ANAIS

A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NA RETENÇÃO DE VALOR NA GESTÃO DE COMPRAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA GOIANA DO SETOR SUCROENERGÉTICO

ANDRE LUÍS ASSUMPÇÃO
andreluisassumpcao@gmail.com
UNESP - FCAV

GLAUCIA APARECIDA PRATES PRATES
glauciaprates@gmail.com
UNESP

ANTONIO FRANCISCO SAVI SAVI
antonio.savi@unesp.br
UNESP - CAMPUS ITAPEVA

RESUMO: O grande desafio enfrentado pelas empresas é de encontrar ferramentas e estratégias na busca por melhorias nos processos, resultados e controle de suas ações com um ambiente cada vez mais desafiador entre as organizações empresariais e os administradores. Este artigo objetiva, através de um estudo de caso, analisar de modo geral à importância de utilizar indicadores de desempenho na retenção de valor na gestão de compras em uma empresa paulista do setor sucroenergetico, afim de demonstrar a relevância e alguns fatores que podem ou não agregar e reter valor na gestão em compras dentro de uma organização. Na aplicação do estudo de caso as informações foram coletados através de métodos observacionais, entrevista com profissionais da empresa e análise de documentos. Por fim, foi apresentado as discussões dos resultados que permitem a resolução do problema e objetivo dessa pesquisa.

PALAVRAS CHAVE: KPI, Gestão de Compras, Sucroenergetico

ABSTRACT: The great challenge facing companies is to find tools and strategies in the search for improvements in processes, results and control of their actions with an increasingly challenging environment between business organizations and administrators. This article aims, through a case study, to analyze in a general way the importance of using performance indicators in the retention of value in the management of purchases in a São Paulo company of the sugarcane sector, in order to demonstrate the relevance and some factors that may or may not aggregate and retain value in management in purchases within an organization. In the application of the case study the information was collected through observational methods, interviews with company professionals and document analysis. Finally, we presented the discussions of the results that allow the resolution of the problem and the objective of this research.

KEY WORDS: KPI, Purchasing Management, Sucroenergetico

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações vêm buscando cada vez mais o gerenciamento das informações e ações estratégicas para sobressaírem diante dos seus concorrentes e também se destacar em um mercado cada vez mais capitalista e competitivo. O setor de compras por exemplo, de acordo com Dias (2012), para uma melhor administração, passou a receber aplicação de técnicas específicas e estudos nos últimos anos que permite reconhecer a sua importância, sabendo que as empresas industriais possuem seu maior custo por meio de aquisições de suas matérias primas e serviços que são utilizados para transformação em produtos acabados.

As constantes mudanças nas cadeias de suprimentos são cada vez mais comuns para que continuem acompanhando as novas economias de mercado. O mundo globalizado exige das empresas velocidade, eficácia nas respostas e decisões sendo aplicadas de acordo com as constantes revoluções e necessidades do negócio, sem deixar de compreender e satisfazer as vontades e exigências dos consumidores, que estão cada vez mais individuais e em busca da qualidade, preço e prazo mínimo de entrega. (PRADELA; SILVA, 2005).

A escolha do tema deste artigo vem ao encontro com o contexto apresentado, e procura pesquisar através de um departamento e empresa estudo a importância de gerar valor ao negócio gerenciando e controlando informações de desempenho com indicadores. Partindo desses argumentos encontrou-se então a necessidade de identificar: qual a importância da utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão de compras em uma empresa goiana do setor sucroenergetico?

Com o passar dos anos as pessoas estão levando cada vez mais requisitos em consideração para efetuar uma compra e é claro que com as organizações isso não é diferente, porém de acordo com Mitsuani (2014, p. 36), "[...] sob a ótica das organizações, a preocupação e estruturação de funções e processos é bem mais recente". É neste sentido que é possível justificar a relevância de tal estudo sendo que, vem aumentando a preocupação com a gestão de compras nas empresas e acredita-se que um bom gerenciamento pode gerar tanto valor quanto benefício para uma empresa. Desta forma, é importante realizar um estudo real, já que a Gestão de Compras é um tema que foi pouco abordado anteriormente.

