

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Bianca da Silva

ESTRUTURAÇÃO DE SISTEMA AUTOMATIZADO DE CONTROLES PARA O SETOR DE COMPRAS DA EMPRESA TORNEARIA MECANICA EIRELI

Santa Cruz do Sul
2022

Bianca da Silva

**ESTRUTURAÇÃO DE SISTEMA AUTOMATIZADO DE CONTROLES PARA O
SETOR DE COMPRAS DA EMPRESA TORNEARIA MECANICA EIRELI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para o Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC como parte dos requisitos para aprovação no Trabalho de Curso II.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Bugs

Santa Cruz do Sul

2022

RESUMO

Um dos setores que mais impactam a funcionalidade de uma empresa é responsável pela compra de materiais, identificação de fornecedores e barganha comercial. Desta forma o presente trabalho tem por intuito estruturar um sistema automatizado de controles para o setor de compras da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI. O estudo de caso se compromete a sugerir e planejar um sistema automatizado de cadastro para fornecedores, estruturar com definição de padrões, um sistema de requisições interna de materiais e planejar o processo de aquisição de matérias por meio de padronização. A construção do conhecimento se baseou em aspectos teóricos sobre o tema, por meio da pesquisa bibliográfica em livros, periódicos (revistas), teses e artigos, assim como entrevista semiestruturada com funcionários da empresa. Ao concluir percebe-se que com a implementação do sistema e a automatização do processo de compras, haverá maior agilidade e maior assertividade da compra realizada, além de uma organização e poder de escolha do comprador, aumento o retorno financeiro e diminuição de gastos realizados pelo setor de compras.

Palavras chaves: Setor de compras. Requisição de compras. Pedido de compras. Fornecedores.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	JUSTIFICATIVA.....	8
3	OBJETIVOS.....	10
3.1	Geral.....	10
3.2	Específicos	10
4	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	11
5	METODOLOGIA	12
5.1	Delineamento da pesquisa	12
5.2	População/amostra ou seleção dos casos/sujeitos da pesquisa	14
5.3	Técnicas de coletas de dados e análise	15
6	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
6.1	Análise Organizacional	16
6.1.1	Negócio.....	17
6.2	Ambiente Interno	18
6.2.1	Produto / Serviços.....	19
6.2.2	Administração financeira.....	20
6.2.2.1	Fluxo de caixa.....	20
6.2.2.2	Contas a pagar	21
6.2.2.3	Contas a receber	22
6.2.2.4	Lucro	22
6.2.2.5	<i>Payback</i> simples e <i>payback</i> descontado.....	23
6.2.2.6	Custos e Despesas.....	24
6.2.3	Compras.....	24
6.2.3.1	Requisição e ordem de compras.....	25
6.3	Ambiente Externo	25
6.3.1	Fornecedores.....	26
6.3.2	Clientes	27
6.4	Sistemas	27
6.4.1	Sistema de gestão dos fornecedores	28
6.4.2	Sistema de gestão das requisições de materiais.....	28
6.4.3	Sistema de gestão de ordens de compras	29
6.5	Análise <i>SWOT</i>	29

6.5.1	Pontos Fortes	30
6.5.2	Pontos Fracos	30
6.5.3	Ameaças	31
6.5.4	Oportunidades.....	31
7	MATRIZ SWOT	33
7.1	Matriz de análise <i>SWOT</i> da empresa.....	33
7.2	Contextualização analítica da matriz <i>SWOT</i>	34
8	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	36
8.1	Cadastro de fornecedores	37
8.1.1	Cadastro de fornecedores na organização.....	37
8.1.2	Sugestão de sistema para cadastro de fornecedores	38
8.1.2.1	Painel de sugestão de sistema para cadastro na visão de fornecedores	39
8.1.2.2	Painel de sugestão de sistema para cadastro na visão de comprador..	40
8.2	Requisição interna de material.....	401
8.2.1	Requisição interna de material na organização	41
8.2.2	Sugestão de sistema para requisição interna de material	41
8.2.2.1	Painel de sugestão de sistema para requisição interna de material na visão de solicitante.....	42
8.2.2.2	Painel de sugestão de sistema para requisição interna de material na visão de comprador	43
8.3	Pedido de compras e aquisição de material.....	43
8.3.1	Pedido de compras e aquisição de material na organização	43
8.3.2	Sugestão de sistema para pedido de compras e aquisição de material	44
8.3.2.1	Painel de sugestão de sistema para pedido de compras e aquisição de material	45
8.4	Resultados esperados	45
9	CONCLUSÃO	48
	REFERÊNCIAS	50
	APENDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA PESQUISA	55

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – ANÁLISE SWOT TORNEARIA MECANICA EIRELI	33
Template 1 – PAINEL DE SUGESTÃO DE SISTEMA PARA CADASTRO NA VISÃO DE FORNECEDORES	39
Template 2 – PAINEL DE SUGESTÃO DE SISTEMA PARA CADASTRO NA VISÃO DE COMPRADOR	40
Template 3 - PAINEL DE SUGESTÃO DE SISTEMA PARA REQUISIÇÃO INTERNA DE MATERIAL NA VISÃO DE SOLICITANTE	42
Template 4 - PAINEL DE SUGESTÃO DE SISTEMA PARA REQUISIÇÃO INTERNA DE MATERIAL NA VISÃO DE COMPRADOR	43
Template 5 - PAINEL DE SUGESTÃO DE SISTEMA PARA PEDIDO DE COMPRAS E AQUISIÇÃO DE MATERIAL	45

1 INTRODUÇÃO

Desde o início da sociedade os habitantes procuravam uma maneira para melhorar a resolução de seus problemas de forma prática, conduzindo para ações assertivas e que culminassem em retorno material e financeiro, desenvolvendo desta forma administradores mais racionais, que agissem de maneira estratégica e que buscassem a ascensão dos seus negócios.

Com a era de pós-modernidade que nos encontramos, com a disponibilidade de grande quantidade de informações, consumo rápido e o uso cada vez mais acentuada da tecnologia, o ato de administrar sofre modificações e estratégias e devem ser repensadas constantemente. Ações tomadas e mercado são voláteis e sofrem alterações constantemente, necessitando de reformulação e muito estudo para a empresa se tornar competitiva e atuar de forma significativa no mercado desejado.

Tendo isso em vista, é essencial que empresas busquem formas de se antecipar perante as concorrentes, vejam os pontos positivos do seu negócio, analisem decisões e estratégias assertivas e que podem ainda melhorar, focando seus recursos em ações adequadas, que retornem benefícios e lucros para a organização.

Desta forma, um dos setores que mais impactam a funcionalidade de uma empresa é responsável pela compra de materiais, identificação de fornecedores e barganha comercial. Este setor tem grande influência pois precisa de organização e controle, envolvendo questões comerciais e financeiras e necessitando de análise e conhecimento.

Para Martins e ALT (2000), a gestão de compras tem um papel estratégico nos negócios de hoje, sendo primordial pelo volume de recursos financeiros que envolvem. Ao encontro, defendem que a atuação do setor de compras é algo indispensável e necessário para os bens lucrativos da empresa, servindo como uma ferramenta para alavancar o desenvolvimento de uma instituição, precisando ser analisada e estudada estrategicamente.

Neste contexto, o estudo busca estruturar um sistema automatizado de controles para o setor de compras da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI, solucionando pontos fracos encontrados no setor de compras da empresa. Estes pontos foram levantados na matriz *SWOT*, desenvolvido no Trabalho de Curso I que possuía como objetivo o diagnóstico empresarial na empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI.

A empresa atua no setor de fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias de alimentos, bebidas, fumo e demais empresas. Além disso, a empresa presta serviços de manutenção industrial, serviços elétricos e mecânicos para empresas do Rio Grande do Sul e expande-se a todo o território nacional e países do exterior.

Desta forma, a construção deste estudo está dividido em etapas, sendo inicialmente discutido na introdução a apresentação do assunto e outros elementos necessários para situar o tema do trabalho. Em seguida é apresentado a justificativa, assim como, o objetivo geral e específicos do estudo e a história da empresa estudada. Nos capítulos a seguir encontram-se a metodologia da pesquisa, referencial teórico, ambiente organizacional e análise. Ao final é construída a conclusão, bem como as referências e anexos.

2 JUSTIFICATIVA

Frequentemente administradores de todo o mundo se veem perdidos perante a instabilidade de mercado e questões que geram alarde nas organizações, como por exemplo as mudanças econômicas e sociais, impactos externos e internos, fornecedores, prazos, juros e taxas. Desta forma, um dos setores que está diretamente ligado a estas questões e que mais preocupam por impactar a saúde financeira de uma empresa é o setor de compras.

Para Baily e Farmer (2000), o setor de compras é responsável por determinar os itens a serem comprados, pela identificação e comparação de fornecedores disponíveis, negociação com as fontes de suprimentos, além disso, são responsáveis por firmar contratos, elaborar ordens de compras e por final, receber e pagar os bens e serviços adquiridos. Pozo (2007, p. 170) acrescenta ainda que:

A função compras é vital para o processo de redução de custos da organização, com negociações adequadas e inteligentes, o administrador de compras poderá reduzir os gastos na aquisição de materiais e produtos desnecessários ao dia a dia da empresa.

Neste contexto, a implementação de controle no setor de compras ganha destaque e gera resultados positivos nas organizações, auxiliando na tomada de decisão assertiva e otimização de processos realizados no setor. Além disso, é importante salientar que este controle possibilita estipular um planejamento estratégico, amplitude de possibilidades de compras e eliminação de gastos desnecessários, alavancando a saúde financeira da empresa.

Desta forma, o estudo justifica-se por estruturar um sistema automatizado de controles para o setor de compras da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI, auxiliando os administradores da empresa e os funcionários do setor de compras a desempenharem seu trabalho de forma otimizada, com maior agilidade, poder de tomada de decisão e maiores possibilidades no momento de compra.

Além disto, para as empresas essa pesquisa contribui para o maior entendimento sobre a forma de gestão e implementação de controles no setor de compras que poderão ser aplicadas na organização e na implementação de sistemas. O estudo ganha ainda mais relevância pois poderá trazer aos gestores, através de sugestões da autora deste estudo, ações que poderão estar afetando diretamente no lucro e ganhos da empresa.

Do ponto de vista acadêmico, justifica-se o estudo pela oportunidade que a acadêmica terá para entender os conteúdos que foram trabalhados em sala de aula, aprimorando os conhecimentos e as habilidades, como também servirá de base para alunos de administração e administradores, para que entendam a relevância da adequada gestão de compras nas empresas, a pensarem estrategicamente e identificarem questões semelhantes durante a vida acadêmica e profissional. Administradores podem ainda se identificarem com a temática e ofertarem soluções e consultorias a empresas de diferentes áreas e ramos que necessitem de ajuda no setor de compras.

