

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

TATIELE GUTERRES DOS SANTOS MACHADO

**PROJETO APLICADO
IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA NO PROCESSO DE AQUISIÇÕES**

São Leopoldo

2019

TATIELE GUTERRES DOS SANTOS MACHADO

PROJETO APLICADO
IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA NO PROCESSO DE AQUISIÇÕES

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo Curso de MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof.^a. Leandro Vignochi, PMI

RESUMO

Este trabalho apresenta um projeto aplicado na empresa Uniagro Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios Ltda, com o propósito de analisar como o gerenciamento de projetos pode impactar sobre a implementação de sistema no processo de aquisições. A fundamentação teórica aborda os conceitos de estoques, compras, ERP e gestão de projetos. A metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento desse trabalho tem enfoque em caráter qualitativo, caracterizada como descritiva e explicativa, através de observação participante direta e entrevista com o coordenador envolvido com as aquisições da organização. Através da análise realizada neste estudo, foi possível perceber que os envolvidos no setor deste estudo utilizam ferramentas de gestão de compras, porém sem uma ferramenta adequada que auxilia na tomada de decisão sobre o controle das novas aquisições e as melhores práticas do gerenciamento. Os principais impactos encontrados na análise da entrevista e nos dados bibliográficos foram o aumento dos custos com o descontrole nas aquisições por falta de um ERP adequado, o nível de serviço pretendido e o praticado pela empresa, a falta ou o excesso de produtos em estoque. Os resultados evidenciam a importância da gestão de projetos e o gerenciamento para o alcance dos resultados esperados. Os fatores críticos a serem analisados possuem relevâncias distintas, porém todos são responsáveis por assegurar o cumprimento das estratégias traçadas. Para tanto, o projeto demonstrará que para que haja sucesso, o planejamento em relação a custo, tempo, escopo, e os riscos relacionados diretamente a um nível de qualidade desejado, ocorrem interferências do meio que precisam ser administradas a fim de que o projeto não venha a fracassar. Estabelecer quais são os fatores de maior importância e impacto de um projeto de ERP é a forma de obter sucesso na implementação desse software, o qual é determinado por uma estrutura de projeto bem definida, metas claras, equipe diversificada e, principalmente, uma gestão de projeto estruturada de uma forma correta.

Palavras-chave: Aquisições. Estoques. ERP. Demanda. Projetos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura1 - Organograma Funcional da Empresa	9
Figura2: EAP.....	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Validar Escopo	36
Tabela 2 – Controlar o Escopo do Projeto	36
Tabela 3 – Controlar o Escopo do Produto	37
Tabela 4 – Plano de Ação para os Riscos.....	39

LISTA DE SIGLAS

EAP	Estrutura Analítica de Projetos
ERP	Enterprise Resource Plannig

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
1.1	Apresentação da Empresa.....	8
2.	IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA NO PROCESSO DE AQUISIÇÕES	10
3.	PONTOS CHAVES.....	12
4.	TEORIZAÇÃO	13
4.1	Estoques.....	13
4.2	Compras.....	17
4.3	ERP– Enterprise Resource Planning	20
5.	ENTENDIMENTO APROFUNDADO.....	23
6.	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	28
6.1	EAP.....	30
6.2	Benefícios da Gestão de Projetos	32
7.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	35
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS.....	46
	APÊNDICE A –ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	48

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário globalizado e competitivo, as empresas precisam rever seus modelos de gestão de aquisição, visto que as aquisições têm sido estratégicas para as organizações na redução de custos e aumento de sua competitividade, e para que isso ocorra é importante que as empresas adotem um modelo de aquisições estratégico adequado às suas necessidades.

Sabe-se que um gerenciamento bem dirigido, gera rendimentos favoráveis para as organizações. Uma boa gestão é fundamental para que a organização se mantenha em equilíbrio no mercado de forma madura e rentável, seja qual for o ramo de atividade.

Um dos fatores que pode agilizar e melhorar este processo é a implementação de um sistema de gerenciamento integrado – ERP. Um ERP tem como objetivo integrar todos os departamentos e processos de uma empresa em um único software, atendendo as necessidades particulares destes departamentos, podendo trazer significativas melhorias para a empresa.

A gestão de estoque dentro das organizações deve ser bem planejada e de maneira harmônica devendo andar de acordo com a sua necessidade, prevendo o estoque mínimo, o estoque máximo e o estoque de segurança, com clareza e transparência para os seus usuários, pois o seu nível de estoque acarreta em custos para a organização onde o mesmo pode trazer benefícios relevantes quando bem planejado e estruturado. (Monteiro e Ramos, 2013).

Hoje em dia o preço não é mais o grande influenciador na decisão de uma aquisição. Embora o preço seja ainda importante, um grande determinante na escolha de um fornecedor ou de uma marca é o custo de tempo. Simplesmente, o custo de tempo é representado pelos custos adicionais com que um cliente deve arcar enquanto espera pela entrega ou busca alternativas externas. (Baily, 2000).

Uma empresa que prioriza e administra de forma correta seu estoque, tem um aumento considerável no seu faturamento, pois se torna mais assertiva no ponto de ressuprimento. Portanto, para mensurar as novas aquisições o projeto aplicado trata-se de uma implementação de Sistema ERP na empresa Uniagro Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios LTDA e como o gerenciamento de projetos auxilia e impacta neste processo. Segundo dados do Instituto de Gerenciamento de

Projetos (PMI) atualmente, 20% do Produto Interno Bruto (PIB) do mundo é investido na execução dos mais distintos tipos de projetos. Isso significa que 12 trilhões de dólares de toda a riqueza mundial são gastos com o esforço de melhorar, criar ou construir algo, por meio da gestão de projetos.

1.1 Apresentação da Empresa

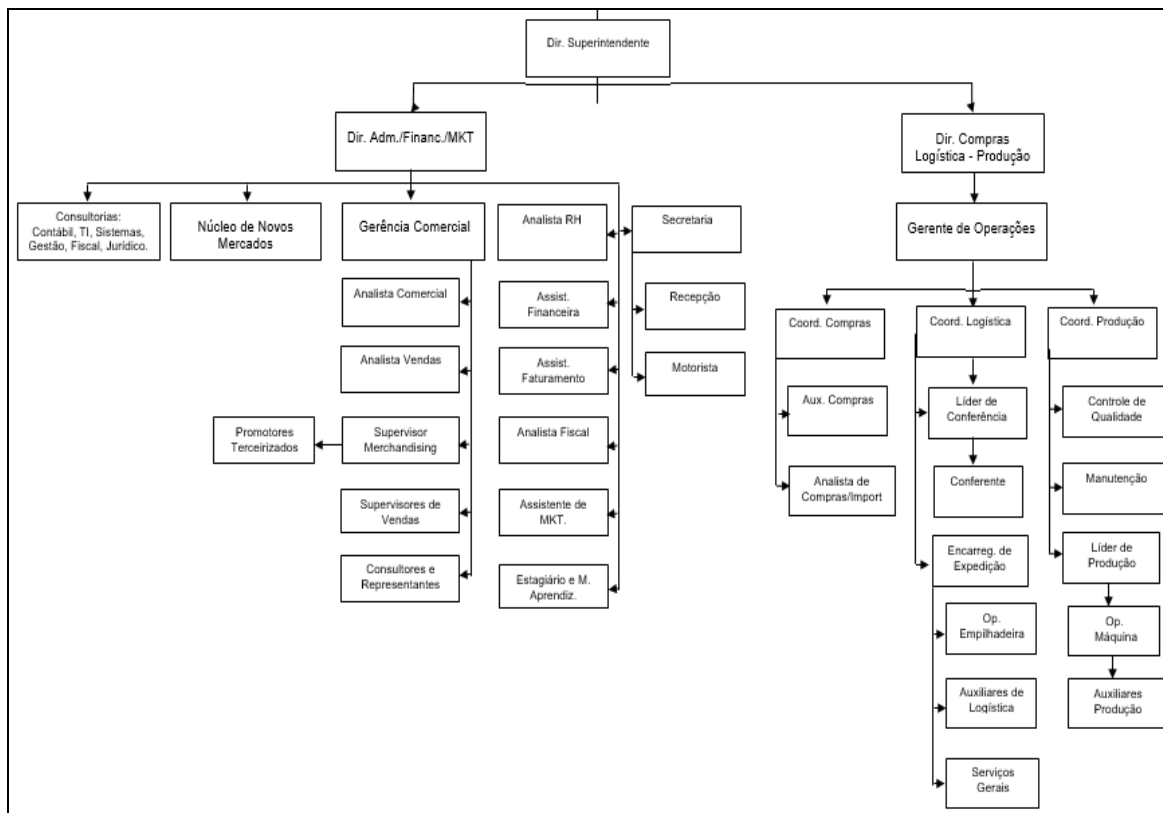
O projeto está sendo realizado em uma empresa no ramo do comércio de alimentos chamada Uniagro Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios Ltda, a qual localiza-se na cidade de Porto Alegre.