Como objetivo geral desse artigo foi analisar à importância da utilização de indicadores de desempenho na gestão de compras de uma empresa goiana do setor sucroenergetico, a fim de demonstrar a relevância e alguns fatores que podem ou não agregar valor na gestão em compras dentro de uma organização. Para que seja alcançado o foco principal deste artigo foram esboçados os seguintes objetivos específicos: compreender através de pesquisas os comportamentos da gestão em compras; entender o processo de gestão na área de compras de uma empresa do setor sucroenergetico; identificar indicadores de desempenho utilizados na área de compras da empresa em estudo; reconhecer a importância de medir desempenho no setor de compras e relacionar o suporte que os indicadores podem trazer para a gestão em compras.

O estudo da importância dos indicadores de desempenho na Gestão em Compras poderá trazer ao pesquisador uma visão mais holística de todo o processo, podendo apresentar as possíveis dificuldades encontradas pela indústria sucroalcooleira e ao mesmo tempo sugerir

soluções para a melhoria do assunto abordado. Além disso, poderá contribuir para o estudo da Administração, podendo ser uma fonte para futuras pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Setor Sucroenergetico

Segundo Batalha (2010) o complexo agroindustrial define-se a partir de uma matéria-prima de base. Esta percorre uma série de processos industriais e comerciais até se transformar em diferentes produtos finais, como é o caso da cana-de-açúcar.

Segundo Bonanno (2018) a evolução do sistema agroindustrial exige uma atualização constante do conhecimento em um esforço contínuo de interpretação e explicação dos comportamentos observados na indústria. À medida que a estrutura dos sistemas alimentares modernos se torna cada vez mais complexa, os pesquisadores confiam em novas abordagens e estruturas além dos tradicionais modelos de poder de mercado para estudar as interações econômicas ao longo das cadeias de suprimentos de uma agroindústria do setor sucroenergético.

2.2 A função Compras

Segundo Dias (2012) qualquer atividade industrial precisa de insumos, matérias-primas ou serviços para operar. Antes do início de qualquer processo de fabricação é necessário que todos os materiais e insumos estejam disponíveis para que a produção dure conforme o planejado para determinado período. Porém, os componentes que vão integrar o processo, sejam eles materiais ou serviços, precisam estar de acordo com o esperado, atendendo os requisitos de quantidade, qualidade e prazo de entrega.

Duarte (2017) destaca que a função compras pode ser entendida como uma atividade primordial para a área de suprimentos de uma empresa, além de abastecer tal necessidade de materiais ou serviços, também fazem parte dessa atividade o planejamento das quantidades, prazos corretos de entregas, especificações certas e qualidade do que está sendo adquirido.

Para Righetti (2014) o termo função compras pode estar presente como uma função estratégica nas organizações, já que propõe iniciativas de reduções de custos e valores pagos por vários insumos, matérias primas e serviços utilizados no processo de produção. Também agrega valor ao produto ou serviço comercializado, uma vez que é responsável por realizar a interação dos fornecedores contratados com a empresa, sendo que isso significa um impacto considerável na qualidade final dos produtos ou serviços oferecidos aos cliente e consumidores, de acordo com o grau de atuação que tal fornecedor vai possuir.

2.3 Gestão em Compras

A gestão de compras nas organizações pode ser definida como um envolvimento e conjunto de estratégias, processos e estruturas organizacionais que buscam melhorar os relacionamentos entre empresa e fornecedores com o objetivo de gerar valor para a organização (MITSUTANI, 2014).

Com a gestão alinhada do processo de compras é notável que se garante ótimas e perceptíveis oportunidades, é importante lembrar que para evitar possíveis erros e ocorra uma diminuição significativa dos riscos é sempre válido otimizar as estratégias e alinha-la a um processo disciplinado, consequentemente isso irá garantir um equilíbrio dos negócios tanto para os clientes quanto para os fornecedores (VILLAR, 2014).