Desta forma, o estudo de caso ganha ênfase para sua construção e a justificativa torna-se palpável na construção do conhecimento. Importante salientar que a pesquisadora atua na área administrativa da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI e tem interesse em realizar as ações de melhorias sugeridas, sendo apoiada pelos diretores da empresa com o intuito de alavancar os negócios e expandir sua atuação no mercado.

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

Estruturar um sistema automatizado de controles para o setor de compras da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI.

3.2 Específicos

- Estruturar um sistema automatizado de cadastro para fornecedores;
- Estruturar com definição de padrões, um sistema de requisições interna de materiais;
- Planejar o processo de aquisição de materiais por meio de padronização.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A TORNEARIA MECANICA EIRELI é uma empresa individual de responsabilidade limitada e atua desde o ano de 1993 no setor metal/mecânico. Está instalada na Rua Ottmar Benno Schultz, 3470, no Distrito Industrial da cidade de Venâncio Aires – RS.

A empresa conta com cerca de 50 funcionários qualificados em diversas áreas da mecânica, elétrica, administrativa, RH, segurança no trabalho e demais áreas, distribuídos em setores em sua própria sede e nas empresas parceiras. Todos os trabalhos seguem aos padrões de ergonomia, segurança, higiene e controle ambiental estipulados.

O quadro de funcionários é constantemente integrado aos novos processos industriais, químicos, biológicos e de segurança para atender 100% as necessidades dos clientes, e em contrapartida proporcionar ao grupo um ambiente de trabalho saudável, seguro e harmônico.

A empresa oferece uma gama de opções para fabricação de máquinas e peças técnicas, realiza manutenção industrial, presta adequação à NR12¹ e dispõe de serviços de automação. A TORNEARIA MECANICA EIRELI investe gradativamente em novas tecnologias para adequação de serviços e produtos ofertados, resultando na diversidade em prestação e execução de tarefas, bem como, fornecimento de itens e serviços em menor prazo possível e oferecendo condições especiais de negociações.

Efetivamente, a empresa atende toda a região do Rio Grande do Sul e expande-se para o território nacional brasileiro e exterior, já conta com uma gama de clientes como Gerdau, John Deer, Pla, Maxiforja, Stihl, Pirelli, JTI, América Tampas, GKN, RGE SUL e demais parceiras.

Portanto, a empresa em estudo está qualificada a fabricar e executar qualquer peça e equipamento através de projeto fornecido pelo cliente ou desenvolvido por sua equipe. Todas as divisões estão aptas a atender as indústrias têxteis, papelarias, alimentícias, fumageiras, metalúrgicas, petrolíferas, automobilísticas, indústria de cimento, química, eletrônica e outras.

¹ NR12 é a Norma Regulamentadora de Segurança do Trabalho em Máquinas e Equipamentos.

5 METODOLOGIA

A pesquisa é um conjunto de ações que visam a descoberta de novos conhecimentos em uma determinada área, ela é representada por uma ação sistemática de coleta, análise e interpretação de dados empíricos.

Para Gil (2007) a pesquisa pode ser descrita como um procedimento racional e sistemático que procura proporcionar respostas aos questionamentos que surgem. Desta forma a pesquisa não limita-se apenas a uma sistemática, mas a pesquisa é constituída de várias fases, partindo da formulação do problema à apresentação e discussão dos resultados.

Para a sua execução se faz necessário utilizar uma metodologia que Fonseca (2002) define considerando *metodos* como o processo de organização e *logos* como a investigação ou a pesquisa, caracterizando o estudo sistemático dos meios e dos instrumentos, no sentido de desenvolver uma pesquisa científica. Já Minayo (2007) define metodologia de forma mais abrangente, ou seja,

como a discussão epistemológica sobre o caminho do pensamento que o tema ou o objeto de investigação requer; como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; e como a criatividade do pesquisador, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas (MINAYO, 2007, p. 44).

Portanto, a apresentação da metodologia com as suas técnicas têm por objetivo destacar os meios que serão utilizados para o desenvolvimento do estudo, ou seja: estruturar um sistema automatizado de controles para o setor de compras da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI.

5.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa representa segundo Candeloro e Santos (2006) a forma com que o pesquisador irá abordar o tema, a qual poderá ser representada por delineamento de abordagem ou de procedimentos. Neste caso, o estudo é

caracterizado por estudo de caso, o procedimento será através da abordagem qualitativa e a sua modalidade será de caráter descritivo exploratório.

Para Mattar (2005) os estudos de casos se caracterizam como um método do pesquisador olhar para a realidade, com a possibilidade de organização de informações para uma análise correta. Além disso, é possível estudar com profundidade os fenômenos e processos dentro da instituição de uma forma a ter uma análise correta e de vários ângulos.

A abordagem qualitativa permite o levantamento de dados e informações através de depoimento da pessoa envolvida na entrevista, e que de acordo com Goldenberg (1997, p.34) não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Segundo Godoy (1995) explica, algumas características são consideradas importantes na pesquisa qualitativa: 1) considera o ambiente como fonte direta dos dados; 2) o pesquisador como instrumento chave; 3) a pesquisa possui caráter descritivo; 4) também o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e 5) traz um enfoque indutivo.

Com referência ao estudo descritivo, o qual visa observar, registrar e analisar os fenômenos, sem entrar no mérito dos seus conteúdos, Triviños (1987, p. 112), destaca que o mesmo tem a possibilidade de ser criticado porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos, assim, fogem da possibilidade de verificação através da observação. Também de acordo com o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Entretanto, segundo Gil (2007) com referência ao objetivo, a pesquisa descritiva foca na observação, registro e análise, ligando fatos ou fenômenos no sentido de descobrir de uma forma precisa, a frequência que os mesmos ocorrem, sua natureza, características e a interligação com os outros.

A modalidade do estudo exploratório tem um papel importante já que possibilita descobertas científicas, podendo se tornar um diferencial competitivo, que segundo Gil (1991) tem por objetivo aprimorar ideias e com isso proporcionar maior familiaridade com o problema, trazendo a possibilidade de uma vinculação com as instituições e com os sentimentos.

De acordo com Cervo; Bervian; Silva (2006) a pesquisa exploratória vai um pouco além dos propósitos de Gil, uma vez que possibilita estabelecer critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa, oferecendo informações sobre o objeto da mesma, porém, também orientar a formulação de hipóteses.

Dessa forma, o procedimento técnico desse estudo foi feito pelo levantamento de dados através de entrevista semiestruturada, análise de material disponibilizado pela empresa e pela observação direta da autora do estudo. Como a pesquisa visa descrever os processos da empresa em estudo sem modificá-los, justifica-se o método utilizado.

Para Triviños (1987, p. 146, 152) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. [...] O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador, que mantém a presença consciente e atuante no processo de coleta de informações.

Segundo Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

5.2 População/amostra ou seleção dos casos/sujeitos da pesquisa

A população, conforme Malhotra (1996) corresponde ao conjunto de todos os elementos que fazem parte e compartilham características comuns de interesse para a investigação de um problema.

Portanto, a unidade de análise foi a empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI na cidade de Venâncio Aires, e os sujeitos da pesquisa efetivada através de entrevista semiestruturada, foi a gerente administrativa da empresa, por ser o elemento principal com total conhecimento da organização, bem como alguns funcionários com ampla visão da organização.

5.3 Técnicas de coletas de dados e análise

Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica no sentido de se obter referências conceituais dos diferentes autores sobre o tema pesquisado e estudado. Nesse enfoque, Cerro e Bervian (2002) destacam que a pesquisa bibliográfica faz parte da pesquisa descritiva, principalmente quando é utilizada com o objetivo de coletar informações relacionadas ao assunto problema para o qual se procura resposta ou mesmo para uma hipótese que se quer experimentar.

Após, foram feitas as entrevistas no intuito de coletar dados e informações para a realização do diagnóstico, propósito deste estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (2001) a entrevista refere-se à conversação efetuada face a face, utilizando métodos adequados, no qual proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária, representando dessa forma, um importante instrumento de trabalho nos diferentes campos das ciências sociais ou de outros setores de atividades. Para tanto, a coleta de dados foi efetuada através de uma entrevista com o auxílio de um questionário com questões semiestruturadas.

Posteriormente, em um primeiro momento foi feita a análise dos dados, no sentido de ordenar e organizar as informações coletadas, e no segundo momento a interpretação dos conteúdos procurando trazer significado à análise. Segundo Bradley (1993) quando das pesquisas qualitativas, as grandes quantidades de dados são quebradas em unidades menores, como um processo de redução em partes, sendo logo após, reagrupadas em categorias que tenham relação entre si, na busca de padrões, temas e conceitos.

Dessa forma, os dados coletados no questionário aplicado na empresa foram organizados de tal maneira que foi possível analisar os fatores que agem de forma favorável ou não à empresa, possibilitando a análise, o desenvolvimento de alternativas que possam tornar o processo dinâmico e mais assertivo, e por fim a elaboração da conclusão final.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção do trabalho a ser elaborado é fundamental realizar pesquisas sobre o tema, discutir questões de autores da área e verificar fenômenos que interferem expressivamente no estudo. Desta forma o referencial teórico é um resumo do que já foi construído sobre o tema, experimentos e resultados que foram obtidos.

Corroborando com a questão, o referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados (LAKATOS; MARCONI, 2003). O conceito também é explicado por Marion, Dias e Traldi (2002, p.38) que defendem que “o referencial teórico deve conter um apanhado do que existe, de mais atual na abordagem do tema escolhido, mesmo que as teorias atuais não façam parte de suas escolhas.”

O conteúdo a ser estruturado durante o referencial teórico fundamenta o estudo pois orienta por meio da apresentação de um apanhado da literatura já publicada sobre o mesmo tema, permitindo que o pesquisador demonstre deter conhecimento em relação a pesquisas relacionadas e a tradições teóricas relativas à sua investigação, a esta última oferecendo contextualização e consistência, assim como aponta discordâncias ou pontos a ratificar (SEVERINO, 2010).

Desta forma o referencial teórico é uma revisão da literatura, formado por uma seleção de conceitos e conhecimentos utilizados durante a pesquisa, servindo de base para a construção do trabalho e adequada elaboração da análise do estudo de caso.

