pode ser um documento para auxilio nas negociações futuras, pois, manterá um histórico das negociações passadas, conforme Quadro 18 abaixo.

Quadro 18 - Indicador de monitoramento da efetividade das negociações de preços com clientes

NEGOCIAÇÕES DE PREÇOS - PLEITO 20XX								
	INÍCIO NEGOCIAÇÃO		ENCERRAMENTO NEGOCIAÇÃO			ACERTO RETROATIVO		
CLIENTE	DATA	ÍNDICE SOLICITADO	DATA	ÍNDICE ALCANÇADO	DEFASAGEM	SIM/ NÃO?	DATA	ÍNDICE
Cliente "A"	15/10/2020	10,00%	18/12/2020	8,50%	-1,50%	SIM	30/10/2020	8,50%
Cliente "B"	20/10/2020	11,50%	02/12/2020	10,85%	-0,65%	NÃO	N/A	N/A
Cliente "C"	07/11/2020	9,85%	30/11/2020	9,80%	-0,05%	NÃO	N/A	N/A
Cliente "D"	01/10/2020	10,38%	28/12/2020	10,00%	-0,38%	SIM	15/10/2020	10,00%

Fonte: Autor (2020)

O segundo risco, como são atividades para desenvolvimento e reestruturação do processo de seleção, avaliação e reavaliação de fornecedores, não foi desenvolvido indicador para medir o desempenho. Portanto, para este caso, no planejamento estratégico estruturado constará como não aplicável.

O indicador criado para medição das ações referente à terceira estratégia consiste no registro das negociações com descontos alcançados. Neste ponto será medido o valor monetário total que foi alcançado ou evitado. No Quadro 19 a seguir estarão disponíveis as tabelas criadas para medição e acompanhamento do desempenho da terceira estratégia.

Quadro 19 - Indicador de Custo Mensal Evitado

COMPRA INDIVIDUAL						
Mês	Provedor	Item	Valor 1ª rodada de cotação (R$)	Valor do Pedido Fechado R$	Diferença em R$	Diferença %
jul/20	Diferro	AA075	R$ 329,41	R$ 294,49	R$ 34,92	-10,60%
jul/20	Diferro	CA019	R$ 451,72	R$ 420,20	R$ 31,52	-6,98%
jul/20	Diferro	CM011	R$ 934,65	R$ 911,24	R$ 23,41	-2,50%
jul/20	Diferro	CN047	R$ 916,09	R$ 910,12	R$ 5,97	-0,65%
jul/20	Açotubo	CL250	R$ 290,16	R$ 261,61	R$ 28,55	-9,84%
jul/20	Panatlântica	QS628	R$ 46.000,00	R$ 45.400,00	R$ 600,00	-1,30%
jul/20	Fusopar	3865R1	R$ 153,00	R$ 139,40	R$ 13,60	-8,89%
jul/20	Fusopar	3861R1	R$ 63,70	R$ 52,00	R$ 11,70	-18,37%
jul/20	Fusopar	3826R1	R$ 4.100,00	R$ 3.350,00	R$ 750,00	-18,29%
jul/20	Fusopar	3868R1	R$ 4.110,00	R$ 3.300,00	R$ 810,00	-19,71%
jul/20	Fusopar	3867R1	R$ 672,00	R$ 588,00	R$ 84,00	-12,50%
jul/20	Fusopar	3869R1	R$ 4.144,00	R$ 2.224,00	R$ 1.920,00	-46,33%
jul/20	Fusopar	3866R1	R$ 442,00	R$ 408,00	R$ 34,00	-7,69%
jul/20	Fusopar	3864R1	R$ 32,45	R$ 26,55	R$ 5,90	-18,18%
jul/20	Fusopar	3870R1	R$ 123,20	R$ 101,20	R$ 22,00	-17,86%
jul/20	Fusopar	3871R1	R$ 455,00	R$ 400,00	R$ 55,00	-12,09%
jul/20	Fey	2946R1	R$ 250,00	R$ 136,80	R$ 113,20	-45,28%
jul/20	Fey	3862R1	R$ 10.800,00	R$ 4.665,60	R$ 6.134,40	-56,80%
jul/20	Fey	2948R1	R$ 86,00	R$ 55,09	R$ 30,91	-35,94%
jul/20	Fey	3863R1	R$ 936,00	R$ 310,80	R$ 625,20	-66,79%
jul/20	Diferro	KF317	R$ 2.667,24	R$ 2.538,90	R$ 128,34	-4,81%
jul/20	Diferro	KF331	R$ 25.937,28	R$ 24.897,60	R$ 1.039,68	-4,01%
jul/20	Benafer	QJ333	R$ 14.428,75	R$ 14.280,00	R$ 148,75	-1,03%
jul/20	Benafer	QD115	R$ 26.700,00	R$ 26.400,00	R$ 300,00	-1,12%
jul/20	Arcelormittal G	QA005	R$ 27.000,00	R$ 23.520,00	R$ 3.480,00	-12,89%
jul/20	Arcelormittal G	QA006	R$ 9.160,00	R$ 7.840,00	R$ 1.320,00	-14,41%
jul/20	Arcelormittal G	QS627	R$ 54.000,00	R$ 47.040,00	R$ 6.960,00	-12,89%
jul/20	Arcelormittal G	QS629	R$ 53.320,00	R$ 43.800,00	R$ 9.520,00	-17,85%
jul/20	Arcelormittal G	QS630	R$ 34.880,00	R$ 28.960,00	R$ 5.920,00	-16,97%
jul/20	Usiminas	KJ035	R$ 34.580,00	R$ 33.530,00	R$ 1.050,00	-3,04%
jul/20	Usiminas	KJ023	R$ 135.520,00	R$ 132.720,00	R$ 2.800,00	-2,07%
jul/20	Diferro	AA064	R$ 239,97	R$ 225,15	R$ 14,82	-6,18%
jul/20	Diferro	AA075	R$ 955,67	R$ 896,65	R$ 59,02	-6,18%
jul/20	Diferro	AB071	R$ 9.400,00	R$ 9.100,00	R$ 300,00	-3,19%
jul/20	Diferro	AE237	R$ 4.210,00	R$ 3.950,00	R$ 260,00	-6,18%
TOTAL:			**R$ 508.288,29**	**R$ 463.653,40**	**R$ 44.634,89**	**-9,63%**