Anualmente, cerca de quatro mil e quinhentas toneladas de alimentos são importadas de países como Chile, Argentina, Espanha, Itália, Turquia, África do Sul, entre outros. São frutas secas, oleaginosas, conservas, azeites e outras especiarias gastronômicas selecionadas e embaladas, principalmente, na sede da Uniagro em Porto Alegre. Assim que entram na sede da empresa, os produtos passam por diversos processos para serem fracionados, pesados e embalados com um controle absoluto de higiene e temperatura.

Há 20 anos sob o comando da família De Marchi, recentemente a empresa passou por um processo de troca de gestão. Em 2010, com experiência no negócio familiar, Isabel De Marchi assumiu o cargo de superintendente. Zildo De Marchi, fundador da Uniagro, segue no posto de presidente do Conselho de Administração.

A empresa consta em seu quadro de funcionários 60 funcionários, entre o setor administrativo e operacional, conforme podemos observar no organograma abaixo:

Figura 1 - Organograma Funcional da Empresa



Fonte: Arquivo da empresa

Conforme o organograma exposto acima, a empresa utiliza o mesmo como uma ferramenta fundamental para identificar problemas ou oportunidades de melhorias através de sua análise, tornando as estruturas organizacionais transparentes.

2. IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA NO PROCESSO DE AQUISIÇÕES

O mercado está cada vez mais competitivo e a difusão das tecnologias exerce grande influência sobre o cenário atual, permitindo que as informações sobre produtos, processos, fornecedores e clientes sejam coletadas e processadas com maior rapidez.

O processo de aquisições na empresa Uniagro, atualmente é feito através de uma planilha de necessidade, onde o setor comercial informa a previsão de venda para os próximos meses, e alguns produtos são informados pela produção quando o estoque baixa ou quando aumenta a demanda, o setor não tem um sistema que diga a quantidade exata de compra para determinado produto e nem o tempo de ressuprimento. O setor dispõe de um coordenador responsável pela gestão, uma analista de suprimentos e uma estagiária.

Percebe-se que o principal problema do setor hoje é a assertividade nas quantidades e no tempo de efetuar uma nova aquisição, pois como mencionando no parágrafo anterior é o comercial e a produção que informam os produtos e as determinadas quantidades, às vezes verbalmente e às vezes por e-mail dependendo se é matéria prima, embalagem ou rótulos.

O que o setor tem disponível para auxílio na hora de uma nova aquisição, é o acesso à consulta de estoque e um relatório de giro. Após negociações com os fornecedores é fechada a compra e efetuado um pedido de compra (OC) no sistema e posteriormente enviado por e-mail para o fornecedor.

A empresa tem setor de logística o qual recebe as mercadorias e para controle de recebimento temos como ferramenta de auxílio o Kanbanflow, onde os estoquistas se baseiam nas informações colocadas pelo setor de suprimentos, tais informações como: número do pedido, nome do fornecedor, nome do produto, quantidade e a previsão de entrega.

Neste contexto, é fundamental a compreensão do conceito moderno de gestão da informação e fazer uma leitura real da empresa, para apresentar um sistema que atenda aos itens obrigatórios, imprescindíveis e desejáveis aos gestores do negócio. O processo de implementação de um sistema de gerenciamento de informações deve seguir uma metodologia para que realmente agregue valor aos produtos e serviços prestados pela organização. Dos principais

esforços organizacionais necessários destacam-se a identificação do valor estratégico desta tecnologia e uma gerência efetiva de seus projetos que aumente suas chances de sucesso.

Dentro deste cenário o problema a ser pesquisado é o processo de aquisição das mercadorias no setor de suprimentos, portanto, **quais os benefícios da aplicação de gerenciamento de projetos para a implementação do sistema ERP no processo de aquisições?**

3. PONTOS CHAVES

Ao iniciar este projeto identificamos a necessidade da empresa de fazer uma gestão adequada do seu estoque, considerando o gargalho em questão, o projeto propõe quais os **benefícios da gestão de projetos para a implementação de um sistema no processo de aquisições no setor de suprimentos**. Onde o sistema compreende um conjunto de ferramentas que permite a implementação de políticas de aquisições eficientes para tratar diferentes processos de ressuprimento. A possibilidade de certificar fornecedores, produto a produto, permite o desenvolvimento de parcerias com os melhores, gerando redução de custos e melhorias nos níveis de serviços por eles prestados. Outro fator importante é **direcionar todas as aquisições para o setor de suprimentos**, seja aquisição de matéria prima, embalagens, material de expediente e limpeza, pois até a secretaria está envolvida no processo de aquisições, com isso trabalhar as partes envolvidas neste projeto, levantando quais os benefícios trariam para a organização unificar o processo de compras.

4. TEORIZAÇÃO

O capítulo a seguir tem o intuito de apresentar a revisão de literatura, assim como os principais conceitos e autores que darão suporte a este estudo. São abordados conceitos sobre: estoques, compras e ERP.

4.1 Estoques

Digo que estoques seria tudo o que a empresa possui armazenado, para suprir as suas necessidades. Os estoques são materiais e suprimentos que a empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção. Frequentemente os estoques constituem uma parte substancial dos ativos das empresas (ARNOLD, 1999).

Estoques são todas as matérias-primas, produtos em processo de fabricação ou produtos acabados guardados em determinados locais na empresa para a utilização futura, ou seja, em estocagem. Esses proporcionam aos administradores, materiais para suprirem as necessidades da empresa e de seus consumidores finais. A estocagem apresenta grande importância para as organizações e seu processo deve ser indubitavelmente administrado com eficiência e eficácia para que proporcione a empresa bons resultados. Para Corrêa e Corrêa (2009, p. 517), “Estoques são acúmulos de recursos materiais entre fases específicas de processo de transformação”.

O gerenciamento de estoques merece análise cautelosa a organização assume tarefas árduas exigindo esforços da parte da administração contribuindo para se tornar diferenciada, buscando a excelência no atendimento aos clientes e conseqüentemente diminuir o nível de investimentos retidos (ARNOLD, 1999).

Segundo Viana (2000) aponta que a função da gestão visa o gerenciamento dos estoques de modo técnico para administrar o consumo, para melhor acompanhar os níveis de ressuprimento e acompanhar sua evolução.

O Controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos seja em uma indústria ou no comércio (DIAS, 2010).

Ainda Dias (1993), aponta que as dimensões e a distribuição no tempo da demanda dos produtos acabados podem ser classificadas em duas categorias: quantitativas e qualitativas.

a) Quantitativas

- Evolução das vendas no passado;
- Variáveis cuja evolução e explicação estão ligadas diretamente às vendas;
- Variáveis de fácil previsão, relativamente ligadas às vendas;
- Influência da propaganda.

b) Qualitativas

- Opinião dos gerentes;
- Opinião dos vendedores;
- Opinião dos compradores;
- Pesquisa de mercado.

E as técnicas de previsão do consumo podem ser classificadas em três grupos:

a) **Projeção**: são aquelas que admitem que o futuro seja repetição do passado ou as vendas evoluirão no tempo.

b) **Explicação**: procura-se explicar as vendas do passado mediante leis que relacionam as mesmas com outras variáveis cuja evolução é conhecida ou previsível.

c) **Predileção**: funcionários experientes e conhecedores de fatores influentes nas vendas e no mercado estabelecem a evolução das vendas futuras.

Toda previsão de estoque realiza-se no momento que se aponta previsão para o consumo do material. Elas são responsáveis pelo planejamento daquilo que à organização deseja comercializar. Aponta quais os produtos a serem comprados, as quantidades de cada item e o período de venda por material (VIANA, 2002).

Para isso as políticas de estoques correspondem à função de planejar e controlar, pois o objetivo é evitar alta imobilização de recursos financeiros com elevados estoques. As organizações devem estabelecer metas para serem atingidas, pois as definições das políticas de estoques são muito importantes para o

bom funcionamento da administração de estoques. DIAS (2010), conclui que dentro de grandes variações de mercado, é necessário que o gerente de materiais se prepare de forma adequada, que fique capacitado a responder as novas exigências com relação às variações dos preços de venda de seus produtos acabados e dos preços das matérias-primas. Dentro da incerteza, uma das formas confiáveis e seguras é a correta implantação da política de estoques.

A política de estoques como sendo as diretrizes, formal ou informalmente, expressas pela administração, que se desdobram em regras a serem realizadas pelos cargos que possuem autoridade na tomada de decisão na organização (FRANCISCHINI E GURGEL, 2002).

Para Viana (2002, p.118),

Entende-se por política de estoque o conjunto de atos diretivos que estabelecem, de forma global e específica, princípios, diretrizes e normas relacionadas ao gerenciamento. Esta ferramenta terá alcance na previsão dos produtos a serem comprados para um determinado período, desejando-se atender a demanda. Toda a política de estoque tem amplicidade por um período determinado pelo usuário ou administrador de estoque. Na prática ela prevê o que realizar ao período de um prazo futuro, gerado a partir de informações respectivas ao estudo anteriormente levantadas, ou da demanda gerada pelo produto, deve-se afirmar que o administrador manterá o estoque com disponibilidade sem excessos.

Wanke (2003, p.17) diz que,

“[...] um dos principais elementos na definição da política de estoques é a visibilidade da demanda, entendida sobre o prisma do ponto de desacoplamento da demanda. As empresas estão buscando cada vez mais garantir uma determinada disponibilidade de produto com o menor nível de estoque possível. [...]”.