De acordo com Duarte (2017) o processo de gestão em compras é dividido em duas aberturas consideradas como processos principais e os processos de suporte. O primeiro consiste em atividades de compra e também contratação de serviços que são básicos para o bom funcionamento e eficiente da empresa, essa atividade começa quando percebe-se uma necessidade a ser adquirida, desta forma, é realizada a procura por fornecedores, mensuração do capital que possui e quanto será necessário e consequentemente as realizações das negociações e fechamento de contratos. Já os processos de suporte podem ser entendidos como sendo todos os eventos que oferecem apoio para que o processo principal aconteça, alguns mais comuns como: gestão de fornecedores e seu desempenho e inteligência de mercado.

Mitsutani (2014) ainda afirma que as perspectivas da gestão em compras estão relacionadas com o tamanho de suas atribuições e os seus objetivos podem ser separados em três elementos: Econômicos, Competitivos e Social e Ambiental, onde relata que as finalidades são esboçadas da seguinte forma: Econômicos: reduzir os custos envolvidos no processo de aquisição de tal modo que exista a melhor eficiência; Competitivos: apresentar fatores que gerem valor para a organização através das aquisições, custos baixos, inovações, integrações com fornecedores e monitoramento de mercado são alguns exemplos; Social e ambiental: realizar gestão de fornecedores e aplicar conceitos de sustentabilidade para a área de compras.

Segundo Chopra (2017), a cadeia de valor tem início com a criação de um produto e contém cinco etapas, conforme descrito na figura 1 as etapas são divididas da seguinte forma: Desenvolvimento do produto, Marketing e vendas, Operações, Distribuição e Serviço. Desenvolvimento do produto é a primeira etapa e cria as especificações do produto para que as outras etapas possam existir; marketing e vendas são responsáveis por promover as expectativas do produto ao mercado e também recrutar opiniões dos clientes para possíveis melhorias e criações de projetos; a área de operações é a transformadora das entradas em saídas, com objetivo de criar o produto de acordo com suas especificações; distribuição tem como objetivo disponibilizar e também facilitar o contato dos clientes ou interessado com o produto oferecido; serviço, última etapa ou parte da cadeia e é responsável por realizar o contato direto entre o produto com o consumidor final. Essas operações quando ligadas entre si formam os papéis básicos para a realização de uma venda e representam a cadeia de valor de uma empresa.

Figura 1: Cadeia de Valor



Fonte: Chopra (2017)

É possível notar o relacionamento da cadeia de valor com a gestão da cadeia de suprimentos com a colocação de Chopra (2017), onde o autor relata que, a Cadeia de suprimentos é o conjunto de processos ou etapas que juntos, de maneira direta ou indireta buscam atender um pedido de um cliente, interno ou externo e não está apenas ligada com os fabricantes e fornecedores, mas também com todos os responsáveis pela cadeia como um todo. É o envolvimento de todas as funções que ocorrem para que o pedido de um cliente seja atendido.

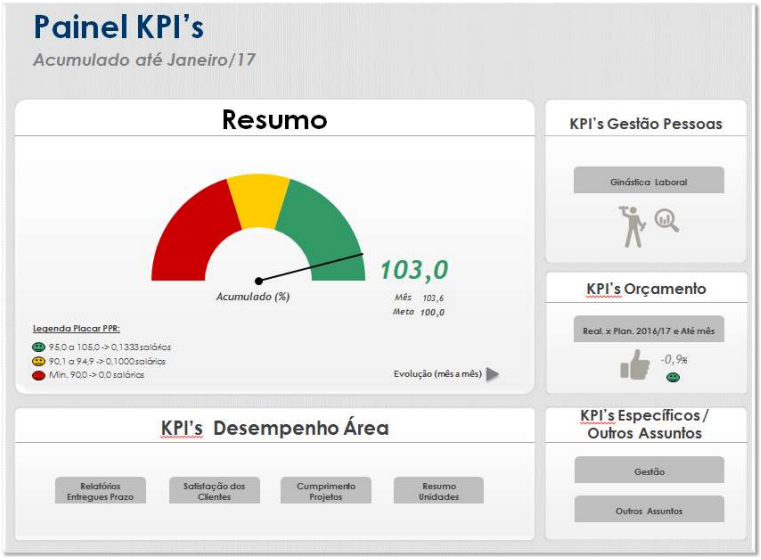
Por meio da criação de um alinhamento estratégico, a cadeia de suprimentos sempre tem o intuito de atender o que se espera o planejamento elaborado pela organização. A cadeia de suprimento neste sentido deve ser responsiva, conseguindo atender suas atribuições no prazo determinado, utilizando diversas habilidades para poder atender as variedades de pedidos, deve ainda desenvolver produtos inovadores e ainda saber desviar das incertezas (LELIS, 2014).