GANHO DE PROJETO - IMOBILIZADOS - 2020					
Mês	Projeto (Imobilizado)	Valor Orçado (R$)	Valor Final do Projeto(Fechado) R$	Diferença em R$	Diferença %
jul/20	02 talhas de correntes	R$ 34.406,00	R$ 30.000,00	-R$ 4.406,00	-14,69%
			Média	**-R$ 4.406,00**	**-14,69%**

Fonte: Autor (2020)

Para a quarta estratégia, as atividades realizadas no plano de ação foram a criação e envio de um comunicado para os provedores externos abordando a preocupação da empresa quanto à qualidade dos produtos recebidos destes provedores externos, desta forma, não sendo realizado algum modelo de indicador de desempenho. Portanto, a exemplo da segunda estratégia, para este caso, no planejamento estratégico estruturado constará como não aplicável.

Na quinta estratégia, a própria ação servirá como indicador, pois através das informações coletas do tempo levado para acompanhamento de pedidos não produtivos, serão apresentados para a direção no intuito de procurar uma forma de desocupar os compradores ou

canalizar os pedidos de materiais não-produtivos para um funcionário ou comprador específico. Desta modo, a forma de acompanhamento será através do Quadro 17 apresentado anteriormente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo a construção de um plano de ações a partir do estabelecimento do planejamento estratégico para gestão de compras e fornecedores (setor de aquisição) em uma indústria metalúrgica da cidade de Cachoeira do Sul, onde o presente trabalho se revelou de grande importância para o acadêmico, visto que através da escolha de assunto, possibilitou a inserção dos conhecimentos adquiridos em sala de aula em seu ambiente profissional.

Inicialmente, para o alcance dos desdobramentos relatados neste trabalho, utilizando-se da metodologia da matriz SWOT, avaliou-se o ambiente externo da empresa, conforme reunião com a direção de departamento da qualidade da empresa. Deste modo, o setor de compras responsabilizou-se pela elaboração de estratégias e planos para enfrentamento de riscos externos e potencialização de oportunidades.

Em rodadas de *brainstorming*, com presença do departamento de qualidade e direção da empresa, foram elencados os primeiros riscos/oportunidades, que dizem respeito aumentos de preços de matéria prima e controle fornecedores/provedores externos. Os demais riscos/oportunidades tratados neste trabalho também foram desenvolvidos em parceria entre os setores de compras, qualidade e direção da empresa. Para este caso foram elencadas estratégias para reduções de custos, qualidade do produto e o trabalhos dos compradores. Desta forma, contemplando o primeiro objetivos específico deste trabalho.

A partir disso, foram elaboradas estratégias através de planos de ações para atendimento dos riscos/oportunidades. Estes planos de ações foram utilizados como uma síntese das atividades que foram realizadas em seu determinado tempo. Foi detalhado o que deveria ser feito, quando e como, além de designar os responsáveis por cada tarefa, perfazendo o segundo objetivo específico do trabalho.

Para as ações que possibilizavam, foram criadas formas de medir o desempenho do processo. Para os casos que possibilitaram isso, foi possível verificar o custo evitado através de negociações de compras com fornecedores estratégicos, também foi possível verificar o tempo gasto pelo comprador na aquisição de materiais não-produtivos. Com isso, foi contemplado o terceiro objetivo específico deste trabalho.

O planejamento estratégico e os planos de ações desenvolvidos, demonstraram-se uma técnica importante para a condução das atividades do setor de compras da empresa Agro-

Pertences. Estas ferramentas permitiram verificarmos os riscos dos setor para que nos possibilitasse examinar oportunidades de enfrentamento dos mesmos, de forma organizada.

As ações desenvolvidas neste trabalho perpetuarão, visto que parte delas estarão presentes no cotidiano do compradores, cito o exemplo das estratégias de enfrentamento de aumento de matérias primas. A continuidade do trabalho também ocorrerá através da revisão do procedimento de avaliação de fornecedores, que após esta estruturação, possibilitará um controle mais efetivo para demandas futuras de crescimento.