Levantando-se a real política de estoques torna-se possível seu uso em diversos planos e decisões da empresa, como afirma Dias (2010):

- a) definição do prazo de entrega;
- b) qual a periodicidade de reposição do estoque;
- c) apuração do número de produtos em estoque para um total de dias;
- d) definição do momento certo para realiza compras em grandes lotes de com a intenção de maiores descontos;
- e) atendimento eficaz às altas rotatividades.

Dessa forma, cabe ao administrador de materiais classificar o nível de estoques que atendam às necessidades da empresa sem comprometê-la. Sabe-se, que muitos são os desafios envolvendo a política de estoques quando os dados não estão bem organizados, estes geram desconfiância e colocam em jogo o futuro das compras.

O estoque de segurança determina a quantidade mínima que deve existir no estoque, destinada a cobrir eventuais atrasos no suprimento e objetivando a garantia do funcionamento eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas (DIAS, 2010). Conforme Dias (1993, p.63). “Estabelecer uma margem de segurança é o risco que a empresa deverá correr para que não falte produto no estoque”.

A determinação do estoque mínimo é também uma das mais importantes informações para administrar estoques. As empresas desejam oferecer aos seus clientes um nível de serviço adequado e temem a falta de estoques para o atendimento desses clientes, às vezes acabam estocando um nível elevado de produtos que acarretam custos financeiros, por isso o dimensionamento do estoque de segurança deve ser analisado com cuidado.

Conforme Francischini (2002, p.152 e 153), as falhas mais críticas no procedimento de reposição de estoque ocorrem em três pontos principais:

Aumento repentino de demanda: Aumentos não previstos da demanda do item em estoque podem ocorrer por várias causas, como, por exemplo: a chegada de um grande pedido do produto final para determinado cliente, o aumento da produção para estocagem do produto final, promoções, etc.

Demora no processo do Pedido de Compra: Falhas no sistema de informação do almoxarifado ou da área de compras podem incorrer em demoras excessivas na expedição do pedido.

Atrasos de entrega pelo fornecedor: O fornecedor nem sempre tem condições de cumprir seus prazos de entrega em virtude de problemas no seu sistema de produção, transporte ou dependência de liberação alfandegária.

O tempo proveniente entre o pedido de um produto e a data que este chega ao destino chama-se tempo de ressuprimento. Este parâmetro é um dos elementos que geram maior imprevisibilidade, e são fortemente influenciados por algumas questões conforme destaca Dantas, Isensee e Xavier (2002):

- a) demora pelo processo burocrático na hora da compra;

b) demora do fornecedor na entrega do produto.

O Tempo de Ressuprimento é o tempo decorrido entre o momento de identificação da necessidade e o momento em que o item será incorporado ao estoque. Para medir corretamente o tempo de ressuprimento devem ser considerados os seguintes tempos: comunicação ao fornecedor, prazo de entrega do fornecedor, transporte, recebimento e inspeção (BALLOU, 2006).

O Giro de Estoque é um indicador que auxilia para uma boa gestão, pois demonstra o desempenho de um estoque, o mesmo serve para medir de forma padronizada, a qualidade de um estoque. O indicador de giro de estoque pode ser aplicado a qualquer tipo de estoque, independente da sua complexidade ou tamanho.

Ainda Dias (2010, p. 68),

Para fins de controle deve-se determinar a taxa de rotatividade adequada à empresa e então compará-la com a taxa real. É bastante recomendável que, ao determinar o padrão de rotatividade, se estabeleça um índice para cada grupo de materiais que corresponda a uma mesma faixa de preço ou consumo.

Na visão financeira, o estoque inclui matéria-prima, trabalhos em andamento e produtos acabados, estando cada item associado a uma quantia de dinheiro. Uma vez que o estoque é o ativo circulante de menor liquidez, produtos acabados oferecem a maior segurança, pois levam menos tempo para serem transformados em dinheiro (MOURA 2004).

Gerando assim informações corretas para a administração dos estoques de forma segura, sabendo o limite de estoque permitido para não prejudicar a empresa e o momento exato para lançamento de um novo pedido. Com o tempo médio de estoques torna-se possível a visualização do período de renovação de determinado período, com ele define-se o produto que tem maior giro, podendo abandonar aos que têm pouca rotatividade e baixa demanda.

4.2 Compras

O termo “compra”, normalmente utilizado para definir a ação de aquisição de materiais e serviços, para serem posteriormente utilizados, define o ato de processar

as aquisições e suprir a necessidade material e de serviço no momento adequado. A função compras requer planejamento, pesquisas e análises de fornecedores, acompanhamento dos pedidos de compra, inspeção de qualidade, dentre outros. Além disso, a área responsável por este processo requer uma interligação e coordenação de excelência entre os diversos departamentos da empresa (GONÇALVES, 2010).

Saber comprar de forma a beneficiar a organização é determinante não somente para a competitividade, mas também para a permanência da empresa no mercado. Segundo Wanke (2003), a área de compras desempenha atualmente um papel fundamental na realização dos objetivos estratégicos da empresa, porque pode afetar a entrega dos produtos e serviços. Isso num mercado competitivo, como o de hoje, com tantas opções e agilidades, que vieram com o avanço da tecnologia, é imprescindível, pois um atraso num prazo combinado pode ocasionar à perda de toda a negociação, e conseqüentemente a perda deste cliente. Com todo esse avanço o processo de compras passa a ser mais complexo, onde o objetivo é comprar bem e eficientemente, para assim aumentar os retornos de lucros, e conseqüentemente deixar todos os envolvidos, satisfeitos.

Cabe ao gestor de compras em planejar aquisições, de forma a realizá-las no tempo correto, na quantidade certa e verificar se recebeu efetivamente o que foi adquirido, além de trabalhar o desenvolvimento de fornecedores. Desse modo o gestor deve controlar um fluxo contínuo de suprimentos para atender a demanda da produção evitando excedentes que geram custos, provocando baixa margem de investimentos e assim prejudicar a competência da empresa.

Sendo assim o profissional é responsável por coordenar os contratos com os fornecedores e realizar as negociações de forma justa e honesta, certificando sempre as melhores condições para a empresa em relação às condições de pagamentos equilibrando preço, prazo e qualidade.

O administrador de compras utilizará de softwares e ferramentas operacionais que podem auxiliar na sua tarefa de manter um cadastro atualizado dos fornecedores e um fluxo confiável de matérias-primas e materiais.

A responsabilidade de compras é comprar materiais e produtos na quantidade certa, no tempo exato e no preço correto, essa é a tomada de decisão que a empresa deve tomar para vencer e dominar mercados. Nesse enfoque o objetivo

básico de compras é adquirir os produtos no menor custo possível satisfazendo aos padrões e qualidades da empresa (POZO, 2008).

Dias (2010), conclui que os objetivos básicos de compras seriam:

- Obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;
- Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo padrões de quantidade e qualidade definidos;
- Procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamentos.

A necessidade de se comprar cada vez melhor é o objetivo de todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo.

Dias (1993 p. 260) diz que “Comprar bem é um dos meios que a empresa deve usar para reduzir custos”.

A organização de compras deve ser bem planejada devido ao grande valor de investimento feito nessa área.

Independente do porte da empresa para Dias (2010), os princípios básicos da organização de compras são:

- Autoridade para compra;
- Registro de compras;
- Registro de preços;
- Registro de estoques e consumo;
- Registro de fornecedores;
- Arquivos e especificações;
- Arquivos de catálogos.

Completando a organização, pode-se incluir como atividades da seção de compras:

a) Pesquisa de fornecedores: Estudo de caso, estudo de materiais, análise de custos, investigação das fontes de fornecimento, inspeção das fábricas dos

fornecedores, desenvolvimento de fontes de fornecedores; desenvolvimento de fontes de materiais alternativos;

b) Aquisição: Conferência de requisições, análise das cotações, decidir por meios de contratos ou no mercado aberto, entrevistar vendedores; negociar contratos; efetuar as encomendas de compras; acompanhar o recebimento de materiais;

c) Administração: Manutenção de estoques mínimos, transferências de materiais, evitar excessos e obsolescência de estoque, padronizar o que for possível;

d) Diversos: Fazer estimativa de custo, dispor de materiais desnecessários, obsoletos ou excedentes, cuidar das relações comerciais recíprocas.

Essas atividades são as principais e mais importantes para as ações em um setor de compras, cabe ao administrador conciliar essas atividades para tornar-se um setor gerador de lucro para a empresa com os menores custos possíveis.

4.3 ERP– Enterprise Resource Planning

Portanto, observa-se a importância de um sistema adequado para que uma empresa possa apresentar maior rentabilidade e melhor serviço junto a seus clientes e com o uso de um método adequado de controle de estoque e um processo de aquisição satisfatório.

O mundo atual impulsiona as empresas a encontrarem alternativas eficazes e eficientes visando aperfeiçoar seu gerenciamento. Dentre as variáveis possíveis destaca-se a possibilidade de aquisição de softwares, que gerenciem suas informações e que são capazes de atender suas necessidades na área de suprimentos.