2.4 Indicadores de Desempenho

Este tópico Ferreira *et al* (2018), retrata que a avaliação do desempenho organizacional é muito utilizada na administração e toma como base objetivos e planejamentos realizados a partir de algum resultado que se quer atingir ou medir, para que essa avaliação se torne possível dentro das organizações é preciso que os objetivos estejam claros e possam ser atingidos, sejam eles criados de acordo com as suas expectativas futuras ou com suas perspectivas reais.

Os administradores são responsáveis por definir as diretrizes pela qual a empresa vai direcionar o seu funcionamento após uma análise criteriosa do ambiente onde a organização está inserida, vinculada sempre com sua razão de existir e suas estratégias, também desenhada pela missão e objetivos organizacionais. Informações como os objetivos e missão conceituam a empresa, os produtos e serviços que ela oferece, os seus clientes, o seu posicionamento no mercado e seus valores (FERREIRA *et al.*, 2018). A seguir na figura 2 um modelo de painel para controle de indicadores.

Figura 2: Modelo de Painel de Indicadores de Desempenho (KPI´s).



Fonte: Adaptado pelo autor.

Conforme Chopra (2017), os indicadores de desempenho são de extrema importância para julgamento de um processo ou funcionamento de uma cadeia no campo da gestão dos negócios, além de avaliar como estão ocorrendo as atividades de determinado setor, processo ou área. Os indicadores também são responsáveis por identificar os pontos fracos que podem existir dentro de um conjunto sistêmico, e busca auxiliar nas análises que antecedem as tomadas de decisões da organização.

De acordo com Repar *et al* (2017), a área de compras na maioria das vezes tem como medição de seu desempenho a capacidade de conseguir reduções de custos, e são diversos os indicadores que podem representar essa performance (Quadro 1).

Quadro 1: Indicadores de Desempenho em Compras.

Indicadores	Exemplo
Volume de compras efetuado	Por fornecedor, por grupo de mercadoria (família), por organização de compras e por comprador.
Cumprimento de quantidades	Por fornecedor e por material.
Número de fornecedores	Por grupo de mercadoria (família).
Histórico do preço das ofertas	Comparativo de preços negociados.
Análise ABC	Por valor comprado, quantidade e outros.
Volume de itens de solicitações de compras	Total, por comprador, por família e outros.

Volume de pedido de compras	Total, por comprador, por família e outros.
Volume de itens de compras	Total, por comprador, por família e outros.
Budget de fornecedores	Valor realizado x planejado (mês, ano, acumulado).
Atendimento dos prazos	Comparativo data de entrega x data de solicitação.

Fonte: Adaptado de Repar *et al* (2017)

Os indicadores em compras priorizam quatro objetivos centrais: possibilitar uma visão dos resultados buscados através da avaliação de informações e dados importantes para a gerência; facilitar e melhorar a comunicação interna do setor, deixando óbvio todas as metas almejadas; instigar nos funcionários e profissionais a busca contínua pela melhoria dos resultados; direcionar para os reais esforços e objetivos organizacionais para que consiga assegurar o que é esperado pelo negócio (MIGUEL, 2014).

Os indicadores de desempenho apresentam uma função muito importante que é assegurar o controle da organização, só assim é possível garantir que seja cumprido o que foi pré-estabelecido no planejamento da alta administração e consequentemente contribuir para avanços e melhorias nos processos organizacionais, principalmente aqueles que em que envolvem decisões estratégicas e fundamentais para o sucesso do alcance dos objetivos (FERREIRA, 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

A pesquisa aplicada neste trabalho é de natureza exploratória, pesquisas como estas de acordo com Gil (2008, p. 27), buscam "[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. " Gil (2008) complementa que as pesquisas exploratórias tendem proporcionar que os pesquisadores possuem uma intimidade maior com o assunto estudado, e tem como objetivo fazer com que um problema se torne mais claro e crie suposições mais apropriadas.