Todas as ações desenvolvidas constituíram como oportunidades de aprendizado ao acadêmico, especialmente no que diz respeito ao aperfeiçoamento dos conhecimentos adquiridos no curso de Graduação em Administração. Também, a realização do trabalho de conclusão do curso dentro de uma empresa é uma forma de divulgar a Universidade e as possibilidades de inserção dos profissionais formados por ela nas demais empresas do município de Cachoeira do Sul.

É importante destacar que este trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido em meio à pandemia do novo Coronavírus, que por consequência, nos impôs uma série de restrições, como o distanciamento social, que acabou dificultando e limitando encontros entre os acadêmicos, professores e alguns casos empresas. Para o desenvolvimento deste trabalho foram seguidas todas as normas e cuidados repassados pela UERGS e também foram seguidos todos os protocolos de segurança da Agro-Pertences.

REFÊRENCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais.** São Paulo, Editora Atlas S. A., 1999.

CAMARGO, Leonidas Lopes. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CAMARGO DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de.; COSTA SOUSA, Jonilto.; CAVALCANTE DIAS, Jabson. **Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação.** Araraquara, v. 13, n. 1, p. 89-106, jan./mar., 2018. E-ISSN: 1982-558.

CARVALHO, Luís Osete Ribeiro. DUARTE, Francisco Ricardo. MENEZES, Afonso Henrique Novaes. SOUZA Tito Eugênio Santos [et al.]. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância.** Petrolina-PE, Livro Digital, 2019.

CASTRO, Rafael Pickrodt de. **Plano de ação para um projeto de gestão de qualidade de uma empresa do setor automotivo.** 2014. Pág.71. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

CECATTO, Giuliano Foresti. **Plano De Marketing Para O Site Wamp L Where Are My Pics?.** Disponível em: < https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/39215/000825205.pdf?sequence=1> . Acesso em: Julho, 2020.

CERTO, S. C. **Administração moderna.** Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHANDLER, A. **Strategy and structure.** Cambrige: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSO – COMMOTTEE OF SPONSORING ORGANANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMOSSION. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura integrada: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa –** Integrated Framework: Application Techniques, 2 Vol. Set, 2007.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco: um referência para a tomada de riscos empresariais/** Aswath Damodaran; tradução Félix Nonnemacher. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DIAS, M.; COSTA, R. **Manual do comprador.** São Paulo: Saraiva, 2012.

FALSARELA,O.M.; JANUZZI. C. A. S. C. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos.** Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017.

FERNANDES, A.G.; FURTADO, R. P.; FERREIRA, P. A. **Aplicação do balanced scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. E&G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 16, n. 42, Jan./Mar. 2016

FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F.; DORZELI, S. T.; APOLINÁRIO, L. G.; CUNHA, A. D. **Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica.** Production, v.18, n.2, p.302-318, maio/ago. 2008.

FERREL, O. C; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

FRANÇOSO, Thales. **Utilização de indicadores de desempenho no setor de compras em empresa de grande porte do setor de petróleo e energia.** X SIMPROD - Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, 2018.

GAIÃO FILHO, Ismael.; CAMPOS, Fábio.; **Análise comparativa da experiência das técnicas criativas Brainstorming e Método 635 a partir da Teoria da Atividade** – Ergotrip nº1 - 2015

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações.** 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: < https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf >. Acesso em: Junho, 2020.

GOMES, Romeu. **Pesquisa Social – Teoria e Criatividade.** 21 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>. Acesso em: Junho, 2020.

IBGE. 2021. **Panorama das Cidades.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cachoeira-do-sul/panorama>. Acesso em: Janeiro, 2021.

ISATTO, Eduardo Luís. **Análise do Ambiente Competitivo e a Formulação de Estratégia Empresarial.** 2016. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/143414/000997013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: Junho, 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 34ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin L.. **Administração de Marketing.** 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOBATO, David Menezes. **Gestão Estratégica.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MANZZOTTI, Karla; BROEGA, Ana Cristina; GOMES, Luiz Vidal Negreiros. A exploração da criatividade, através do uso da técnica de brainstorming, adaptada ao processo de criação em moda. 2011. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/55622453.pdf>. Acesso em: Janeiro, 2021.

MEIRELES, Manuel; **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente.** São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz;

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2 ed. – Porto Alegre: Bookmann, 2010.

NAVAS, Helena V.G. Braisntorming-Gerador de ideias criativa. In: Revista Inovação & Empreendedorismo. Vol.78. Pág.4-4, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23. ed. - São Paulo: Atlas, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho.** 2 ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SIMÕES, Érica. **Importância da Gestão de Compras para as Organizações.** 2004. Disponível em: <http://files.newlogistica.webnode.com.br/200000053-b5aceb629f/Gest%C3%A3o%20de%20compras.PDF>. Acesso em: Janeiro, 2021.

WESTWOOD, John. **O Plano De Marketing.** São Paulo: Makron Books, 1996.