6.1 Análise Organizacional

A análise organizacional é um estudo com o objetivo de identificar os possíveis problemas que cercam as organizações, objetivando o encontro de decisões assertivas para solucionar estas falhas e garantir uma ascensão continua dos negócios. Além disso, a análise organizacional pode contemplar conceitos e processos mais amplos de uma empresa, obtendo como objetivo a realização de um verdadeiro diagnóstico diante dos processos gerenciais da empresa.

Para analisar corretamente o ambiente organizacional, é importante conhecê-la como um todo e principalmente dar seguimento conforme a filosofia da empresa. Para Parson (1998) e Culligan (1998):

A filosofia da empresa em si é fundamental para haver um planejamento centrado no essencial. Essa filosofia engloba a natureza, função e o objetivo da operação na qual se está envolvido. É impossível exagerar a importância de se formular e cumprir essa filosofia. Sucintamente é ela que esclarece as intenções de um negócio e dá início ao processo de identificar problemas e soluções possíveis.

Ao realizar a análise organizacional é de suma importância analisar a estratégia empresarial, verificando o contexto que a organização está inserida, os concorrentes, clientes, ameaças, barreiras para novos entrantes no mercado e entre outros. Oliveira (2006) corrobora esta afirmação ao definir que a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.

Como resultado da análise organizacional é possível criar novos parâmetros de trabalho na organização, padrões e regras a serem tomadas. Contudo é necessário compreender a melhor forma de impor estas novas decisões aos colaboradores da organização. Para Meira (2007) um dos maiores desafios de um sistema de gestão é o de se solidificar uma cultura de observância aos procedimentos e às regras estabelecidas e combater a barreira imposta por seus funcionários.

Após compreender os conceitos que abrangem a análise organizacional, é possível concluir que este processo é essencial para qualquer negócio, entretanto para colocá-lo em prática, se faz necessário que todos os colaboradores e gestores estejam realmente envolvidos com o processo, garantindo desta forma melhores resultados e menores revisões durante sua aplicação.

6.1.1 Negócio

Para a construção de qualquer empresa, o ponto inicial deve ser a definição do que ela se propõe a fazer, o que irá solucionar e como o irá realizar. Uma empresa que inicia sem um planejamento, uma estruturação de negócios e objetivos é fadada ao fracasso e possivelmente não ganhará suporte a longo prazo para sua

continuação. De acordo com Dornelas (2003), as empresas que não obtiverem o conhecimento do que se propõem a fazer e construído seu plano de negócios estará limitada e suscetível a altos riscos.

Neste quesito, é importante definir o negócio da instituição, ou seja, estipular a linha mestra que a alta direção adota para orientar a ação e tornar possível a contínua interação da organização com o ambiente. Para Maximiano (2005) a definição do negócio de uma organização é a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes.

Para a análise da instituição é importante construir o plano de negócios descrevendo as características do negócio, de que maneira deve-se trabalhar e as estratégias para alcançar espaço no mercado. Na visão de Wildauer (2011, p. 39):

O plano de negócio pode ser resumido como sendo um documento no qual o empreendedor demonstra, em linguagem formal e objetiva, o negócio que quer conceber e mostrar para seus parceiros, sócios e futuros investidores, passando a estes a visão, a missão e os objetivos do empreendimento, o plano operacional, o plano de marketing, o plano financeiro, e o plano jurídico, de modo a facilitar seu entendimento e a sua aceitação por parte dos interessados. O plano de negócio apresenta a importância de um correto planejamento de todas as atividades e os recursos que um empreendimento necessita, em todos os momentos porque são poucas as chances de um sonho de negócio se tornar realidade. (WILDAUER, 2011 p. 39)

Para Reis e Armond (2012) com o plano de negócio é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evita-los, com ele é possível identificar pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que atua, além de conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços. Verifica-se desta forma a importância de a empresa definir o seu negócio e construir seu plano de negócios, conhecendo a representação visual da estratégia, principais parceiros, fontes de receita, estrutura de custos e a proposta de valor.

6.2 Ambiente Interno

Ao analisar uma empresa é importante compreender sobre como ela é composta, principalmente compreender o ambiente sobre o qual a empresa tem controle, ou seja, seu ambiente interno. Para Sobral (2012), o ambiente interno é o

conjunto dos elementos internos da organização como: cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas e colaboradores.

O ambiente interno é o espaço dentro da organização, tendo resultado imediato e específico na administração da organização. Maximiano (2005) adiciona ainda que para ser realizada uma análise do ambiente interno é necessário estabelecer a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização.

Para Ferrel e Hartline (2005) algumas questões devem ser levadas em conta para a análise do ambiente interno, sendo elas a disponibilidade e a distribuição dos recursos humanos, tecnológicos, a disponibilidade de recursos financeiros e as disputas políticas e de poder na estrutura da empresa. Deve-se considerar também a avaliação crítica com respeito ao seu atual modelo de gestão estratégico, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e atmosfera política.

6.2.1 Produto / Serviços

De acordo com Kotler e Armstrong (2015) o produto pode ser definido como qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Para eles os produtos incluem mais do que apenas objetos tangíveis, como carros, computadores ou celulares, suas definições são mais amplas, os produtos também incluem serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou uma mistura de tudo isso.

Nesta mesma linha de raciocínio Crocco *et al.* (2006, p. 34) define que produto “é um conceito bastante amplo do marketing, e se refere a qualquer coisa ofertada ao mercado para ser adquirida, usada ou considerada”. Assim, qualquer coisa pode ser denominada como um produto.

Produtos podem ser distinguidos por meio de uma marca. Uma marca é uma imagem, um nome ou uma combinação daquilo que comprova e facilita na diferenciação e controle de um produto ou serviço (SANDHSEN, 2010). Portanto, não somente a oferta do produto é importante, mas sua identificação perante o mercado e diferenciação perante os concorrentes.

A oferta de serviços também é atraente perante o mercado. Para Kotler (2000) a definição de serviços se dá, como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de

nada”. Conforme Las Casas (2006) uma das características de serviço é que produção e consumo ocorrem simultaneamente. Por isso, o prestador de serviço deve estar próximo de seus clientes ou ter capacidade de atendê-los em diferentes áreas geográficas.

6.2.2 Administração financeira

Para Gitman (1997) administração financeira diz respeito à responsabilidade do administrador financeiro de uma instituição, que independente de ter ou não fins lucrativos, do porte, ramo de atividade ou qualquer outra variável, tem por objetivo gerir os recursos econômicos da organização. Esta gestão é aliada a um planejamento financeiro, para Gitman (2004) planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos.

Chiavenato (2006) define administração financeira como sendo a “área da administração que cuida dos recursos financeiros da empresa [...] ela está preocupada com dois aspectos importantes dos recursos financeiros: A rentabilidade e a liquidez”. Ainda segundo o autor a rentabilidade é o grau de rendimento proporcionado por determinado investimento e a liquidez é representada pelo realizável em curto prazo.

Segundo Ross *et al.* (2015) o objetivo da administração financeira, restringindo-se apenas aos negócios com fins lucrativos, é defender os interesses dos acionistas, seja ele de lucros financeiros, compra de ações ou aumento de capital.

6.2.2.1 Fluxo de caixa

Fluxo de caixa é um auxiliar na gestão financeira de qualquer empresa, ele projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o caixa para o período projetado. Para Cury *et al.* (2008) é uma importante ferramenta para auxiliar na projeção financeira mas alerta:

Os resultados contábeis são influenciados por técnicas que nem sempre refletem o resultado de caixa financeiro real de um período. Os fluxos de caixa estão condicionados a valores históricos que, em geral, diferem dos valores atuais de mercado e são afetados pela depreciação e outras despesas não financeiras. Os resultados contábeis, portanto, não são insumos suficientes

para determinar o valor dos ativos da empresa. A função das informações contábeis é auxiliar a construção de fluxos de caixa, o que fornecerá um resultado de caixa ajustado à realidade do mercado em que a empresa atua. (CURY *et al.*, 2008).

Desta forma o fluxo de caixa é a análise de um apanhado de informações, pautada em recursos financeiros e que visa dar indicativos de futuro. Segundo Zdanowicz (2001), fluxo de caixa é a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro. Para Silva (2002, p. 109):

O fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, integrando o caixa central, as contas correntes em bancos, contas de aplicações, receitas, despesas e as previsões. As decisões relacionadas à compra, venda, investimentos, aportes de capital pelos sócios captação ou pagamento de empréstimos e desinvestimentos, constituem um fluxo contínuo entre as fontes geradoras e as utilizadoras de recursos. Deve e pode ser utilizado por empresas de qualquer porte dada a sua importância e simplicidade. Entre os Micro e Pequenos Empresários se a sua necessidade ainda não foi sentida, com certeza foi intuída.

Desta forma a projeção do fluxo de caixa permite a avaliação da capacidade de uma empresa gerar recursos para suprir o aumento das necessidades de capital de giro geradas pelo nível de atividades, remunerar os proprietários da empresa, efetuar pagamento de impostos e reembolsar fundos oriundos de terceiros.

6.2.2.2 Contas a pagar

Contas a pagar é o sistema de gestão para pagamentos das contas em aberto da empresa e deve constar nos fluxos de caixa. Conforme Filho (2005, p. 12)

Contas a pagar é a parte integrante do processo de gestão do fluxo de caixa, sendo utilizado para o controle de pagamento de fornecedores e de outros pagamentos inerentes as atividades normais da empresa, além de pagamentos relativos as aquisições de investimentos em novos permanentes operacionais ou não-operacionais.

Segundo Hoji (2001, p. 88) “contas a pagar fornecem recursos para financiar os ativos operacionais”. Este grupo trata de todas as obrigações financeiras assumidas pelo negócio, tanto seus custos, como também suas despesas e compromissos financeiros a serem liquidados como fornecedores ou impostos.

De acordo com Silva (2006), por meio do controle financeiro das contas a pagar, é possível conhecer quais foram os compromissos assumidos pela organização, salienta também que o controle interno eficiente da gestão de contas a pagar está interligado à análise das melhores oportunidades para efetuar novos compromissos e estabelecer prioridades nos pagamentos.

6.2.2.3 Contas a receber

As contas a receber representam as entradas financeiras da empresa, e estão relacionadas com as receitas e resultado das atividades empresariais (SILVA, 2006). Complementando, para Shi, Zhu e Yang (2016) as contas a receber são uma espécie de direito do credor para com uma entidade, na ocorrência da venda de seus produtos, estando interligadas ao giro do fluxo de caixa e crescimento empresarial.