Para que se explore tal problema da pesquisa, foi realizado um estudo de caso, que segundo Yin (2015), estudos como estes se aplicam na maioria das vezes quando o pesquisador não possui muito controle sobre o fato, e os objetivos estão voltados para acontecimentos contemporâneos que se inserem em algum ambiente da vida real.

Para esse método são utilizadas algumas ferramentas que permitem atingir seus fundamentos, uma delas é apresentada como observação, que assim como citada por Yin (2015), tem extrema importância quando irá se realizar um estudo de caso, porém, é fundamental que ao iniciar uma observação os objetivos estejam claramente definidos, bem como a situação de observador sendo ele participativo ou não. Será realizada neste estudo de caso uma entrevista, que é outra ferramenta muito utilizada, ressalta ainda Yin (2015) a considerada como combinação à técnica de observação que pode ter um auxílio de um roteiro

semiestruturado e ser realizada de uma maneira curta, rápida e informal, porém, há situações que ela acontece de uma maneira bem formal.

3.1 Etapas da pesquisa e técnica para coleta de dados

A pesquisa e técnicas para coletas dos dados e informações deste estudo de caso podem ser entendidas e divididas em cinco fases, definidas da seguinte maneira:

I. Elaboração de um roteiro de entrevista com perguntas e temas que trazem respostas e opiniões dos entrevistados que possibilitam responder o problema e objetivos centrais da pesquisa;
II. Entrevista com profissionais da empresa que atuam de maneira estratégica dentro da área estudada;
III. Paralelo as entrevistas, foram realizadas observações durante um determinado período, onde será avaliado através da experiência e conhecimento do autor os comportamentos adotados pelos entrevistados e da gestão do setor;
IV. Elaboração de fichamentos e comparativos das informações recrutadas;
V. Por fim, as informações e conclusões obtidas foram estruturadas em um único texto que permitirá entender e definir os reais resultados do estudo realizado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando a organização tomada como instrumento de pesquisa para obtenção dos resultados esperados, foi possível através de um período de observação, acesso a documentos e a aplicação de entrevistas com profissionais que atuam de maneira estratégica dentro da área estudada, entender como funciona o processo de compras e identificar a existência de indicadores de desempenho no setor, bem como quais são os mais utilizados e sua real importância como instrumentos de apoio a gestão.

4.1 A Gestão de Compras

As referências bibliográficas estudadas auxiliaram para uma possível comparação e entendimento das teorias da área de compras dentro de uma organização e seu real funcionamento dentro do ambiente analisado. Partindo dos princípios da literatura e das observações realizadas ao longo dos estudos, o setor de compras pode ser desenhado e estruturado da seguinte forma:

Conforme descrito por Chopra (2017) a gestão de compras é de extrema importância para o abastecimento de insumos, materiais e serviços que são necessários para que um processo ou produção atue conforme o planejado. Também pode ser entendida como a área ou função que responde pelas quantidades demandadas, prazos esperados e preços compatíveis com o mercado.

Outro ponto para discussão que os autores abordados contribuem e sobre a gestão compras para a empresa observada não se difere muito da visão estudada na literatura.

Conforme Righetti (2014) ao comparar e desenhar os processos da área pode-se identificar as semelhanças e as características do comportamento do processo de aquisição. A empresa já considera o setor compras como papel estratégico dentro do negócio e é notável a importância que os resultados esperados das negociações e aquisições podem trazer benefícios quando alcançados. Além de cumprir com o papel básico de abastecimento das necessidades internas de materiais, insumos e serviços para a operação industrial, o setor também conta com uma série de trabalhos que envolve melhorias nas aquisições (preço, prazo, quantidades e processos) e conta com uma equipe especializada para atribuir todo suporte durante o processo de comprar, utilizando indicadores internos e externos, relatórios e auxílio nas tomadas de decisões da gestão.