Colangelo (2001) descreve sistemas ERP como uma evolução dos antigos sistemas surgidos da década de 1970, os chamados MRP (Materials Requirements Planning), com a finalidade de controlar estoques e apoiar as funções de planejamento de produção e de compras das empresas manufatureiras. Atualmente os sistemas ERP servem de apoio para a maioria das informações e funções organizacionais e, inclusive podem ser integrados com outros sistemas.

Kurihara e Breternitz (1999) descrevem sistema que sistema ERP é uma tecnologia capaz de integrar e organizar as informações de uma empresa, eliminando dados redundantes, racionalizando processos e distribuindo a informação online pelas várias áreas da mesma, de forma estruturada. Com isso percebe-se que os processos de uma organização são colocados em um único sistema, em uma única base de dados, integrando todos os dados que a empresa manipula e mantém, interagindo com todas as aplicações no sistema. Sendo assim, evita as redundâncias, repetições de tarefas como a entrada de dados em mais de uma aplicação, assegurando-se a integridade das informações.

Para Abreu (2003, p. 107),

O desafio gerencial central da contemporaneidade está em como usar a informação para projetar e gerenciar empresas efetivas e competitivas. Os sistemas de informação são vitais para a gestão, organização e operação das empresas. O enorme salto tecnológico ocorrido na última década transformou, de maneira decisiva, a execução do trabalho. Cada vez mais as empresas passam a ver na informação o principal recurso estratégico.

Percebe-se que um sistema apropriado à necessidade da empresa auxilia o gestor no processo de tomada de decisão. Torna-se necessário, portanto, o uso de sistemas de informação na área de suprimentos com o objetivo de melhorar o gerenciamento das atividades nas mais variadas formas, por exemplo: avaliação de fornecedores, avaliação de produtos/serviço, integração com as demais unidades administrativas, relatório quantitativo e qualitativo das transações efetuadas.

A utilização do ERP melhora o fluxo de informações e facilita o acesso aos dados operacionais, tornando as informações mais consistentes e possibilitando a tomada de decisões com base em dados que refletem a realidade da empresa, visando à padronização, otimização e integração dos diversos processos de negócio.

Na busca pela organização integrada, os gestores esquecem que adotar um sistema integrado de gestão não implica na transformação da empresa em uma organização integrada e, que as mudanças necessárias para tornar uma organização tradicional em uma empresa integrada e voltada para processos implicam em transformações complexas que abrangem aspectos estruturais e comportamentais.

É importante ressaltar que a operação de uma empresa depende do gerenciamento eficaz dos sistemas que a mesma executa. O aumento da participação no mercado, a implementação de tecnologias visando à criação de novos produtos, o efetivo controle de estoque e a redução de custos de produção, dependem mais e mais de sistemas de informação precisos. Fica evidenciada a necessidade de integralizar as informações dentro do contexto organizacional para facilitar a tomada de decisão.

Os estoques funcionam como amortecedores das incertezas de mercado e a variabilidade de demanda, porém é preciso haver um ponto de equilíbrio em seu investimento, evitando excessos ou faltas e buscando sempre maximizar o atendimento a clientes. Realizando bem as aquisições torna-se possível competir com segurança, sabendo que muitos são os desafios do mercado, porém a empresa poderá ofertar bons preços, qualidade nos produtos e atendimento conforme sua demanda e com o auxílio de um sistema apropriado para a demanda da empresa.

5. ENTENDIMENTO APROFUNDADO

O presente capítulo apresentará a metodologia adotada nesta pesquisa, a fim de expor o delineamento, as técnicas de coleta de dados e análise de conteúdo, unidade de análise. Ao abordar e selecionar os conteúdos descritos, os seus conceitos foram apoiados pelas visões de alguns autores, no intuito de melhor compreensão sobre os métodos utilizados.

A presente pesquisa está delineada por meio de uma abordagem qualitativa, cuja escolha de aplicação dessa abordagem teve como objeto de estudo, a empresa Uniagro Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios Ltda. A escolha pela estratégia da abordagem qualitativa de pesquisa baseia-se na complexidade do estudo proposto, cujo intuito é analisar o processo de aquisição de mercadorias no setor de suprimentos e a implementação de um sistema para uma apuração mais assertiva e onde o gerenciamento de projetos impacta neste processo.

Com isto, tornou-se necessário reunir dados e informações qualitativas que pudessem se complementar na busca por diferentes fontes de dados, a partir da aproximação com os funcionários da empresa. Em relação aos objetivos propostos nesta pesquisa, devido à abordagem ser de cunho qualitativo, o presente estudo caracterizou-se do tipo descritivo e explicativo. A pesquisa foi em um primeiro momento descritiva, depois explicativa.

De acordo com Vergara (2010), a pesquisa descritiva procura expor características de uma população definida ou de um fenômeno determinado. Pode também estabelecer relacionamentos entre variáveis de forma que possa definir a sua natureza. Serve de base para explicação dos fenômenos que descreve. No presente estudo caracteriza-se como descritiva pelo fato de que se procurou identificar os gargalos no processo de aquisição de mercadorias.

Ainda Vergara (2010), a pesquisa explicativa tem como objetivo esclarecer quais os fatores e como eles contribuem para o acontecimento de determinado fenômeno. Ainda a autora justifica que a pesquisa explicativa é idêntica à descritiva, porém busca o porquê, a razão, a explicação dos fatores determinantes do fato pesquisado, pois se buscou mostrar com clareza o problema em estudo, tendo como objetivo explicar os motivos para as aquisições errôneas conforme a previsão informada pelo comercial.

Pelo fato de a abordagem da pesquisa ser de cunho qualitativo, foram necessárias específicas técnicas de análise de dados para esta abordagem. Por isto, vale destacar a importância da análise que, conforme Gil (2012) auxilia na geração de respostas a partir do problema proposto, além de organizar os dados apresentados.

Em caráter qualitativo, a técnica de análise de conteúdo foi indicada para realizar o estudo deste problema de pesquisa. Bardin (1977) relata que esta análise sintetiza técnicas de diagnóstico de comunicação, em que visa obter conclusões de conhecimento sobre as mensagens obtidas. A partir do interesse em relatar o motivo pela qual foi realizada a mudança de conceitos sobre o processo de aquisições na empresa a análise de conteúdo permite narrar o fenômeno ocorrido e realizar a relação entre a implementação do sistema no processo de aquisições, assim como interpretar os dados atingidos na pesquisa e relacionar com estudos já realizados na área. Sendo assim, a análise de conteúdo foi realizada a partir da criação das categorias de acordo com os temas abordados no roteiro de entrevista.

A análise de conteúdo, uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessível (OLABUENGA E ISPIZÚA, 1989).

Para analisar o resultado das transcrições das entrevistas foi usada essa técnica que segundo Bardin (1977) é um conjunto de técnicas de análise da comunicação, é dizer não a leitura simples do real, sempre sedutora, forjar conceitos operatórios, aceitar o caráter provisório de hipóteses, definir planos experimentais ou de investigação com o intuito de despistar as primeiras impressões.

O meio utilizado na observação foi o participante, pois consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo, a forma utilizada foi a natural, pois o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga.

Durante 10 meses foi observado o setor de suprimentos. Foi parte da observação, os procedimentos adotados pelo comprador na hora de fazer um novo pedido, quando acaba o produto, ou mesmo quando surge um pedido de um cliente e o produto não tem no estoque, os relatórios gerados dos produtos faltantes e das quantidades necessárias para uma nova aquisição. Por tanto foi feita uma entrevista com o Colaborador Matheus, o mesmo é coordenador do departamento.

Abaixo são apresentados os resultados obtidos através do instrumento de coleta Entrevista, conforme se apresenta o roteiro no apêndice A.

A entrevista foi estruturada, pois a entrevistadora seguiu um roteiro previamente estabelecido. A técnica de entrevista facilitou a troca de conhecimentos e informações.

A pesquisadora teve consciência que a partir de determinados questionamentos surgiriam novas questões de relevância para a compilação dos dados. A abordagem de entrevistas foi realizada a partir do agendamento com o participante, em um período de aproximadamente 3 horas para a realização da entrevista, que ocorreu na própria empresa, no mês de Abril.

A caracterização do participante evidenciou dados de importante valor para a realização da entrevista, assim como a proximidade deste com o tema abordado neste estudo.

Assim, com a utilização da entrevista aplicada para a coleta de dados, procurou-se saber, na perspectiva do entrevistado, a importância da administração de estoques, administração de aquisições e sobre a implementação de um novo sistema e seus processos para os resultados administrativos dentro da empresa, e a visão do gerenciamento de projetos, questões estas que corroboram os objetivos e pontos chaves desta pesquisa.

Conforme dados coletados, a área de suprimentos enfrenta algumas dificuldades no que diz respeito ao analisar e melhorar o planejamento de estoques e diminuir o capital investido e o que poderia ser mudado, conforme acrescentou o entrevistado:

“Vejo como um desafio à execução de nosso trabalho a atualização de informações de performance comercial, que hoje são alimentadas ou avaliadas manualmente. Imagino que a atualização automática da necessidade de compras, de acordo com o desempenho comercial à curto/médio prazo, seja uma importante mudança em nosso processo.”