Para a elaboração deste grupo é necessário um controle financeiro rigoroso e eficaz, planejado para que a empresa não opere no prejuízo. Corroborando a isso:

Conta a receber de uma empresa depende da sua política de crédito. As políticas de crédito não devem desestimular as vendas nem causar prejuízos à empresa. Por outro lado, se os prazos de pagamento e as condições de financiamento das vendas forem facilitados, normalmente haverá um volume maior de contas a receber, aumentando assim a probabilidade de contas incobráveis e o custo de financiamento aos clientes. (FILHO, 2005, p.12).

Desta forma compreende-se que contas a receber é um componente importante para compor o fluxo de caixa. Além disso, o controle proporciona um acompanhamento diário, atualizando as estimativas com o que foi realizado, evitando eventuais escassezes de caixa.

6.2.2.4 Lucro

O lucro em contabilidade, é o que se pode distribuir durante um período, mantendo-se a potencialidade do patrimônio líquido inicial intacta (IUDÍCIBUS, 2010). Desta forma, é uma métrica de avaliação de empresas que envolve o processo de gestão das organizações e o requerimento de informações de melhor qualidade para a tomada de decisão empresarial.

Para Lozecky (2004), a mensuração do lucro se dá por meio do resultado de uma empresa ao final de um período, ou seja, compara-se seu patrimônio atual com o do início do período para se detectar se a empresa teve lucros ou perdas.

Outro ponto é compreender a importância do lucro líquido na instituição. Para Reis (2018), lucro líquido é o rendimento de uma empresa determinado por meio da diferença entre a receita total e o custo total, ou seja, é o ganho que se obtém depois de realizar todos os descontos obrigatórios de uma empresa.

Este é o que deve ser avaliado para compreender a saúde financeira de uma organização, é importante que o gestor esteja atento a todas essas informações e formas de controle para administrar a empresa rumo ao seu objetivo, que é a lucratividade positiva

6.2.2.5 *Payback* simples e *payback* descontado

O *payback* pode ser classificado como o *payback* simples e *payback* descontado. O *payback* simples para Schaicoski (2002), é o período em que os valores dos investimentos (fluxos negativos) se anulam com os respectivos valores de caixa (fluxos positivos). *Payback* simples calcula o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento. Já o *payback* descontado mede o tempo necessário para que o somatório das parcelas descontadas seja, no mínimo igual ao investimento inicial, assim, levando em consideração o fator tempo no valor do dinheiro.

Para calcular o *payback* simples utiliza-se a seguinte fórmula:

***Payback* simples** = investimento inicial / ganhos no período (ou fluxo de caixa médio)

Para calcular o *payback* descontado utiliza-se a seguinte fórmula:

$$VPL = \text{Fluxo de Caixa (FC)} / (1+TMA)^1$$

***Payback* descontado** = Investimento inicial / VPL

Para tanto, o investimento inicial representa o valor disponibilizado para aquisição de um investimento, sendo assim, o quanto saiu do caixa para suprir a demanda de compra. Este valor é necessário tanto no *payback* simples quanto no *payback* descontado, identificando o valor investido.

O Valor Presente Líquido (VPL) é resultado da concentração de todos os valores estimados de um fluxo de caixa na data zero, descontando-se os mesmos a um valor

presente através do emprego da Taxa Mínima de Atratividade. (SOUZA; CLEMENTE, 2008). Para os autores, a equivalência dos valores monetários de tempos distintos no tempo zero é feita por meio da utilização de uma taxa, denominada Taxa Mínima de Atratividade, ou TMA. (SOUZA; CLEMENTE, 2008).

Já o Fluxo de Caixa possibilita uma visão de curto, médio e longo prazo das entradas de recursos e desembolsos por pagamentos compromissados, desta forma confrontam-se as entradas e saídas de caixa num cronograma contendo uma periodicidade específica (GOMES, 2013).

6.2.2.6 Custos e Despesas

Custo é definido como os gastos realizados para a aquisição de um novo produto ou serviço. Em encontro Martins (2010) define custo como o esforço financeiro despendido para a aquisição de um bem ou serviço utilizado na produção de outro bem ou serviço. Já para Horngren, Foster e Datar (2000, p. 19) custos são “recursos sacrificado ou de que se abre mão para um determinado fim”.

Conforme Martins (2010, p. 10), “o custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção, para a fabricação de um produto ou execução de um serviço”.

Já despesas não são relacionadas ao objetivo principal da empresa, não sendo utilizado diretamente na produção de outro bem ou produto. Conforme Martins (2010), o custo diferencia-se da despesa, pois esta é o valor dos bens ou serviços não relacionados diretamente com a produção de outros bens ou serviços consumidos em um determinado período.

6.2.3 Compras

O departamento de compras é responsável por prover ferramentas e materiais necessários para o funcionamento de uma empresa. O objetivo das atividades de compras é obter e coordenar o fluxo contínuo de suprimentos de modo a atender aos programas de produção; comprar os materiais aos melhores preços, não fugindo aos parâmetros qualitativos e quantitativos; e procurar as melhores condições para a empresa (DIAS, 2005).

Ellram e Carr (1994) consideram que compras possui um papel-chave para o sucesso de uma organização, na medida em que é responsável pela seleção e desenvolvimento dos fornecedores, que servirão de base para o crescimento da empresa no longo prazo. Além disto, compras tem ação direta na redução dos custos de aquisição dos insumos de produção.

A administração de compras assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros envolvidos (MORAES, 2005). Desta forma, imprescindível a gestão estratégica neste setor e a frequente adequação de processos que o envolvem.

6.2.3.1 Requisição e ordem de compras

Uma requisição de compra é um documento interno que autoriza o departamento de Compras a comprar produtos. Para Cavalcanti (2021), a requisição de compra é um procedimento feito por meio de um documento oficial, de preferência registrado em formulários ou *softwares* online, que indica a necessidade de adquirir um produto ou serviço com fornecedores da organização. Esse pedido autoriza o comprador a executar uma aquisição e deve ser padronizado para evitar erros.

Posteriormente que uma requisição de compra for aprovada, ela poderá ser usada para gerar uma ordem de compra. As ordens de compra são os documentos externos equivalentes que o departamento de compras envia aos fornecedores.

6.3 Ambiente Externo

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), a análise do ambiente externo inclui fatores externos pertinentes que podem exercer pressões diretas e indiretas consideráveis sobre as atividades da empresa. Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

Para Daychouw (2010) o ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização. A empresa deve estar atenta ao ambiente externo, pois ele influencia diretamente nos

fatores internos da organização sendo de suma importância pois é por meio desta análise que é possível desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa.

6.3.1 Fornecedores

Na visão de Chiavenato (2006), fornecedores são as empresas e/ou os indivíduos que fornecem recursos ou insumos necessários ao funcionamento do negócio. Os fornecedores podem ser de recursos materiais (matérias-primas, materiais semiacabados, produtos acabados, etc), de recursos financeiros (mercado de capitais, mercado financeiro, investimentos, empréstimos, etc), de recursos tecnológicos (máquinas, equipamentos, tecnologias) ou de recursos humanos (talentos e competências).

Para Martins (2005), com o decorrer dos anos, a seleção de fornecedores vem ganhando cada vez mais importância. O aumento no valor dos itens comprados em relação ao total da receita das empresas, a aquisição de produtos de outros países viabilizados pela globalização, a preços competitivos e a crescente velocidade de mudança de tecnologia, acompanhada por uma redução do ciclo de vida dos produtos, são alguns fatores que contribuem para o crescimento da seleção de fornecedores.

Um programa de desenvolvimento de fornecedores permite identificar e atrair os melhores fornecedores, visando criar novos graus de relacionamento como parcerias de longo prazo. Para Kotler (2000) as empresas buscam aperfeiçoar seus procedimentos para obter melhor relacionamento com seus fornecedores, criam processos de integração e parcerias tornando-os mais flexíveis e menos burocráticos.

Compreende-se então que fornecedores são de suma importância para a organização, sendo necessário uma verificação adequada de fornecedores e o estreito de relações com os mesmos de forma a considerar as necessidades e expectativas de ambas as partes envolvidas no negócio.

6.3.2 Clientes

“Cliente é a pessoa que adquire produtos e/ou serviços das organizações para consumo próprio, produção de bens e serviços ou distribuição.” (DIAS, 2003, p.38).

Em complemento:

Os clientes são o ponto de chegada dos esforços de uma empresa. Como clientes, devem ser vistos não apenas consumidor final, mas todos os agregados que podem representar mercados-alvo para os produtos da empresa, como mercado industrial, mercado do governo, mercado externo e até mesmo os intermediários de marketing - representantes, agentes, atacadistas, varejistas de acordo com o nível de canal de distribuição adotado pela empresa. (HONORATO, 2004, p. 39).

Sendo assim, é importante observar que existem vários perfis de clientes, esses devem ser identificados para uma melhor análise e implantação de processos de atendimento eficazes e que satisfaçam suas necessidades. Segundo Kotler (1998, p. 65), “uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus consumidores na maior parte do tempo é chamada empresa de qualidade”, caso contrário deverá melhorar seu desempenho para que consiga fidelizar e aumentar sua cartilha de clientes.

6.4 Sistemas

Em uma abordagem mais ampla, Chiavenato (1993, p.515) descreve que sistema “é um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência”. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado como um sistema se as relações entre as partes e o comportamento do todo seja o ponto principal abordado.

Já para o ponto de vista tecnológico, sistemas são ferramentas que possibilitam a organização de informações e automação de atividades de um empreendimento, trazendo mais agilidade aos processos e confiabilidade às informações. Eles se relacionam entre si, automatizam ações e melhoram a produtividade profissional, tudo isso conectado por uma rede e desenvolvido por especialistas.

Um dos principais sistemas usados nas empresas é o *Enterprise Resource Planning* (ERP), são programas de computadores usados pelas empresas para

integrar e coordenar as áreas de negócios, gerenciando processos por toda a companhia, utilizando bancos de dados e ferramentas compartilhadas de geração de relatórios administrativos. Para Monk e Wagner (2013), os sistemas ERP atuam na operação eficiente dos processos de negócios integrando tarefas relacionadas a vendas, marketing, logística, contabilidade e recursos humanos da empresa.

6.4.1 Sistema de gestão dos fornecedores

A gestão de fornecedores é uma atividade relacionada com o gerenciamento da cadeia de suprimentos. Esta gestão envolve a seleção e avaliação de fornecedores, a definição dos tipos de fornecedores mais adequados para seu negócio, o gerenciamento do relacionamento com eles e o controle e monitoramento de suas atividades (NERUS).