Com base nas entrevistas, a atividade ou função de compras na agroindústria observada possui um ciclo que pode ser dividido em algumas etapas básicas, que definem as principais responsabilidades do departamento e sua atuação operacional:

A princípio, para realizar uma aquisição dentro desta organização é necessário receber solicitações de compras e analisá-las. Esta etapa consiste no recebimento de um documento denominado requisição de compras, sendo que, uma pessoa responsável por um setor ou atividade faz uma solicitação de aquisição de material ou serviço que é encaminhada ao departamento de compras mediante aprovação do gestor do departamento, criando assim, uma necessidade de compras.

Para que o comprador saiba identificar tais necessidades, as requisições devem conter informações e especificações como quantidade, data, local de entrega e outros itens relevantes do material ou serviço que deverá ser adquirido. É neste momento, que o profissional de compras analisa quais serão as estratégias de aquisição, qual a prioridade que a solicitação vai receber de acordo com as outras necessidades e qual o prazo para concluir a negociação e efetivação da compra.

Em outro momento, ocorre a seleção e avaliação de fornecedores, que é um período em que é preciso escolher quais empresas conseguem atender a demanda exigida pela agroindústria com o melhor preço, qualidade e prazos estabelecidos. Nessa etapa o principal objetivo é, portanto, identificar o fornecedor que irá atender as necessidades do requisitante da compra, além disso, o profissional deve levar em consideração os fatores de marca e exigências técnicas, considerando cada situação e necessidade.

Os fornecedores que podem ser consultados ou selecionados nos processos compras, na maioria das vezes, já estão cadastrados em um sistema integrado utilizado pela empresa, que permite facilidade na análise e escolha do comprador. Em caso de itens que nunca foi adquirido ou se não houver um fornecedor aceitável cadastrado, inicia-se um processo de pesquisa de mercado.

Em seguida, o comprador ou profissional de compras irá disponibilizar ou solicitar aos fornecedores por escrito uma cotação. Depois que os fornecedores entregam as cotações aos compradores, essas são analisadas quanto ao preço, condições de pagamento, atendimento as especificações do produto ou serviço que está sendo comprado e prazo de entrega. A empresa também dispõe de um portal de compras, sistema de cotação eletrônica via B2B (business to business), que possibilita aos fornecedores o acesso e preenchimento da cotação de materiais através de login e senha. Para as contratações de serviços a empresa também dispõe de uma

interface eletrônica de cotações através de uma plataforma oferecida por uma empresa parceira, que possibilita a interface com seu próprio sistema integrado.

Realizadas as cotações é o momento de os profissionais negociar junto as empresas, determinando com isso o preço, condições de pagamento e estipulando uma data de entrega para adquirir um material ou serviço. É só a partir daí que são utilizados métodos e análises através de informações, históricos e indicadores econômicos ou não para um fechamento de acordos, para consequentemente ser emitido uma ordem ou pedido de compras.

Chopra (2017) diz que a emissão do pedido de compra é o último passo, que deve ser feito depois de realizada e aceita as negociações entre compradores e fornecedores. O pedido é um documento formal que tem um valor legal para entrega das mercadorias ou serviços de acordo com os termos e condições especificados nas negociações, ou seja, o pedido de compras é criado com base na requisição de compras ou nas cotações, e também em qualquer outra informação adicional necessária. Este documento deve ser enviado para o fornecedor e também é utilizado por outros departamentos da empresa, como contas a pagar, financeiro fiscal e outros. Em algumas situações, além do pedido de compra, exige a existência de um contrato de fornecimento que é elaborado com a participação do departamento jurídico da empresa que deve conter assinaturas entre as partes, empresa contratante e empresa contratada, o contrato determina e assegura o cumprimento das obrigações apurada nas negociações e contratações.