Atualmente na empresa as aquisições são feitas por vários setores, produção, secretaria e a área de suprimentos, essas aquisições são divididas entre material de consumo e expediente e matéria prima, conforme acrescentou o entrevistado:

“Vejo que, em determinados casos, a aquisição de insumos ou materiais específicos não só devem como facilitam o nosso trabalho. Dependendo do

nível de especificidade, deve-se, sim, ao meu ver, a compra ser realizada por este outro setor. Claro que compras que exigem mais atenção devem passar pelo setor de compras.”

O sistema que a empresa se tem hoje, não extrai dados suficientes para prever a demanda e não é assertivo nas quantidades de uma nova aquisição, ele é somente um auxílio para as outras ferramentas utilizadas, sobre o estudo de implementação de um novo sistema, o entrevistado acrescentou:

“Creio que seja interessante um estudo sobre a troca de sistema, visto que o sistema atual possui pontos de melhoria. Vejo o atual sistema como um problema, no entanto possui alguns pontos de melhoria que podem trazer importantes benefícios à operação. O sistema atual permite a obtenção de informações relativas à demanda, no entanto poderia sofrer mudanças para uma avaliação mais assertiva.”

Sobre a implementação de um novo sistema na área de suprimentos, onde o mesmo fará com o que a área sofra alterações positivas, trazendo melhorias e redução de custo em longo prazo, o entrevistado acrescentou:

“Acredito que um novo ERP, mais moderno, poderia trazer novas ferramentas de análise, proporcionando projeções e atualizações de acordo com aquilo que vem sendo realizado no setor comercial. Desta forma, teríamos, de forma *online*, a atualização das necessidades de suprimentos, seja de matéria-prima ou embalagem.”

A empresa atualmente não tem gestão de projetos, não se tem uma área focada para projetos, como a empresa é pequena os próprios donos e gerentes são os envolvidos quando se tem algo para fazer na empresa, seja uma reforma, aquisição de equipamentos, melhorias internas em processos e por isso foi abordado na entrevista se é familiar a gestão de projetos e se seria benéfico para a empresa, o entrevistado acrescentou:

“Já ouvi falar a respeito sim, porém não conheço afundo as práticas e talvez seria importante para a organização que na qual está em um momento de inovação. Pelo pouco que li e vi, acredito que em um futuro próximo a empresa terá que investir. E sim, seria um grande diferencial para qualquer atividade dentro da empresa.”

Através da entrevista com o coordenador de suprimentos, seria necessário um novo sistema mais robusto e apurado para que o comprador exerça sua função de maneira mais assertiva diminuindo custos e conseqüentemente mais efetividade nos estoques, pois trabalhamos com mercadorias perecíveis e muitas delas com o prazo de validade curto, contudo a implementação de um novo sistema deverá ser estudada para que possamos verificar as oportunidades e ganhos que a empresa deverá ter futuramente e como a gestão de projetos pode ser benéfica nesse processo.

6. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Como vimos, o problema em questão são os parâmetros para prever a real necessidade no setor de suprimentos, com isso o projeto trata de quais benefícios da aplicação da gestão de projetos para implementar um sistema para que haja mais assertividade na hora de efetuar um pedido com um fornecedor. As transformações no mundo do trabalho nas últimas décadas levaram as organizações a enfrentarem altos níveis de competitividade, buscando, assim, encontrar novas formas de trabalho e inovação. Nesse contexto, exige-se cada vez mais que o trabalho seja feito com menos recursos, o mais rápido possível e com maior qualidade.

O gerenciamento de projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio e, assim, melhor competir em seus mercados.

De acordo com o PMBOK, esses processos são agregados em cinco grupos ou fases, definidos como os grupos de processos de gerenciamento de projetos:

1. Iniciação;
2. Planejamento;
3. Execução;
4. Monitoramento e Controle;
5. Encerramento.

Para que o gerenciamento de projetos seja eficaz, o gerente de projetos deve possuir e aplicar uma relação extensa de conhecimento e habilidades, divididas em dez áreas:

- **Gerenciamento da Integração:** Gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos grupos de processos de Gerenciamento de Projetos;
- **Gerenciamento de Escopo:** Gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o

trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso. Engloba escopo do projeto e o escopo do produto;

- **Gerenciamento do Cronograma:** Gerenciamento do cronograma do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto;
- **Gerenciamento de Custos:** Gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado;
- **Gerenciamento de Qualidade:** Gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas;
- **Gerenciamento de Recursos Humanos:** Gerenciamento dos recursos do projeto inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto;
- **Gerenciamento de Comunicações:** Gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada;
- **Gerenciamento de Risco:** Gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto;
- **Gerenciamento das Aquisições:** Gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto;
- **Gerenciamento das Partes Interessadas:** Gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas

e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões de execução do projeto.

Por isso, conhecer bem todas as áreas de gerenciamento de projetos é fundamental para conseguir concluir todas as suas demandas da forma que foi planejada.

Portanto, as empresas devem se organizar da melhor maneira à gestão de seus projetos, adequando-se às características temporais de um projeto e decidindo como elas irão se estruturar para os executarem. Desta forma, uma escolha da correta estrutura por partes das empresas será determinante no sucesso dos projetos por elas geridos.

6.1 EAP

Em gerenciamento de projetos uma Estrutura Analítica de Projetos (EAP), é um processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. É estruturada em hierárquica orientada às entregas, fases de ciclo de vida ou por subprojetos que precisam ser feitas para completar o projeto. O objetivo de uma EAP é identificar elementos terminais. Assim, a EAP serve como base para a maior parte do planejamento do projeto. A ferramenta primária para descrever o escopo do projeto.

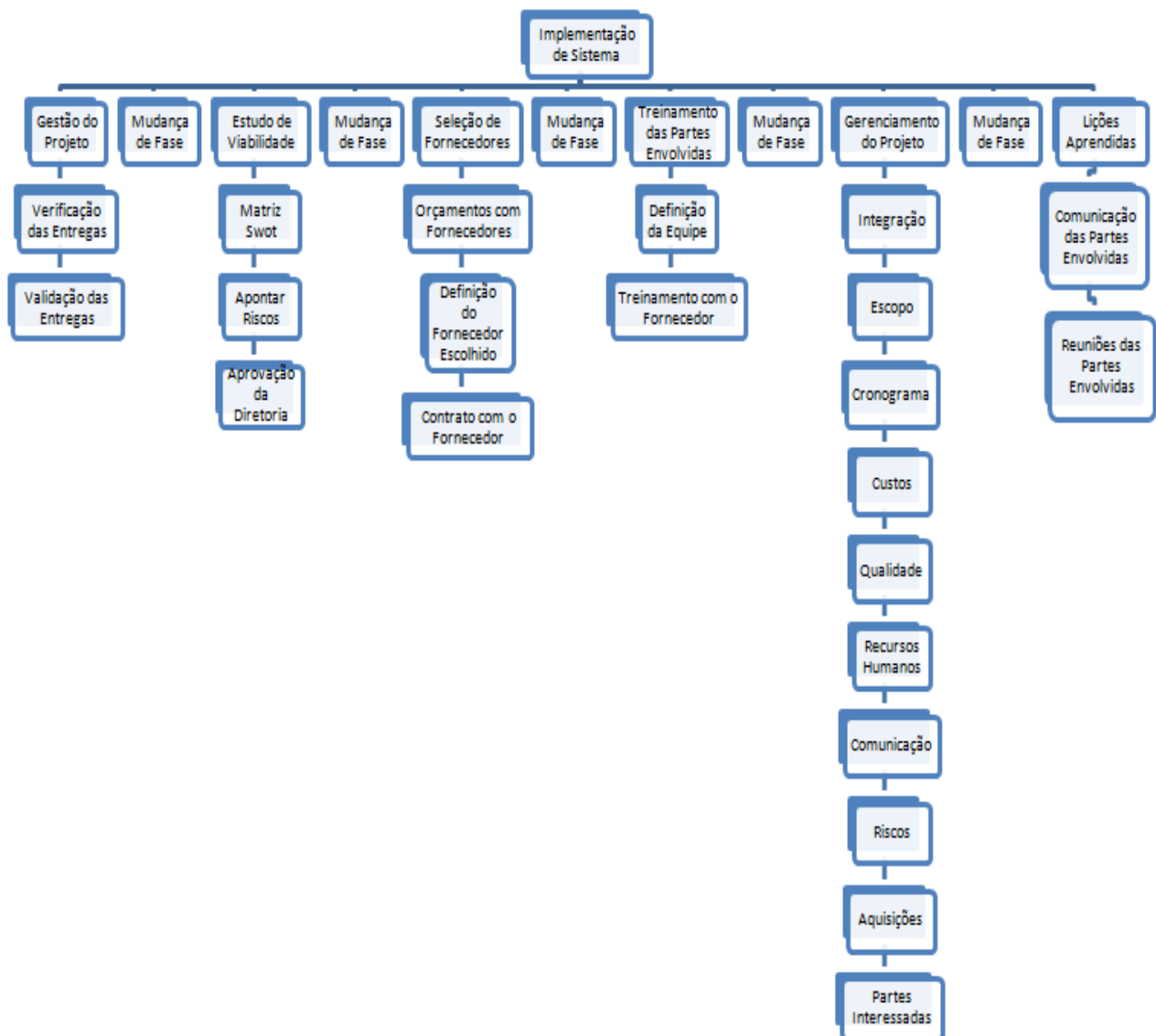
A utilização da Estrutura Analítica do Projeto traz uma série de benefícios, além de definir e organizar o trabalho do projeto. Um orçamento do projeto pode ser alocado para os níveis superiores da estrutura e orçamentos dos departamentos podem ser rapidamente calculados com base na EAP. Ao alocar as estimativas de tempo e custo para seções específicas, tanto o cronograma, quanto o orçamento, podem ser rapidamente desenvolvidos.