Desta forma, um sistema de gestão dos fornecedores é uma ferramenta para organização de dados, transformando-as em informações que poderão auxiliar na tomada de decisão por meio de identificação de padrão, últimas compras e negociações já realizadas. Kardec e Carvalho (2002) consideram que sem um sistema de gestão dos fornecedores não é possível fazer uma medição, e quem não mede não gerencia. Para eles é necessário identificar e garantir nos contratos um conjunto de indicadores que possam medir se o resultado do plano de ação está compatível com as metas propostas e com o prazo estabelecido.

6.4.2 Sistema de gestão das requisições de materiais

Requisição de compras é um formulário em que o funcionário indica a necessidade de adquirir um produto ou serviço com fornecedores da organização. Em complemento, para Cavalcanti (2021) a requisição de compra é um procedimento feito por meio de um documento oficial, de preferência registrado em formulários ou *softwares* online.

Para que aconteça a devida compra de materiais informadas nestas requisições se faz necessário uma gestão, que organize a demanda, busque fornecedores e realize a compra. Desta forma, o sistema de gestão das requisições de materiais serve como uma ferramenta que auxilia a organização das informações,

com informações de prazo, necessidade de material e destino, de forma automatizada, com padronização e dinamismo para o setor.

6.4.3 Sistema de gestão de ordens de compras

Uma ordem de compra é um documento fiscal lançado por um comprador, neles se comprometem a pagar ao fornecedor pela venda de algum serviço ou produto que será fornecido no futuro (HASSUIKE, 2021). Desta forma é necessário que tenha uma gestão para emissão deste documento, para que não aconteçam compras duplicadas ou até mesmo pagamentos inapropriados.

Sendo assim, um sistema de gestão de ordens de compras é responsável por organizar e emitir este documento de forma automatizada, com informações de fornecedores, produtos e impostos, facilitando a organização e o controle no setor com possibilidade de relatórios mensais e/ou diários.

6.5 Análise SWOT

Segundo Ferrel e Hartline (2005) a análise *SWOT* é um modelo amplamente usado para organizar e utilizar os dados e informações obtidos da análise da situação empresarial. A análise *SWOT* abrange tanto o ambiente interno (forças, fraquezas), quanto o externo (oportunidades, ameaças). Internamente a análise *SWOT* visa identificar as forças e as fraquezas da empresa em dimensões fundamentais tais como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação no mercado, percepções do consumidor, entre outros. Por outro lado, a análise do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais.

Nesta análise identifica-se as forças e fraquezas da empresa, extrapolando então oportunidades e ameaças internas para a mesma (RIBEIRO NETO, 2011). Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.

Desta forma a avaliação estratégica realizada a partir da matriz *SWOT* é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de

relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

6.5.1 Pontos Fortes

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização.

Outra definição é de que são “Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007, p.151). Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização, com o intuito de se tornarem mais abrangentes e para que tragam ganhos competitivos de mercado.

Para Martins (2007), são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. As forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle, e devem ser explorados ao máximo para que a empresa mantenha-se com um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas.

6.5.2 Pontos Fracos

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007), desta forma fraquezas requerem maior atenção e cuidados para que não culminem na ruína do negócio.

Os pontos fracos, são as características da empresa, que são tangíveis ou não, que precisam ser minimizadas para evitar influência negativa sobre o desempenho. Assim, Kotler (2000), afirma que “o negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem se vangloriar de todos os seus pontos fortes.”, mas deve buscar um equilíbrio perante estes fatores.

Conforme Martins (2007), os pontos fracos são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico, restando todo cuidado necessário.

6.5.3 Ameaças

As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006). Para Moraes (2008), as ameaças são as forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens.

Ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007). Para o autor as ameaças são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evitá-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade.

Desta forma as ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar perda de posicionamento de mercado. Portanto, devem ser analisados no planejamento estratégico da empresa.

6.5.4 Oportunidades

São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006). Para Martins (2007), oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008). As oportunidades refletem a realidade externa da empresa e devem ser observadas, pois elas influem tanto no ambiente externo quanto interno da organização.

Martins (2006) considera as oportunidades como chances que uma empresa tem para atender seus clientes, suprimindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. As oportunidades estão ligadas a lucratividade da empresa, pois podem ampliar sua receita.

7 MATRIZ SWOT

A análise da matriz *SWOT* baseou-se nas constatações realizadas com o estudo de caso no Trabalho de Curso I, cujo tema era o diagnóstico empresarial na empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI. A seguir, consta a matriz conforme dados levantados.

7.1 Matriz de análise *SWOT* da empresa

Quadro 1 – ANALISE *SWOT* TORNEARIA MECANICA EIRELI

INTERNO	PONTOS FORTES <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilização imediata de mão de obra; - Atende as necessidades do cliente conforme sua demanda, possibilitando personalização; - Fornece soluções industriais aos clientes, agregando valor do seu trabalho ao cliente; - Análise de faturamento contínua; - Controle de contas a pagar; - Conhecimento de contas a receber. - Acentuado capital intelectual administrativo; - Programa de premiação sobre absenteísmo. - Poder de preço; - Especialização no mercado; - Equipe de vendas capacitadas; - Captação de clientes organicamente. 	PONTOS FRACOS <ul style="list-style-type: none"> - Sem previsão de demanda; - Retrabalho devido a urgência e pressa do cliente; - Empresa limitada a somente uma pessoa responsável pelo setor. - Desorganização; - Custo elevado com seleção e recrutamento; - Clima organizacional desarmonioso. - Não atende toda a demanda; - Falta de presença nas redes sociais; - Desorganização no setor de compras; - Falta de padronização nas requisições de compra de materiais; - Dificuldade de avaliação e contato de novos fornecedores.
	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Possibilidades de criar inovação de serviços/produtos para sair a frente das concorrentes; - Aumentar a parceria com clientes por meio da confiança. - Entrada de novos fornecedores; - Poder de negociação com novos fornecedores; - Readequação de prazos e pagamentos com antigos fornecedores; - Aumentar a relação com os clientes; - Incentivar o marketing boca a boca. - Foco em soluções para público idoso. - Alta do dólar no momento da venda; - Aumento do poder de compra da população. - Investir em soluções tecnológicas para os clientes; - Aumentar o portfólio de assistência tecnológica. - Aumentar vendas e distribuição em 2022 antes da troca de governo e possível declínio econômico. - Conhecer as regiões que disponibilizará produtos para ter vantagem e líder corretamente com seu cliente. - Aumento de estudo e implementação ecológicos e biodegradáveis; - Desenvolvimento de máquinas com menor poluição. 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> - Inovações tecnológicas da concorrência; - Maior porte e estrutura da concorrentes; - Perda de colaboradores fundamentais; - Novas gestões e modelos de negócios. - Valores de compra readequados constantemente; - Perda de poder de barganha com fornecedores; - Refém de fornecedores; - Clientes optarem por outras empresas ou contratar diretamente seu pessoal; - Aumento de custo com o público idoso, podendo resultar em imposições do governo em contratação deste público. - Aumento de salário de profissionais de informática; - Mudança das tecnologias e necessidade de atualização de conhecimento dos funcionários. - Instabilidade política e mudanças nas legislação. - Agir ao desencontro de costumes e culturas resultando na perda de clientes. - Possível substituição de maquinário usado atualmente por outros menos poluentes, necessitando de adequação de máquinas e troca.
EXTERNO		

Fonte: elaborado pela autora (2022).

7.2 Contextualização analítica da matriz *SWOT*

Ao construir a matriz *SWOT* foi possível organizar todos os dados obtidos por meio da entrevista semiestruturada e análise exploratória, desta forma com a organização foi possível identificar ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos na empresa, resultando na possibilidade de análise do ambiente organizacional e definição de novas estratégias para o negócio.

Em relação aos pontos fortes encontrados destacam-se a disponibilidade de mão de obra especializada e atendimento de acordo com a necessidade do cliente, agregando valor do produto disponibilizado, assim como acentuado capital intelectual administrativo e poder de preço no mercado.

Quando se trata dos pontos fracos da organização destacam-se a desorganização no setor de compras; a falta de padronização nas requisições de compra de materiais, o que poderá resultar em compras erradas; dificuldade de avaliação e contato de novos fornecedores; imprevisão de demanda; custo elevado com recrutamento e seleção; falta de presença nas redes sociais e o não atendimento de toda a demanda. Além disso, um forte agravante é o clima organizacional desarmonioso, causando desmotivação em seu pessoal.

Em contrapartida, quando avaliado o ambiente externo da organização, destacam-se entre as principais oportunidades o aumento da parceria com clientes por meio da confiança, o investimento em soluções tecnológicas para os clientes e aumento do portfólio de assistência tecnológica, assim como o aumento de estudo e implementação ecológicos e biodegradáveis e desenvolvimento de máquinas com menor poluição.

Quando avaliado as ameaças os principais pontos foram o surgimento de inovações tecnológicas da concorrência, perda de colaboradores fundamentais, novas gestões e modelos de negócios, valores de compra readequados constantemente, perda de poder de barganha com fornecedores, aumento de salário de profissionais de informática e mudança das tecnologias, necessidade de atualização de conhecimento dos funcionários e a instabilidade política e mudanças nas legislação.

Após esta análise, o presente Trabalho de Conclusão de Curso II busca solucionar três pontos fracos encontrados na empresa, sendo eles: a desorganização no setor de compras, a falta de padronização nas requisições de compra de materiais

e a dificuldade de avaliação e contato de novos fornecedores por meio da estruturação de um sistema automatizado de controles para o setor de compras da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI. Os dados obtidos com a análise e sugestão seguem conforme desenvolvimento do estudo.

8 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa baseou-se na análise qualitativa para a realização do estudo de caso e segue de acordo com a sua modalidade de caráter descritivo exploratório. Ou seja, ela é utilizada para realizar um estudo preliminar e familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado de modo que a pesquisa em si possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão.

Para a construção das observações a pesquisadora, por trabalhar no setor administrativo da empresa, pode acompanhar diretamente todos os processos da organização e ter contato direto com eles. Já os dados foram obtidos por meio da entrevista semiestruturada e serviram de base por meio das respostas dos entrevistados. Após o levantamento dos dados foi realizada uma análise qualitativa das respostas e realizado a estruturação de um sistema automatizado de controles para o setor de compras da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI.

O referido modelo de controle automatizado teve como referência que a empresa atua no setor de fabricação de máquinas e equipamentos para as indústrias de alimentos, bebidas e fumo, peças e acessórios. Além disso, que presta serviços de manutenção industrial, serviços elétricos e mecânicos para empresas do Rio Grande do Sul e expande-se a todo o território nacional e países do exterior.