4.2 Indicadores de Desempenho

Com acesso em alguns documentos disponibilizados pela organização e através das entrevistas com os funcionários foi possível identificar os indicadores utilizados para medir desempenho do setor de compras, bem como conhecer os objetivos e aplicação de cada um deles. Em busca de entender a modalidade de cada indicador e demonstrar de modo simples o objetivo que eles possuem, foi elaborado no quadro 2 contendo nome, função e aplicação do indicador, também foi realizado um fichamento com os principais relatos e afirmações ouvidas durantes as entrevistas e os registros com as observações:

Quadro 2: Os indicadores utilizados na organização do estudo:

Indicadores	**Objetivo**
Ganhos com Negociações	Medir o total do custo evitado através das negociações com os fornecedores.
Lead Time de Compras	Medir o tempo utilizado para realizar uma aquisição, desde sua solicitação até sua conclusão (não é considerado o tempo de entrega).
Volume de Pedidos de Compras	Quantificar os pedidos emitidos durante um determinado período (por comprador, grupo de compradores, família de compras).
Volume de Compras Realizado	Quantificar o valor comprado durante um determinado período (por comprador, grupo de compradores, família de compras).

Aderência ao Plano de Negócio	Comparar o quanto foi feito de economia e quanto de custo foi evitado (por família e categoria de compras).

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na organização em estudo a mensuração e apuração dos indicadores ocorrem mensalmente, e são realizadas através de uma célula interna do departamento, chamada como inteligência de suprimentos. Formada por analistas, a célula tem por objetivo oferecer todo o suporte necessário para realizar as aquisições e estratégias do departamento, a apuração dos indicadores é mais uma atividade da célula e possui um mapeamento com todos os passos que devem ser efetuados para atingir o resultado de cada indicador. Além do mapeamento dos processos realizados para mensuração dos indicadores, após a apuração mensal, todos os fechamentos são consolidados e enviado para o departamento de controles internos da organização, esse com objetivo de averiguar e acompanhar o desempenho dos setores e também auditar as áreas responsáveis pelo envio dos indicadores, afim de assegurar e aumentar a credibilidade das informações.

Durante as observações foi notado que apesar de conter indicadores chaves que aferem a performance do setor, existe outros diversos indicadores que fazem parte da rotina dos funcionários e gestão durante as atividades de aquisição, esses tão rotineiros que é possível ser medido em tempo real, através da tela de um computador, exemplo a quantidade de itens que devem ser comprados por um determinado comprador, ou a quantidade de pedidos que devem ser aprovados por um gestor. Esses e diversos outros indicadores, financeiros ou não fazem parte das atividades de compras e das negociações diárias, mensais e anuais da organização, apesar de não medirem o desempenho do departamento em si, foram destacados como importante entre os entrevistados, que indicam as informações responsáveis pela melhora de suas atuações e atividades.

Na figura 4 é descrito um modelo de painel utilizado na empresa estudo para controle e medição dos indicadores de desempenho em compras.

Figura 4: Modelo de Painel utilizado na empresa estudo (KPI´s)



Fonte: Adaptado pelo autor (SAP Sistemas)

Nas entrevistas, ao questionar a importância que os indicadores de desempenho utilizados no departamento de compras têm para a organização e para os entrevistados, incluindo eles gestores, as respostas apontam total similaridades e destacam uma coisa em comum. Todos entrevistados disseram de alguma maneira, seja ela explicita ou não a utilização dos indicadores de desempenho ao menos uma vez para tomar uma decisão, e acreditam que as metas estipuladas para cada um deles são os motivadores e responsáveis pelo melhoramento contínuo do setor.

Com o período de observação, foi possível verificar que mensalmente são realizadas reuniões com as apresentações da evolução dos indicadores, individual do realizado no mês e também no período acumulado, pelo fato da organização do estudo ser uma agroindústria, o período anual utilizado como base para medir os indicadores e resultados é o ano safra. Na reunião, além da apresentação dos indicadores é acordado ações entre os envolvidos que possam melhorar ou manter a evolução dos indicadores.

Conclui-se que os indicadores são os principais responsáveis para buscar os objetivos estabelecidos no setor de compras e também norteadores para os profissionais entrevistados. São mecanismo que permitem relacionar a real situação do desempenho das atividades executas e se elas estão atendendo as necessidades planejadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo iniciou-se com a aplicação de pesquisas relacionadas aos conceitos fundamentais dos indicadores de desempenho na estrutura do departamento de compras e sua relevância conforme algumas ideias de autores estudados nas pesquisas bibliográficas. Diante desses conceitos e da pesquisa exploratória do tema e através de métodos aplicados em um estudo de caso, foi possível mensurar qual a atenção dada aos indicadores na empresa, na qual tinha o objetivo de compreender a real importância que o tema abordado possuía para o setor de compras da organização.