Além disso, a EAP pode ser usada para identificar riscos potenciais em um determinado projeto. Se uma estrutura de divisão de trabalho tem um ramo que não está bem definido, em seguida, ele representa um risco na definição do escopo. Estes riscos devem ser monitorados e avaliados durante toda a execução do projeto.

Ao integrar a EAP com uma estrutura de divisão organizacional, o gerente de projetos também pode identificar dificuldades comunicacionais e formular um plano de comunicação eficaz.

Abaixo, está a EAP de implementação de sistema no processo de aquisições:

Figura 2: EAP



Fonte: Desenvolvido pela autora

Acima está a EAP do projeto de implementação do sistema no processo de aquisições da empresa Uniagro.

6.2 Benefícios da Gestão de Projetos

O gerenciamento de projetos proporciona inúmeras vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, tendo se mostrado eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definido pela organização. A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios.

Segundo Kelling (2002), a diferença entre a empresa comum e a que obtém a excelência em gestão de projetos está na maneira pela qual as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida da gestão de projetos são implementadas. É neste ponto que a aplicação dos conceitos tem seu maior impacto na gestão de projetos.

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados. (VARGAS, 2005, p. 7)

Para Possi (2006), garantir que o compromisso assumido pelo profissional no aceite de uma missão seja cumprido respeitando os acordos contratuais, os requisitos de qualidade do cliente, os aspectos ambientais e a manutenção dos relacionamentos técnicos e profissionais envolvidos.

As empresas que optam por utilizar uma metodologia de gestão de projetos percebem, em seguida, que o potencial de benefícios existente é bem maior do que o original visto como possível.

De acordo com Daychoum (2005), dentre os principais benefícios, podem-se destacar os seguintes:

- evita surpresas durante a execução dos trabalhos;
- permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada;

- antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- adapta os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente;
- disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos;
- agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- aumenta o controle gerencial de todas as fases a serem implantadas devido ao detalhamento de ter sido realizado;
- facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, melhorando a capacidade de adaptação do projeto;
- aperfeiçoa a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários;
- documenta e facilita as estimativas para futuros projetos.

O gerenciamento de projeto, quando adotado por uma organização, pode ajudar no direcionamento e melhor aplicação de recursos escassos, ajustar o foco da organização para metas e objetivos, criar oportunidades de desenvolvimento das habilidades da equipe, através de motivação, inovação e aprendizado e construção do convívio multifuncional e multidisciplinar levando ao melhor entendimento das redes internas de produção que permeiam os diferentes setores e departamentos de uma organização. (POSSI, 2006, p. 15).

De acordo com a Possi (2006), falta de convencimento dos executivos é a razão maior pela qual, em algumas empresas, a gestão de projetos poucas vezes consegue atingir todas as suas potencialidades. Não basta os executivos reconhecerem que as mudanças são necessárias para que elas se concretizem; os executivos precisam entender que o sucesso e a excelência em gestão de projetos exigem descentralização, e que cabe a eles proporcionar aos gerentes de projetos informações críticas e um controle parcial das despesas. Como controle da informação e dos recursos é uma das fontes de poder dos executivos, muitos deles relutam em se desfazer daquilo que consideram um poder total e também em se comprometer plenamente com a implantação plena por considerarem os seus conceitos dispensáveis.

Os gerentes realmente profissionais são aqueles que não hesitam em contar a história completa dos seus projetos. Informações precisas de projeto deveriam ser aceitas como a melhor recompensa por uma gestão de projetos pró-ativa e realmente profissional.

As pequenas empresas têm uma cultura de gestão de projetos que permeia a organização como um todo. Já as grandes empresas têm pontos focalizados de projetos. Alguns destes podem ser muito bem-sucedidos, enquanto outros ainda têm um longo caminho pela frente. (Possi, 2006).

A gestão de projetos veio para ficar. O mundo globalizado e com a rapidez que anda com a reengenharia de processos e abordagens em continuada mudança é que torna cada vez mais evidente a indispensabilidade da gestão de projetos e dos gerentes de projetos. Este grupo de pessoas-chave na organização continuará sendo o único capaz de dar sentido a todas estas mudanças, o grupo que irá manter a capacidade de ver a proporção certa de detalhes sem, no entanto, perder a visão do todo.

7. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Neste capítulo será descrito a proposta de solução para o problema do setor de suprimentos seguido do objetivo proposto.

Conforme descrito anteriormente o setor de suprimentos da empresa Uniagro não tem um sistema que faça a previsão completa de uma nova aquisição, os dados que a mesma se tem hoje, não traz clareza quando uma determinada mercadoria já está no estoque de segurança, ou se precisa elaborar um novo pedido de aquisição e as aquisições não são direcionadas ao setor de suprimentos, a produção e a secretaria também compram tornando as aquisições descentralizadas.

Portanto, para amenizar as causas de aquisições erradas e para que possa existir um estoque mais assertivo, e seu tempo de ressuprimento não impacte diretamente o fluxo de caixa da empresa, o objetivo deste projeto é a implementação de um novo sistema que seja mais assertivo nas suas aquisições e que as aquisições sejam direcionadas somente ao setor de suprimentos, tornando as aquisições centralizadas.

Para que isso ocorra o gerenciamento de projetos ajuda a definir as etapas desse processo, minimizando erros e maximizando o lucro. Utilizando as áreas do gerenciamento de projetos podemos ter clarezas de que o resultado será benéfico para a empresa e para o setor estudado. O gerenciamento propicia a conclusão do projeto com sucesso, sendo que esse resultado é alcançado quando o projeto atende todos os requisitos estabelecidos na etapa de planejamento. Conforme entrevista com o coordenador da área acredita-se que a implementação do sistema traga detalhada a lista de mercadorias que necessitem uma nova aquisição e seu giro de estoque como, por exemplo, para quantos dias determinada mercadoria possui de estoque e quando dias se tem para adquirir ou para chegar na empresa e sabemos que o controle dessas novas aquisições foram feitas pelo comprador, com número de ordem de compra e incluída na rotina dos processos internos do setor.

Como a implementação de um sistema é bastante complexa o gerenciamento de escopo está inserido dentro de umas das fases do ciclo de vida do projeto, mais especificamente dentro da fase planejamento. Como fase de execução dos processos de monitoramento, validar o escopo é o processo de formalizar a aceitação das entregas do projeto.

Ele ocorre sempre que uma entrega for concluída de modo a verificar e documentar o nível e grau de conclusão da entrega em relação aos seus requisitos:

Tabela 1–Validar Escopo

Entrada	Ferramentas	Saídas
Plano de gerenciamento do projeto Documentos do projeto Entregas verificadas Dados de desempenho do trabalho	Inspeção Tomada de decisão	Entregas aceitas Informações sobre o desempenho do trabalho Solicitações de mudança Atualizações de documentos do projeto

Fonte: Desenvolvido pela autora

E controlar o escopo é o processo de monitorar o status do escopo do projeto e do produto e gerenciar as alterações na linha de base de escopo:

Tabela 2 – Controlar o Escopo do Projeto

Entradas	Ferramentas	Saídas
Plano de gerenciamento do projeto Documentos do projeto Dados de desempenho do trabalho Ativos de processos organizacionais	Análise de dados	Informações sobre o desempenho do trabalho Solicitações de mudança Atualizações do plano de gerenciamento do projeto Atualizações de documentos do projeto

Fonte: Desenvolvido pela autora

Tabela 3 – Controlar o Escopo do Produto

Entradas	Ferramentas	Saídas
Plano de gerenciamento do projeto Documentação dos requisitos Matriz de rastreabilidade dos requisitos Dados sobre o desempenho do trabalho Ativos de processos organizacionais	Análise de variação	Informações sobre o desempenho do trabalho Solicitações de mudança Atualizações do Plano de gerenciamento do projeto Atualizações dos documentos do projeto Atualizações dos ativos de processos organizacionais

Fonte: Desenvolvido pela autora

Portanto, é necessário discorrer sobre o gerenciamento de escopo. O gerenciamento do escopo é o processo que garante que o projeto inclui todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido para concluir o projeto dentro do prazo pré-determinado, respeitando o custo orçado e entregando os produtos do projeto conforme qualidade acordada inicialmente.

Assim, não havendo uma definição adequada de escopo do projeto, não é possível gerenciá-lo de forma eficiente, trazendo conseqüentemente atrasos no cronograma, custos acima do previsto, falta de recursos de pessoal, mudanças de requisitos e especificações, qualidade abaixo da esperada, produtos que não satisfazem o cliente e inclusive o cancelamento do projeto.