Da mesma forma, as análises realizadas e a definição do modelo de controle automatizado tiveram embasamento com os conhecimentos construídos na revisão da literatura, possibilitando maior descrição e relação com a produção já realizada sobre os assuntos. Todos estes dados obtidos por meio do referencial teórico permitiram a análise e interpretação das falas dos entrevistados e o conteúdo das observações, documentos e entrevista semiestruturada já realizadas. As definições obtidas por meio do estudo de caso tiveram o objetivo de estruturar um sistema automatizado de controles para o setor de compras da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI, com o intuito de tornar mais dinâmico os processos relacionados a área, bem como aumentar a taxa de lucro da empresa.

8.1 Cadastro de fornecedores

Os fornecedores de uma empresa são responsáveis por fornecer subsídios para o funcionamento adequado de suas tarefas, desta forma o controle adequado deste grupo, assim como cadastro e análises se fazem essenciais em qualquer instituição.

8.1.1 Cadastro de fornecedores na organização

Na empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI o cadastro de fornecedores acontece em um sistema ERP chamado Compumate. Neste sistema são adicionados dados da empresa, como CNPJ, endereço e contatos. Contudo todo o cadastro é manual, preenchido pelo responsável de compras com dados que o próprio fornecedor disponibiliza.

As informações do novo fornecedor, assim como a ficha cadastral dele e informações sobre os materiais disponibilizados são recebidos por e-mail ou WhatsApp, não permanecendo em um único local todas as informações que fazem relação com o fornecedor, criando dificuldades a dinâmica e segurança do processo.

Outro problema encontrado é perca de controle de novos fornecedores, atualmente empresas interessadas em fornecer materiais e que entram em contato são instruídas a enviarem suas apresentações por e-mail, contudo muito deles são perdidos e acabam por serem excluídos devido à grande quantidade de fornecedores entrantes e a mistura com os demais e-mails recebidos no dia a dia.

Desta forma o conhecimento e cadastro de fornecedores só acontece no sistema da Compumate se realmente é realizado alguma compra com a empresa, e caso só seja solicitado orçamento por e-mail, este histórico não fica salvo no sistema, principalmente se este orçamento tenha sido declinado.

8.1.2 Sugestão de sistema para cadastro de fornecedores

O sistema sugerido é baseado na otimização do processo, registro interligado entre todas as informações disponíveis e organização das informações que condizem com o fornecedor.

O primeiro passo é desenvolver um ambiente virtual da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI, em que o próprio fornecedor tenha acesso por meio de um login e senha e preencha seu cadastro com informações como CNPJ, inscrição estadual, endereço e demais informações da instituição, lá poderá acrescentar anexos como a apresentação da empresa e seu portfólio.

Outro ponto importante é que o próprio fornecedor selecionará os materiais que disponibiliza e poderá adicionar um valor pré-determinado de venda, atualizando a cada reajuste de valor, também poderá adicionar observações de material, assim como prazo de entrega padrão, qualidade e garantias ofertadas.

Da perspectiva da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI, ela também terá um painel próprio, com a visão de todos os fornecedores e informações registradas. Ela poderá filtrar estas empresas por material disponibilizado, últimas compras e valores ofertados e por serem campos de preenchimento e realizados pelos fornecedores, estes dados são organizados conforme a empresa deseja: menor preço, prazo ou qualidade.

Essa otimização do processo possibilita que o comprador acompanhe seus fornecedores de uma forma mais prática, pois terá maior rapidez na visualização dos dados e transformando em informações que resultam na melhor compra conforme objetivos da intuição. Todas estas informações serão interligadas com o sistema Compumate, como o controle do cadastro do fornecedor no sistema para emissão do pedido de compras e nota fiscal.

8.1.2.1 Painel de sugestão de sistema para cadastro na visão de fornecedores

Template 1 – PAINEL DE SUGESTÃO DE SISTEMA PARA CADASTRO NA VISÃO DE FORNECEDORES

MANUTENÇÃO E MONTAGEM INDUSTRIAL Login

CADASTRO DE FORNECEDORES

FORNECEDOR, PREENCHA SEUS DADOS PARA CADASTRO

RAZÃO SOCIAL NOME FANTASIA

CNPJ INSCRIÇÃO ESTADUAL

Telefone E-mail

Area de fornecimento
INDUSTRIAL

Anexe seu portfólio, ficha cadastral e demais informações pertinentes

ANEXAR ARQUIVOS

Não sou um robô 

CADASTRAR

APÓS CADASTRO APROVADO, VOCÊ RECEBERÁ INSTRUÇÕES PARA ACESSOS

APÓS CADASTRO PODERÁ ACESSAR TAMBÉM

COTAÇÕES
PENDENTES

ATUALIZAR
PRODUTOS
OFERTADOS

HISTÓRICO
DE VENDAS

MANUTENÇÃO E MONTAGEM INDUSTRIAL



Telefone: (11) 3000-0000
 WhatsApp: (11) 9000-0000
 Bateria Industrial
 Mercado ABRAVISO
 Leia nosso Política de Privacidade

Fonte: elaborado pela autora (2022).

8.1.2.2 Painel de sugestão de sistema para cadastro na visão de comprador

Template 2 – PAINEL DE SUGESTÃO DE SISTEMA PARA CADASTRO NA VISÃO DE COMPRADOR



Fonte: elaborado pela autora (2022).

8.2 Requisição interna de material

Todo material que deve ser comprado precisa ter uma justificativa, o responsável pelo material e demais informações essenciais de aquisição, para isso é necessário que tenha um controle de requisições de compra e uma padronização para esta tarefa, diminuindo conflitos e compras inadequadas.

8.2.1 Requisição interna de material na organização

Na empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI a requisição de compra pelos funcionários é realizado de diversas formas, não havendo um padrão ou controle sobre isso. Atualmente para todas as compras o único requisito é informar para onde é o material, ou seja, seu destino e as especificações do material a ser comprado.

Entre as formas de requisição interna de material da empresa, o que mais acontece é a requisição por meio presencial, ou seja, o funcionário se desloca até o setor de compras e pede a compra do material, muitas vezes anotado em um rascunho, além disso os pedidos ainda podem ser feitos por email, WhatsApp ou por ligação. Assim, neste formato de requisição de materiais o risco de aquisições dos insumos de forma equivocada é alto, além de dificultar o acompanhamento histórico das solicitações ao longo do tempo.

Todas as requisições de compra são anotadas em um caderno destinado a isso pela responsável de compras, em que anota o dia que foi feita a requisição, por quem e as informações necessárias. Após a compra do material anota o número do pedido de compras, onde comprou e a data neste mesmo caderno, quando alguém necessita de alguma informação ela olha no caderno e repassa as informações.

8.2.2 Sugestão de sistema para requisição interna de material

É necessário que a empresa obtenha um sistema automatizado para as requisições internas de compra, com maior controle e organização. Desta forma a sugestão é implementar um módulo adicional a Compumate, módulo que ela já possui, mas com o adicional conforme necessidades da empresa.

A requisição interna de material é um modulo em que o próprio funcionário adiciona o material que necessita, lá coloca dados como o produto, fornecedores caso

seja algo específico, descrição, nível de urgência, destino ou obra, se é consumo ou industrialização e demais informações pertinentes. Ao finalizar o preenchimento da requisição, este poderá enviar via sistema ao comprador sua demanda e poderá acompanhar a situação da compra e informações como o fornecedor e o prazo para recebimento.

Para o comprador será aberto uma nova guia no sistema com as requisições de compra, lá poderá ver o que possui pendente, colocar prioridades em suas compras e analisar as requisições realizadas. Além disso, preencherá com a data de compra, o fornecedor e demais informações.

Todo este processo será automatizado, possibilitando maior controle das compras e demandas diárias, possibilitando que o comprador tenha maior conhecimento e compartilhe as informações automaticamente com os funcionários, assim como o solicitante terá maior informação sobre o andamento da requisição.

O importante é que neste formato de gestão das requisições de compras, a empresa terá um banco de dados de todas as informações de uso interno que ocorrem ao longo do tempo, o que de certo modo trará melhores subsídios a tomada de decisões futuras com referência a consumo, custos e compras.

8.2.2.1 Painel de sugestão de sistema para requisição interna de material na visão de solicitante

Template 3 - PAINEL DE SUGESTÃO DE SISTEMA PARA REQUISIÇÃO INTERNA DE MATERIAL NA VISÃO DE SOLICITANTE

The screenshot shows a software interface for internal material requisition. It is divided into two main panels:

- Cadastro de Requisição de Compra/Serviço:** This panel contains input fields for 'Filiał' (value: 1), 'Código' (value: 434), 'Data' (value: 10/12/2022), and 'Descrição' (value: TORNEARIA MECANICA EIRELI). Below these fields are buttons for 'Novo', 'Alterar', 'Excluir', and 'Alterar Status de todos os itens'. There is also a checkbox for 'Habilita múltipla seleção (Impedir seleção)' and a note 'Pressione CTRL/SHIFT para seleção múltipla'.
- Item da Requisição:** This panel contains input fields for 'Produto' (value: 0), 'Quantidade' (value: 0,000), 'Prazo Entrega' (value: 01), 'Fornecedor Sugerido', 'Status' (value: 12 - ORCAMENTO), 'Solicitante' (value: 45 - BIANCA), 'Observação', 'Centro Custo' (value: 0), and 'C.Armaz (Filiał)' (value: 0). There is also a 'Nível de urgência' section with three colored boxes (green, yellow, red) and a 'Gravar - F3' button.

At the bottom of the 'Item da Requisição' panel, there are two tables under the heading 'Status':

Estoque das Filiais/Centro de Armazenagem			Ordens de Compra pendentes					
FL	Estoque	Nome	FL	Data Pedido	O.C.	Previsão	Qtz	Un.