A aplicação do estudo e os resultados obtidos através dele proporcionaram a concretização da ideia de que os indicadores de desempenho acarretam impactos positivos para a empresa estudada, sendo de extrema importância na gestão de compras, já que são considerados os motivadores para que seja possível alcançar as metas e também os responsáveis pela melhoria contínua do setor, junto com a crescente gestão de suprimentos em busca de um bom desenvolvimento na organização.

Desta forma, o objetivo central desse trabalho foi alcançado e apesar de tratar de um estudo específico em uma empresa e departamento, pode-se afirmar que crescem as preocupações em medir o desempenho em todo ambiente empresarial e de organizações vários segmentos, é cada vez maior a busca para aprimorar as estratégias para obtenção dos melhores resultados.

Por tratar-se de um tema ainda recente no estudo da literatura, não foi possível fazer uma comparação com outros estudos, porém foi notável que os resultados mostraram aquilo que os autores afirmaram.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se um estudo mais abrangente sobre a relação que os indicadores de desempenho podem também trazer para as outras áreas de uma empresa. Além disso, pesquisas como estas pode gerar novos questionamentos contribuindo para o estudo da Administração.

6. REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais / In: BATALHA, Mário O. (coord.). 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010. (Capítulo 1).

BONANNO, A. Special issue of Agribusiness, An International Journal: “New dimensions of market power and bargaining in the agri-food sector: Theories and applications”. V 34. <http://dx.doi.org/10.1002/agr.21541>. 2018.

CHOPRA, S., LAUX, C., SCHMIDT, E. and RAJAN , P. 2017. Perception of a Performance Indicators in an Agri-Food Supply Chain: A Case Study of India's Public Distribution System. International Journal on Food System Dynamics, 8, no. 2: 130–145, doi:10.18461/ijfsd.v8i2.824. Disponível em: http://centmapress.ilb.uni-bonn.de/ojs/index.php/fsd/article/view/824. Acesso em: 23/01/2018.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: princípios, conceito e gestão.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANAIS

DUARTE, Sthefane C. L. **Competências gerenciais no setor público do agronegócio**. 2017. 110 f., il. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) — Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

FERREIRA, V. G. L. I; RIZO, S. F. C.; LÓPEZ, J. I. T. **Key Performance Indicators to optimize the environmental performance of Higher Education Institutions with environmental management system** – A case study of Universitat Politècnica de València, Journal of Cleaner Production, V. 178, 2018, Pages 846-865, ISSN 0959-6526, Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.184. Acesso em: 14/02/2018.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Modelos de gestão. Editora FGV, 2015.

GIL, Antônio Carlos**. Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

LELIS, Eliacy C. **Gestão da Produção**. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2014.

MIGUEL, Fábio. Inteligência em Compras. In: MITSUTANI, Cláudio (Org). **Compras Estratégicas: Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios.** São Paulo: Editora Saraiva, 2014. p. 75-104.

MITSUTANI, Cláudio. Importância Estratégica da Gestão de Compras. In: MITSUTANI, Cláudio (Org). **Compras Estratégicas: Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios.** São Paulo: Editora Saraiva, 2014. p. 21-45.

REPAR, N.; JAN, P.; DUX, D.; NEMECEK, T.; DOLUSCHITZ, R. **Implementing farm-level environmental sustainability in environmental performance indicators**: A combined global-local approach, Journal of Cleaner Production, V140, Part 2, 2017, Pages 692-704, ISSN 0959-6526, Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.022. Acesso em: 04/01/2018.

RIGHETTI, C. Cesar B. Sustentabilidade e Compras. In: MITSUTANI, Cláudio (Org). **Compras Estratégicas: Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios.** São Paulo: Editora Saraiva, 2014. p. 215-238.

VILLAR, Cristiane B. Processos de Compras. In: MITSUTANI, Cláudio (Org). **Compras Estratégicas: Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios.** São Paulo: Editora Saraiva, 2014. p. 151-162.

YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.