O gerenciamento do escopo introduz o princípio da estrutura analítica do projeto como meio para abordar o detalhamento necessário na definição do escopo. Para isso, é indispensável à subdivisão das principais entregas e do trabalho do projeto dos componentes menores e mais simples de gerenciar. Ela mensura e acompanha o desempenho das atividades realizadas, organizando o projeto e conseqüentemente organizando as tarefas a serem realizadas. Contudo, iremos através da EAP ter maior visibilidade do projeto, mostrar para a diretoria todo o estudo de viabilidade sobre a implementação do sistema, quais os custos que a empresa terá e quais os benefícios a curto e longo prazo. Como a seleção de

fornecedores é importante para analisar a qualidade do sistema, qual é o sistema mais adequado para a empresa e qual trará maior retorno.

Como controle de gestão através da EAP se têm as validações e verificações das entregas já feitas e as quais ainda estão sendo realizadas, abrange a formalização da aceitação das entregas terminadas. Ocorrendo nos seguintes momentos: no final do projeto, no final de cada fase e na entrega dos principais produtos finais dentro do projeto. Cada mudança de fase será sequencial, pois só iniciará depois que a tarefa anterior encerrar, com isso reduz as incertezas, mas pode eliminar as opções de redução no cronograma. Cabendo as partes envolvidas analisarem esta demanda. Para definir as partes envolvidas o coordenador do setor de suprimentos quem irá definir, pois na implementação do sistema todos do setor irão participar, mas para cada etapa de contato com o fornecedor, como ajustes a fazer, será definida somente pelo o gerente do projeto. Todas as reuniões serão marcadas via Outlook e todas as partes envolvidas deverão participar de todas as entregas finalizadas. Nesta fase serão excluídos todos os setores que fazem as aquisições direcionando somente ao setor de suprimentos, os outros setores não terão mais acesso ao processo de aquisições e também não terão acesso ao ERP de suprimentos. É importante também que seja dado treinamento sobre as ferramentas adotadas para o apoio na execução das atividades do processo. É necessário identificar quais colaboradores irão utilizar a ferramenta em alguma tarefa do processo e que não possuem competência adequada para lidar com ela e planejar o treinamento do colaborador.

Os consultores do sistema acompanharão as primeiras atividades dos usuários com a utilização do novo sistema. Também será realizado o acompanhamento do primeiro fechamento contábil da empresa para garantir os resultados e o acompanhamento de todo o ciclo de utilização do sistema. E ao longo de todas as fases do projeto é muito importante o seu gerenciamento e, em geral, é feito através da figura do gerente de projetos que tem como principais atribuições: ser o responsável pela gestão do projeto, desde o planejamento das atividades, passando pelo monitoramento e controle das execuções e sempre verificando se os resultados estão conforme o planejado, tomando as ações necessárias para o alinhamento entre o planejamento e a realização. Implementar um sistema de ponta, e de total desconhecimento para pessoas que muitas vezes não estão familiarizadas com tal

tecnologia, necessita de um planejamento estratégico de compartilhamento de informação. Planejamento de treinamentos, divulgação da importância da multiplicação das informações, divisão de grupos para capacitação, entendimento do grau de satisfação, sentimento dos principais atingidos na melhoria após a implantação são fatores essenciais para o bom trabalho do gerente de projetos.

Acontecimentos serão mapeados, documentados, e utilizados como lições aprendidas por todos os envolvidos no momento adequado.

Contudo, sempre atendo aos riscos do projeto que podem influenciar o objetivo almejado, negativamente ou positivamente, sob a forma de ameaças ou oportunidades, por isso o gerenciamento dos riscos é essencial em qualquer projeto para aumentar as taxas de sucesso, porque não adianta somente identificá-los e sim gerenciá-los e monitorá-los. Quase sempre a falta de uma gestão de riscos leva os projetos a serem descontinuados ou a frustrar as partes interessadas sobre custos e prazos estimados. Por isso o gerente do projeto juntamente com as partes interessadas deverá mensurar esses riscos, qual a probabilidade, qual seu impacto e fazer tratamento para esses possíveis riscos, utilizando a técnica de brainstorming para a identificação.

Para isso foi sugerido um plano de ação para os possíveis riscos:

Tabela 4 – Plano de Ação para os Riscos

Riscos	Plano de ação
Instabilidade financeira devido ao alto custo da implementação do sistema ERP.	Fazer uma análise prévia das condições financeiras, junto com o estudo de viabilidade, tomando medidas para manter essas condições saudáveis.
Alteração no processo administrativo.	Identificar que processos serão alterados e documentar essas alterações.
Falha no orçamento de implementação.	Exigir do fornecedor um orçamento detalhado e obter garantias destes gastos.
Escolha inadequada do gerente do	Utilizar critérios técnicos e gerenciais

projeto.	pré-definidos para escolha correta do funcionário que irá se tornar o gerente do projeto.
Impacto na rotina de trabalhos dos funcionários do setor.	Identificar e comunicar previamente os funcionários como será a nova rotina após a implementação do ERP.
Falta de dedicação total dos funcionários envolvidos com a implementação do novo ERP.	Garantir a dedicação total destes funcionários através de acordos internos.

Fonte: Desenvolvido pela autora

Como estrutura do projeto a área de conhecimento escopo descreve e auxilia toda a implementação do sistema, a EAP dá maior visibilidade das etapas e consegue fazer lições aprendidas, verificações de entrega, ter clareza do objetivo proposto, traz as etapas bem definidas, entregas bem estruturadas, integra a equipe, pois os desafios se tornam maiores. A importância do gerenciamento de projetos possibilita à organização desenvolver uma visão do futuro estabelecendo estratégias e como resultado motivando e inspirando os esforços da equipe.

A implementação de um novo sistema que forneça os dados necessários tem como objetivo auxiliar na análise de fornecedores, possibilita o planejamento das necessidades e mantém as informações organizadas no setor de suprimentos.

Um sistema integrado possibilita uma moderna e eficaz gestão de aquisições, garante agilidade necessária à atividade de comprar, e permite um desenvolvimento contínuo dos processos, visando novos benefícios para a empresa, requisito cada vez mais exigido nessa área.

Conclui-se que, gerenciar de forma adequada os projetos dentro da empresa, traz benefícios financeiros e de crescimento em pouco prazo e principalmente na questão de sobrevivência da organização no mercado competitivo, trazendo um diferencial na forma de gerenciá-la.

E além disso, o sucesso não é só dos gerentes de projetos, ou da consultoria ou do cliente, mas sim da equipe toda envolvida e engajada na construção do caminho que levará ao sucesso do projeto.

Contudo, o ERP integrado à automação de aquisições otimiza o fluxo de informações. A consequência é uma redução do retrabalho e do esforço realizado pelo setor. A diminuição de custos é outro benefício a partir da automação do processo de aquisição integrada ao ERP. Isso acontece porque esse processo permite agregar qualidade, segurança e inteligência para as informações organizacionais. Então é de extrema importância implementar um sistema no processo de aquisições, definindo as metas, planejar, seguir o escopo, cuidar dos custos, triar as lições aprendidas nas fases de entrega, mensurando os riscos, e assim garantindo os estágios e fases de cada entrega.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto aplicado tratou-se de um estudo na empresa Uniagro Indústria e Comércio de Produtos Alimentícios Ltda, no setor de compras da empresa no processo de aquisições, onde foi elaborado um projeto para a implementação de um novo sistema ERP. O motivo que despertou a autora para iniciar um projeto voltado para implementação de um ERP foi o alinhamento e padronização das estratégias da gestão de projetos, visando agregação de valor ao longo de toda a cadeia que permeia a atividade chave do negócio.

O objetivo deste projeto foi mapear e analisar um estudo para a implementação de um sistema no setor de aquisições da empresa, onde a gestão de projetos facilite este processo. Para se tornar relevante a viabilidade de implementação de um ERP, foi descrito como é o processo hoje na empresa, onde mais de dois setores fazem as aquisições, o setor comercial que elabora a previsão da demanda e o setor de suprimentos não faz as aquisições de maneira assertiva. Para obter um estoque alinhado às necessidades, tanto da empresa como do consumidor, é necessário entender qual é o momento de repor o estoque. O tempo de ressuprimento desses produtos diz respeito ao conhecimento que se deve ter em relação ao nível de estoque, a quantidade de produtos que saem da empresa em determinado período e uma projeção de venda futura. A partir desses dados é possível realizar um compra para abastecer os estoques. Através deste estudo, foi possível perceber uma fragilidade por parte da empresa pesquisada em relação ao tempo de ressuprimento, as compras e aos pedidos. A empresa demonstrou repor seus estoques visualmente, e com a utilização de ferramenta de análise de quantidades.

Não se pode criticar profundamente a gestão realizada pela empresa pesquisada, pois esta já possui um amplo conhecimento do mercado e afirma ser difícil permanecer nele sem realizar alguns sacrifícios. Ainda é importante ressaltar e reconhecer que existem ainda ferramentas que podem contribuir com a melhor gestão dos estoques. As teorias apresentadas nesse estudo foram importantes para gerar conhecimento, tanto para a autora do trabalho como para a empresa. Esta precisa continuar seu caminho, tentando aprimorar seus processos da melhor

maneira possível, sem deixar sua cultura de lado e ainda buscando a satisfação do cliente.