At the bottom right of the interface is a 'Fechar' button.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

8.2.2.2 Painel de sugestão de sistema para requisição interna de material na visão de comprador

Template 4 - PAINEL DE SUGESTÃO DE SISTEMA PARA REQUISIÇÃO INTERNA DE MATERIAL NA VISÃO DE COMPRADOR

Consulta Requisição de Compra

Tipo Requisição: Produtos

Data Inicial: 01/12/2022
Data Final: 10/12/2022

Solicitante: 27 FERNANDO

Produto: []
Descrição: []
Filial Armaz.: 0

Ped. Compra: [] Separado por vírgula. Ex: 151,152,153

Botões: Pesquisar, Dados do Pedido de Compra, Alterar Status, Histórico Status, Montar Orçamento, Ciar D.C., Cotação, D.C. Cotação

PRIORIDADES: [] [] []

Data	Cod. Req.	Descrição	Status	P_Compra	Data_Pedido	Prev_Entrega	Entrou	Cód. Produto	Produto	UN	Qtde.	PRIORIDADES	Prazo Entrega
02/12/2022	431		ORÇAMENTO					29410	TUBO DE CONTATO CURTO 0,20 MM -	UN	2		06/12/2022
02/12/2022	431		ORÇAMENTO					29411	TUBO DE CONTATO CURTO 1,00MM -	UN	2		06/12/2022
02/12/2022	431		ORÇAMENTO					29412	TUBO DE CONTATO CURTO 1,20MM -	UN	3		06/12/2022
02/12/2022	431		ORÇAMENTO					30010	SUPER BONDOR 20GR -	UN	1		06/12/2022
07/12/2022	433		ORÇAMENTO					30961	GRAVEIRA RETA 1/2" -	UN	50		07/12/2022
02/12/2022	431		ORÇAMENTO					35237	COLA ARLDITE HOBBY 10MIN 23GR -	UN	1		06/12/2022
02/12/2022	431		ORÇAMENTO					35456	ANTI-RESPINGO DE SOLDA EM PASTA -	UN	1		06/12/2022
07/12/2022	432		PEDIDO EFETUADO					271	ARRUELA LISA M6 -	UN	500		08/12/2022
07/12/2022	432		PEDIDO EFETUADO					712	PORCA SEXTAVADA M5 -	UN	300		08/12/2022
07/12/2022	432		PEDIDO EFETUADO					713	PORCA SEXTAVADA 5/8" -	UN	200		08/12/2022
07/12/2022	432		PEDIDO EFETUADO					819	PORCA SEXTAVADA M6 -	UN	500		08/12/2022
07/12/2022	432		PEDIDO EFETUADO					833	PARAFUSO ALLEN C/CILINDRICA M12X 30 -	UN	100		08/12/2022
07/12/2022	432		PEDIDO EFETUADO					1554	ARRUELA LISA 3/8" -	UN	500		08/12/2022

Fonte: elaborado pela autora (2022).

8.3 Pedido de compras e aquisição de material

Após a análise dos fornecedores e a tomada de preço, é necessário emitir o pedido de compras, isto significa, a confirmação junto ao fornecedor que a compra foi realizado e que o montante será pago em troca da aquisição do material.

8.3.1 Pedido de compras e aquisição de material na organização

Devido as requisições internas de material serem realizadas em diversos meios como rascunho, ligação, email e WhatsApp, a emissão do pedido de compras nem sempre é realizado por meio do sistema. Muitas vezes o comprador manda a confirmação da compra como retorno nos meios das requisições, até mesmo por ligação.

Somente após a compra este pedido é lançado no sistema para que o setor responsável faça entrada do material, não sendo padronizado nem mesmo o prazo para os lançamentos. Outro ponto a destacar, é que muitas vezes os próprios

funcionários requisitantes fecham a compra do material, e avisam ao comprador que chegará uma nota para pagamento.

Desta forma não há um modo padrão para o lançamento das ordens de compras, nem para a emissão dele, muitas vezes as informações são enviadas por etapas, em determinado momento é enviado a apresentação da empresa com CNPJ junto com o pedido de compras, em outro momento é enviado por email separadamente, causando uma desorganização no setor e falta de controle interno na instituição.

8.3.2 Sugestão de sistema para pedido de compras e aquisição de material

O sistema sugerido é a padronização do pedido de compras somente por sistema, ou seja, a compra só seja confirmada por meio da emissão do pedido de compras no sistema da Compumate e enviado por meio dele. Assim, o comprador poderá acompanhar o que foi comprado, quando e qual fornecedor.

O pedido de compras também deve ser padronizado, com informações como o fornecedor, prazo de entrega, valor, descontos fornecidos, obras destinadas, se o material é uso e consumo ou industrialização. Além disso, outra sugestão é anexar junto à Compumate a ficha cadastral da empresa, e informações financeiras que normalmente são requisitadas pelos novos fornecedores, como DRE, balanços e faturamentos.

Desta forma, o comprador poderá adicionar as informações corretamente e ligar a compra com a requisição já lançada, assim como ao fornecedor já cadastrado no sistema, tudo isso de forma automatizada e preenchimento sem intervenção humana. Portanto, ao enviar o pedido de compras, poderá marcar quais documentos deseja anexar junto ao pedido, realizando a tarefa em uma única etapa, selecionará o fornecedor que já fez seu cadastro no sistema virtual e a compra será lançado no cadastro do mesmo, possibilitando verificar por fornecedor os valores, prazos e demais informações, além disso ao comprar o material da requisição de compras a mesma é concluída e seu status atualizado.

8.3.2.1 Painel de sugestão de sistema para pedido de compras e aquisição de material

Template 5 - PAINEL DE SUGESTÃO DE SISTEMA PARA PEDIDO DE COMPRAS E AQUISIÇÃO DE MATERIAL

Pedido de Compra

Filiat: 1 TORNEARIA MECANICA EIRELI | Orçamento: | Uso e Consumo: | Consulta

Nº Pedido: 14376 | Data Pedido: 29/11/2022 | Data Embarque: 29/11/2022 | Previsão de Entrega: 29/11/2022

Fornecedor: 291 SHR COMPUTADORES LTDA | Solicitado por: BIANCA

Transportadora: 0 | Aprovado por: BIANCA DA SILVA

Comprador: 520 BIANCA DA SILVA | O.S./Solicitação: 0 | Tipo Frete: Nenhum Total Parcial

Destino: Uso/Consumo Industrialização Revenda

Anexar documentos: Balanço patrimonial Ficha cadastral DRE e faturamentos

Observação: RETIRAMOS | Duplo Click em Observação com linhas: MATERIAL RECEBIDO

Itens: Finalizar Pedido | Outros

Estoque Filial: 0 | Estoque Total: 0 | Total dos Produtos: 910,00

Código	Descrição	Referência	UN	Qtd	Qtd e UN	R\$ Unitário	Total Item	Entrou	C.Custo	C.Armaze...	Cancelado	Inativo	Data Entrega
1	40982 FILTRO DE LINHA 6 TOMADAS BIVOLT P...	UN	1	1	1	45,0000	45,0000	1	0		
2	53854 CABO HDMI 2.0 4K C/FILTRO 15M	UN	1	1	1	199,0000	199,0000	1	0		
3	48811 FONE DE OUVIDO DOBRAVEL C/ MICRO...	UN	1	1	1	29,0000	29,0000	1	0		
4	14349 MOUSE USB	UN	1	1	1	49,0000	49,0000	1	0		
5	16132 MOUSE OPTICO WIRELESS PRETO M170	UN	1	1	1	89,0000	89,0000	1	0		
6	53855 BATERIA NOTEBOOK	UN	1	1	1	380,0000	380,0000	1	0		
7	40982 FILTRO DE LINHA 6 TOMADAS BIVOLT P...	UN	1	1	1	45,0000	45,0000	1	0		

Fonte: elaborado pela autora (2022).

8.4 Resultados esperados

Com a automatização do processo de compras e requisições de materiais interno, haverá maior agilidade e maior assertividade da compra realizada, além de uma organização e poder de escolha do comprador. Todo este processo possibilita que o comprador se torne um verdadeiro analista de compras, com uma visão geral do processo e relatórios diários dos mesmos.

Para a implementação do sistema e um levantamento pré-estabelecido, o custo com o processo automatizado seria em média de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Este valor englobando o sistema virtual para cadastro dos fornecedores, adicional dos módulos a Compumate e a manutenção dos mesmos, além disso é importante que o setor se adeque ao novo padrão e realize estas mudanças de forma consciente e organizada.

Este valor seria facilmente absorvido pelos ganhos que este sistema irá trazer a instituição, já que em uma experiência anterior em que foram realizadas compras com maior atenção, organização e prazos, os descontos obtidos variaram de 3% a 10% de economia sobre as compras realizadas.

Nesse contexto, como as compras mais expressivas referem-se aos materiais que se obteve desconto máximo, ou seja na ordem de 10%, a economia nas compras realizadas seria:

Compras anuais: R\$ 351.545,71

Médias das compras nos 12 meses: R\$ 351.545,71 / 12 = R\$ 29.295,48

Economia nas compras mensais: R\$ 29.295,48 X 10% = R\$ 2.929,55

Economia nas compras anuais: R\$ 2.929,55 * 12 meses = R\$ 35.154,60

Cálculo do *payback* simples: Investimento / Economia Mensal

Cálculo do *payback* simples: R\$ 5.000,00 / R\$ 2.929,55

Payback simples: 1 mês e 21 dias

O *payback* simples para Schaicoski (2002), é o período em que os valores dos investimentos (fluxos negativos) se anulam com os respectivos valores de caixa (fluxos positivos). Desta forma, significa que o retorno do investimento inicial na relação com a economia a ser obtida com o uso dos novos sistemas aconteceria em 1 mês e 21 dias.

Mesmo que o valor a ser investido no novo sistema não seja significativo, apresenta-se também o cálculo do *payback* descontado que para Schaicoski (2002) mede o tempo necessário para que o somatório das parcelas descontadas seja, no mínimo igual ao investimento inicial, assim, levando em consideração o fator tempo no valor do dinheiro. Ele representa um indicador utilizado para avaliar o tempo de retorno, os seus respectivos riscos bem como a viabilidade do investimento no respectivo período.

Para tanto, utilizou-se a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) como métrica de rentabilidade mínima esperada do investimento, neste caso usada a Taxa Selic definida em 21 de setembro de 2022 pelo Comitê de Política Monetária do Banco Central do Brasil (Copom), cujo percentual é de 13,75%.

Dessa forma, calcula-se o Valor Presente Líquido (VPL) que traz os valores investidos para o valor presente de acordo com a taxa de desconto.

Assim, o *payback* descontado fica sendo:

$$\text{VPL} = \text{Fluxo de Caixa (FC)} / (1 + \text{TMA})^1$$

$$\text{VPL} = \text{R\$ } 2.929,55 / (1 + 0,1375)^1$$

$$\text{VPL} = \text{R\$ } 2.929,55 / 1,1375$$

$$\text{VPL} = \text{R\$ } 2.575,42$$

Payback descontado = Investimento inicial / VPL
Payback descontado = R\$ 5.000,00 / R\$ 2.575,42
Payback descontado = 1 mês e 29 dias.

Estes dados foram obtidos do último exercício fiscal da empresa, ano de 2021, e considerando que o faturamento foi R\$ 3.534.356,62 e o resultado líquido no período de R\$ 291.400,17, conclui-se que a margem líquida foi de 8,24%. Com base na economia projetada o resultado líquido poderia ter um acréscimo de R\$ 35.154,60, ou seja, o lucro líquido da empresa teria um acréscimo deste valor.

O lucro é o que se pode distribuir durante um período, mantendo-se a potencialidade do patrimônio líquido inicial intacta (IUDÍCIBUS, 2010). Com a projeção o lucro líquido passaria de R\$ 291.400,17 para R\$ 326.554,77. Neste contexto a margem líquida ficaria em 9,24%, obtendo um acréscimo de 12,14%, passando de 8,24% para 9,24%.

Outra questão relevante nesta análise é que com a automação dinâmica o processo permitirá acompanhar constantemente todos os fornecedores cadastrados na empresa e seus respectivos produtos, preços, condições de pagamento, qualidade e prazo de entrega.

Com esta matriz, é possível realizar o processo de negociação com os atuais fornecedores ou mesmo com potenciais fornecedores de modo mais seguro, tendo um conjunto de dados e informações como fonte de argumentações sobre todo o contexto e, dessa maneira, obter muito mais vantagens para a empresa.

9 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal estruturar um sistema automatizado de controle para o setor de compras da empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI, desta forma foi possível analisar todo o setor responsável pelas compras, seu modo de trabalho atual e processos que necessitavam de melhorias.

Esta decisão se baseou perante os pontos fracos encontrados no setor de compras da empresa levantados na matriz *SWOT*, desenvolvido no Trabalho de Curso I que possuía como objetivo o diagnóstico empresarial na empresa TORNEARIA MECANICA EIRELI. A partir da análise, juntamente com as informações coletadas na entrevista semiestruturada e análise exploratória, sugere-se estabelecer um processo mais automatizado para a empresa que retorne benefícios e maior controle de gastos para a instituição.

Da mesma forma os três pontos fracos principais encontrados no setor podem ser supridos por meio de um sistema automatizado entre cadastro de fornecedores, requisição de material interno e pedidos de compras, que foque principalmente na organização do setor, padronização e maior agilidade para tomada de decisões.

Em concordância com a implementação deste sistema, os períodos de *payback* simples e descontado mostram que o investimento deste novo sistema pode ser suprido em um período de 1 mês e 21 dias *no Payback* simples e em 1 mês e 29 dias no cálculo do *Payback* descontado, tempo considerado atrativo para investimentos.

Outra questão a salientar é a possibilidade do aumento da margem de lucro, conforme demonstrado anteriormente esta margem passaria de 8,24% para 9,24%, aumento atrativo para a empresa, cerca de R\$ 35.154,60 adicional ao lucro líquido, resultado que tende a aumentar conforme aumento das compras.

Em conformidade, com a automação do processo há uma projeção de resultados ainda maior, como por exemplo a tomada de decisão mais assertiva e otimização de processos realizados no setor. É importante salientar que este controle possibilita estipular um planejamento estratégico, maior amplitude de possibilidades de compras e eliminação de processos e gastos desnecessários, que culminam na alavancagem da saúde financeira da empresa conforme demonstrado.

Com a conclusão da pesquisa, pode-se destacar que o trabalho realizado teve grande contribuição à empresa, trazendo possibilidades de um melhor gerenciamento

das compras, bem como sugestões essenciais para o setor de compras que servirão de base para futuras ações tomadas no setor pela organização.

Dentre as limitações encontradas, a principal dificuldade está relacionada a adequação dos sistemas pelo próprio setor de compras e os funcionários que necessitam realizar requisições internas de compra. Estes estão acostumados ao velho sistema e possuem receio da implementação de um novo padrão.

Por fim, pode-se concluir que a realização deste trabalho foi de fundamental importância para a pesquisadora, na ampliação do conhecimento teórico e de sua aplicabilidade na prática, contribuindo para a empresa por meio de melhorias, que se implementadas, podem produzir resultados positivos de lucro e ascensão financeira conforme demonstrado.

REFERÊNCIAS

BAILY, P. FARMER, D. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BRADLEY, J. **Methodological issues and practices in qualitative research**. Library Quarterly, v. 63, n. 4, p. 431-449, Oct. 1993.

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CANDELORO, R. J.; SANTOS, V. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. 2006.

CAVALCANTI, L. **Como se faz uma requisição de compras? Saiba tudo sobre o processo de aquisições**. 2021. Disponível em: <<https://www.linkana.com/blog/requisicao-de-compra>>. Acesso em: 09 out. 2022.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. ; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração financeira – Uma abordagem introdutória**. São Paulo: Elsevier, 2006.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

CROCCO, L. *et al.* **Decisões de marketing**. São Paulo: Saraiva 2006. V. 2.

CULLIGAN, Mathew J. **1918 – Administração: de volta às origens**. 2ª ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

CURY, M. *et al.* **Finanças Corporativas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIAS, M A P. **Administração de Materiais**. São Paulo, Editora Atlas, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 2ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ELLRAM, L. M.; CARR, A.; **Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature**. International Journal of Purchasing and Materials Management. v.30, no.2. Traduzido. 1994.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução da terceira edição norte-americana. São Paulo: Pioreira Thomson Learning, 2005.

FILHO, José. **Controle Financeiro e Fluxo de Caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. GAITHER, N.; FRAZIER, G. Administração da Produção e Operações. 8ª edição. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991. 159p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7ª edição. São Paulo: Harbra, 1997.

_____. **Princípios de administração financeira**. 10ª Edição São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, José Maria. **Elaboração e análise de viabilidade econômica de projetos**: tópicos práticos de finanças para gestores não financeiros. São Paulo: Atlas, 2013.

HASSUIKE, L. **O que é uma Ordem de Compra**: definição, exemplos, dicas. 2021. Disponível em: <<https://snov.io/glossary/br/ordem-de-compra/>>. Acesso em; 12 out. 2022.

HOJI, Masakazu. **Práticas de tesouraria**: cálculos financeiros de tesouraria. São Paulo: Atlas, 2001.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 10ª edição, São Paulo, Editora Atlas S/A, SP, 2010.

KARDEC, Allan; CARVALHO, Claudia. **Gestão Estratégica e Terceirização**. Revista Quality Mark, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**: Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LOZECKY, J. **Mensuração do Resultado**. Revista Contemporânea de Contabilidade. v. 01 nº 01 jan./jun. 2004 p. 97-114.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 1996.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M. C. **Monografia para os Cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Petrônio Garcia. ALT, Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MARTINS, Rodrigo. **Estratégia de compras na indústria brasileira de higiene pessoal e cosméticos**: um estudo de casos. 2005 : Dissertação (Mestrado) – Instituto Coppead, UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

MARTINS, Leandro. **Marketing**: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional**: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas. 5ª ed., 2005.
- MEIRA, Rogério Campos. **Algumas valiosas e simples dicas para melhorar um sistema de gestão**. Banas da Qualidade, São Paulo, 2007.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.
- MONK, E. F. WAGNER, G. J. **Concepts in Enterprise Resource Planning**. 2013. 4 ed. Cengage Learning.
- MORAES, André. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.
- MORAIS, Múcio. **A Análise S.W.O.T Aplicada Às Vendas Hoje!**. 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/vendas-artigos/a-analise-swot-aplicada-as-vendas-hoje-352133.html>>. Acesso em: 29 mai. 2022.
- NERUS. **Entenda o que é gestão de fornecedores e como gerenciar a cadeia de suprimentos**. Disponível em: <<https://nerus.com.br/blog/varejo/o-que-e-gestao-fornecedores/#:~:text=A%20gest%C3%A3o%20de%20fornecedores%20%C3%A9,%20monitoramento%20de%20suas%20atividades>>. Acesso em: 12 out. 2022.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem Gerencial**. 16ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- PARSON, Mary Jean. **1934 – Planejamento: de volta às origens**. 2ª ed. São Paulo: Best Seller, 1998.
- POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma Abordagem Logística**, 4.ed. São Paulo:Atlas,2007.
- REIS, Evandro Paes dos; ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- REIS, T. **Lucro líquido: saiba o que é e como calculá-lo**. 2018. Disponível em: <<https://www.sun0.com.br/artigos/lucro-liquido/>>. Acesso em: 09 out. 2022.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO NETO, Eduardo. **Análise SWOT: Planejamento Estratégico para análise de implementação e Formação de Equipe de Manutenção em empresa do segmento industrial.** 2011.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey; LAMB, Roberto. **Administração financeira – Versão brasileira de corporate finance.** Porto Alegre: AMGH Editora, 2015.

SANDHSEN, R. L. **Marketing básico.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SCHAICOSKI, Jean Carlos. **A utilização do ROI na análise de projetos de tecnologia da informação.** 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez Editora, 2010.

SHI, Yanping; ZHU, Chengke; YANG, Ting. **Determinants of Accounts Receivable: Evidence 25 from Equipment Manufacturing Industry in China.** Global Journal of Contemporary Research in Accounting, Auditing and Business Ethics (GJCRA) An Online International Research Journal, China, v. 2, n. 1, jan./dez. 2016.

SILVA, Edson Fernandes. **Apostila Administração Financeira.** Belo Horizonte: Pontifícia Católica de Minas Gerais, 2002. Mimeo.

SILVA, Edson Cordeiro Da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: Guia prático e objetivo de apoio aos executivos.** 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

SOBRAL, Felipe e Alketa Peci, **Administração.** Teoria e prática no contexto brasileiro. 6º Reimpressão. São Paulo: Pearson education do brasil, 2012.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações.** 6. ed São Paulo: Atlas, 2008. 186 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WILDAUER, E. W. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração.** 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros.** 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA PESQUISA

QUESTIONÁRIO MULTSERV

1. Qual seu principal objetivo com o setor de compras?
2. Como é feita a gestão das demandas do setor de compras?
3. Você considera o setor de compras eficaz?
4. Qual a principal dificuldade ou desafios do setor de compras?
5. Quais pontos necessitam de melhorias no setor de compras?
6. Como seria um setor de compras que poderia considerar como ideal?
7. Como é feito o cadastro de fornecedores?
8. Quais os principais empecilhos no processo de cadastro de fornecedores?
9. Como é feito o processo de requisições de compras?
10. Quais os principais obstáculos no processo de requisições de compras?
11. Como é desenvolvido o processo de pedido de compras?
12. Quais os principais entraves no processo de pedido de compras?
13. Como os colaboradores se posicionariam perante um novo processo de compras?
14. Qual seria a reação dos colaboradores se tivesse um novo processo de requisições interna?
15. Na sua opinião, qual seria o resultado para a empresa se houvesse um sistema de cadastro de fornecedores automatizado?
16. Se a empresa adotasse um sistema de requisições de compras automatizado, como seria o resultado na comparação com o modelo atual?