A realização deste estudo partiu da utilização das teorias de autores conceituados sobre o tema Gestão de Estoques, Compras, ERP, Gestão de Projetos e entrevista qualitativa com o coordenador da área, trazendo suas experiências e suas práticas de gestão. Todavia, antes de definir que esta seria uma alternativa necessária para o momento e que atenderia as expectativas dos interessados foi elaborado a EAP para definir o planejamento do projeto. Com a aplicação do gerenciamento de projetos fica claro que minimiza os impactos causados pela implementação, já que o trabalho apresenta a EAP onde se preocupa em estudar a viabilidade do ERP para a empresa, controle dos requisitos do projeto, onde foi apresentado um plano de ação para o controle os riscos da implementação de ERP, e que a organização pode ter maior agilidade ao executar as tarefas do dia a dia, pois tudo fica automatizado, menor risco de erros devido a informações erradas, já que é o sistema que faz a comunicação, atendimento com mais qualidade aos clientes, porque o serviço é feito em prazos mais curtos, mais vendas por conta da produtividade da equipe, que consegue se focar em suas tarefas, os envolvidos podem executar suas atividades sem se preocupar com o resto, já que o ERP dá alertas e economia pela eficiência dos procedimentos, podendo um menor número de profissionais realizar mais tarefas sem ficar sobrecarregado ou diminuir a qualidade do que deve ser entregue. Através das melhorias apresentadas como aplicação de gestão de projetos pode auxiliar na implementação do ERP, acredita-se que a unidade consiga administrar melhor sua gestão de estoque, envolvendo mais pessoas neste processo, e com isto dividindo responsabilidades, a fim de equalizar conhecimentos e ações. A partir de maior investimento em programas de treinamento e integração entre os funcionários das aéreas, emissão de avisos (alertas) do sistema de informações quando o estoque de segurança for atingido e a realização de reuniões com as partes envolvidas para monitorar o processo de implementação.

A partir dos achados desta pesquisa, esta autora sugere que esta mesma problemática seja estudada pelos gestores a fim de aplicar as melhorias citadas sob os preceitos na elaboração do planejamento de toda empresa. Em termos de pesquisas futuras, seria interessante realizar pesquisas semelhantes em outros

setores da empresa, já que está se limitou a pesquisar. Além disso, pesquisas futuras poderão focar unicamente em todos os gargalos da empresa, de tal forma a aprofundar o conhecimento sobre as práticas de gestão nestes ambientes específicos.

A importância da gestão de projetos nas organizações é a forma mais segura de investir na sua empresa. Quando a aplicação de gestão de projetos é feita de forma eficiente ela consegue resultados exclusivos, fazendo com que o seu negócio se destaque dos demais. Os projetos ajudam o seu empreendimento mudar e para melhor. Essa é uma estratégia que está ganhando força no Brasil. Por isso, as empresas que não aplicam esse tipo de gerenciamento acabam muitas vezes sendo ultrapassadas por seus concorrentes. São diversas consequências a ausência de gerenciamento de projetos, como ultrapassar o orçamento, incapacidade de alcançar os objetivos, má qualidade, partes interessadas insatisfeitas, prazos perdidos e retrabalho. Diante do objetivo proposto de como a gestão de projetos pode beneficiar a implementação, de maneira sucinta as 5 fases do projeto da implementação do ERP abaixo:

Preparação do Projeto: Nesta fase o projeto é entregue à consultoria que irá executá-lo. São definidos as equipes e o ambiente de trabalho e feito o alinhamento do projeto com a diretoria da empresa. O passo final é o *Kick-Off* (reunião de início), que visa apresentar todas as informações referentes ao projeto, integrar as equipes e motivar as pessoas para resultados.

Modelagem da Solução: Esta fase consiste em realizar o levantamento dos requisitos de negócio da empresa, identificando os processos e regras da empresa para aplicá-las ao escopo adquirido. Nesta etapa são realizadas entrevistas e reuniões para conhecer os processos da área de suprimentos bem como as possíveis lacunas (*Gaps*) no processo. São definidos o modelo de negócio e homologado esse modelo que irá nortear a parametrização e utilização do sistema.

Execução: Consiste em definir e instalar o ERP adquirido, além de realizar o repasse das informações a equipe de TI e aos usuários chaves. Consiste, também, em realizar os treinamentos e cadastros das informações pertinentes aos módulos a serem utilizados de acordo com as informações levantadas na fase de modelagem e aprovadas na modelagem da solução.

Preparação Final: Nessa fase serão refinados os procedimentos e todas as questões que envolvem a entrada do sistema em produção. Essa etapa compreende realizar a carga de todos os saldos em base real, preparando para entrada em produção. Também é feita a formalização entre as equipes sobre a liberação do sistema para utilização para as partes envolvidas.

Entrada em Produção e Operação Assistida: Na quinta e última fase os consultores acompanharão as primeiras atividades dos usuários com a utilização do novo sistema. Também será realizado o acompanhamento do primeiro fechamento contábil da empresa para garantir os resultados e o acompanhamento de todo o ciclo de utilização do sistema. Reunião de lições aprendidas e encerramento formal do projeto deverão ser realizados.

Como disse anteriormente, muitas são as variações de um projeto relacionado aos sistemas ERP, entretanto, o uso de uma metodologia consistente pode ser um fator de extrema importância para a condução do projeto rumo ao seu sucesso. E, além disso, o sucesso não é só dos gerentes de projetos, ou da consultoria ou do cliente, mas sim da equipe toda envolvida e engajada na construção do caminho que levará ao sucesso do projeto.

Toda via a gestão de projetos traz benefícios para a organização e para os envolvidos, pois aumentam as chances de sucesso, gerenciam melhor as mudanças, gerenciam restrições, otimizam os recursos organizacionais e respondem aos riscos em tempo hábil. E para isso a escolha da ferramenta tem que ser ideal para a necessidade da empresa, e não economizar na hora do planejamento, treinando as partes envolvidas e executando e documentando cada etapa do projeto.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BAILY, Peter Compras – **Princípios e Administração**. Ed: Atlas – SP 2000.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Boockman, 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 1977
- COLANGELO, Lucio F. **Implantação de Sistemas ERP: um enfoque de longo prazo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORRÊA, Henrique L.; Corrêa Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica**. Ed: Atlas – SP 2009.
- DAYCHOUM, Merhi. **Gerência de projetos: programa delegacia legal / MerhiDaychoum**. – Rio de Janeiro: Brasport, 2005
- DANTAS, Sérgio Baptista; ISENSEE, Paulo Roberto; XAVIER, Luiz Fernandes da Silva. **Logística de materiais**. Apostila da Disciplina na Escola de Administração. Rio de Janeiro, 2002.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais uma abordagem logística**. São Paulo Atlas 2010.
- DIAS, Marco Aurélio. **Administração de materiais: Uma abordagem logística**. 4. ed. Editora Atlas. São Paulo: 1993.
- FRANCISCHINI, Paulino G., & GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. Editora Thomson Pioneira. São Paulo: 2002.
- GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.
- Guia PMBOK 6ª Edição em Português- Um Guia do Conhecimento de Projetos– 2017.
- KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global / Ralph Keelling; tradução Cid Knipel Moreira, revisão técnica Orlando Cattini Jr. – São Paulo: Saraiva, 2002.**

KURIHARA, Takato e BRETERNITZ, Vivaldo J. Enterprise Resource Planning- ERP. In: **XII Congresso Latino Americano de estratégia**, Anais... 1999.

MONTANHEIRO, W. J.; FERNANDES, L. A. **Gestão de estoques de materiais em uma confecção**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2013, Resende. Anais: Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2013.

MOURA, Cássia E. de. **Gestão de Estoques**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de Projetos** V. 3 – Guia do Profissional – Fundamentos Técnicos, 1 ed. Brasport, 2006.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: Uma Abordagem Logística**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

REZENDE, Denis Alcides.; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projeto - Estabelecendo diferenciais competitivos** / Ricardo Viana Vargas; prefácio de Reeve Haroldo R. - 6. ed. atual. – Rio de Janeiro – Brasport 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo. Atlas, 2010.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas S. A. 2002.

VIANA, João José. **Administração de Materiais. Um Enfoque Prático**. Atlas S.A. 2000.

WANKE, Peter. **Gestão de Estoques na Cadeia de suprimentos, decisões e modelos quantitativos**. Volume II, Editora Atlas. São Paulo: 2003

APÊNDICE A –ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 - Você acha necessário um estudo sobre a troca de sistema?
- 2 - Você acha que o sistema atual é realmente um problema?
- 3 - Seu sistema ERP atual permite uma análise de demanda precisa?
- 4 - Quais são suas expectativas em relação a um novo sistema de ERP?
- 5 - O que dificulta a execução do seu trabalho?
- 6 - O que poderia mudar no processo de aquisições?
- 7 - Ter mais de um setor comprando insumos para a empresa, isso facilita ou dificulta seu trabalho?
- 8 - Você conhece Gestão de Projetos? Se sim, quais os benefícios você acha que teria para a organização?