

Planejamento do processo de compras no segmento da Construção Civil

Débora Rocha Dias da Silveira

deborasilveira1@yahoo.com.br

FARN – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado tão competitivo e de disputas acirradas, é essencial que os gestores procurem estimular os setores que dêem respostas rápidas e de grande impacto para a economia. Um dos setores que vem desempenhando um importante papel dentro da economia brasileira é a indústria da construção civil, gerando muitos empregos formais e informais. Em Setembro/2008, a cadeia de construção ocupava 8,2 milhões de pessoas entre formais e informais, contribuindo assim para a redução de disparidades econômicas e sociais (CONSTRUBUSINNES, 2008).

O estudo das cadeias de suprimento na construção civil tem crescido em importância ao longo dos anos. Tem sido dada crescente importância para a integração entre as atividades realizadas no canteiro de obras e a relação dessas com seus fornecedores (de projetos, materiais e equipamentos, documentação, etc.). O gerenciamento das aquisições vem se tornando, cada vez mais, um aspecto vital para o sucesso dos resultados na construção civil. Na medida em que se racionalizam os recursos, buscando competitividade, as organizações se vêem mais dependentes dos recursos externos para a conclusão de seus projetos.

As empresas de pequeno e médio porte de construção civil possuem deficiências na coordenação do gerenciamento de aquisições para seus projetos. As distorções que ocorrem durante o percurso da contratação à entrega do material, equipamento ou serviço são causadas pela falta de gerenciamento das informações em todos os níveis, comprometendo a entrega final. O conceito de gestão de materiais integra todos os componentes através de três elementos fundamentais que estão inseridos entre o lado do fornecimento e o lado da demanda: gestão de estoques, fluxo de informações e fluxo de materiais e serviços.

Diante disso, é de extrema importância o bom gerenciamento dos processos internos de organizações neste segmento, principalmente o planejamento, dentre eles, o do setor de compras.

Este artigo tem como objetivo mostrar a importância do planejamento do processo de compras na Construção Civil, através da análise de uma empresa do setor.

A EC – Engenharia e Consultoria Ltda. É uma empresa com atuação nas áreas de construção civil, de incorporação imobiliária e de engenharia em infra-estrutura atendendo a clientes particulares e públicos. Teve sua fundação em 1972. Atualmente, a sede se encontra em Natal, com uma filial em João Pessoa (PB). Hoje a empresa dispõe de aproximadamente 200 funcionários. A empresa possui o Atestado de Qualificação do PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat), com a implantação do nível A e a Certificação da ISO 9001.

A problemática evidenciada neste trabalho é relacionada a falta de planejamento nas compras o que ocasiona diversos problemas, dentre eles, a falha no processo de seleção de fornecedores, cotações mal feitas, negociações incompletas, atrasos nas entregas dos materiais e conseqüentemente na entrega do produto final. A urgência que permeia as atividades dos projetos de construção civil, além das freqüentes mudanças de escopo, são aspectos que devem ser bem trabalhados, pois enfraquecem as relações de parcerias juntos aos fornecedores.

Este trabalho teve como objetivo descrever o planejamento do processo de compras em uma empresa de construção civil na cidade de Natal/RN..

O trabalho foi um estudo de caso descritivo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os 2 engenheiros da empresa, envolvidos diretamente no processo de aquisição de materiais.

2. DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA E DO SCM

Para entendermos o termo SCM (Supply Chain Management ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimento) que é bastante recente, é interessante que estudemos a definição de “logística” e a sua evolução, pois a sua origem está intimamente ligada a mesma.

Segundo Ballou (1993) a logística trata das atividades de armazenagem e movimentação facilitando o fluxo de produtos desde a aquisição de matéria-prima até o consumo final, bem como os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o objetivo de melhorar o nível de serviço a um custo razoável.

A logística teve seu surgimento nas atividades militares e estratégias de guerra na Segunda Guerra Mundial. A boa administração de suprimentos e materiais (medicamentos, alimentos, etc.) tornou-se vital no sucesso das operações, pois não somente o domínio das melhores tecnologias determinavam a vitória em uma guerra, mas também a capacidade logística de abastecer eram fatores decisivos. A atividade militar somente influenciou as atividades logísticas nas empresas comerciais alguns anos depois, em atividades que eram tratadas de forma segmentada e não sistematizada. Por volta de 1945, algumas empresas haviam colocado as atividades de transporte e armazenagem de produtos acabados sob o gerenciamento de uma única pessoa. Antes desse período, as empresas separavam a administração de atividades fundamentais entre vários setores, ou seja, o transporte era responsabilidade do setor de produção, os estoques estavam sob o comando de marketing, finanças ou produção, e o processamento de pedidos estava sob o controle de finanças ou vendas.

O período entre o início dos anos 50 até a década de 60 representa a época de decolagem para a teoria e a prática da logística, sendo as condições econômicas e tecnológicas as responsáveis por essa situação. Segundo Ballou (1993), essas condições se dividem em quatro tipos: alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores; pressão por custos nas indústrias; avanços na tecnologia de computadores; Influência do trato com a logística militar.

Após os anos 70, algumas empresas estavam começando a colher os benefícios dos usos da logística. A competição nos bens manufaturados começou a crescer, ao mesmo tempo em que a falta de matéria-prima de boa qualidade passou a existir. Controle de custos, produtividade e controle de qualidade passaram a ser áreas de interesse. O alto grau de interesse acabou levando à logística integrada.

Ao mesmo tempo em que em que a função logística é enriquecida em atividades, ela também deixa de ter uma característica meramente técnica e operacional, ganhando conteúdo estratégico. É no período tal que surge o SCM (Supply Chain Management ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimento) e o Efficient Consumer Response (resposta eficiente ao consumidor) que é o conjunto de metodologias empregadas cuja aplicação visa quebrar barreiras entre parceiros comerciais.

A cadeia de suprimento, segundo Christopher (1997), representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produto e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final. Através desta definição, podemos constatar que a cadeia de

suprimentos é uma entidade única, em vez de considerar uma atividade fragmentada para áreas funcionais, tais como compras, fabricação, distribuição e vendas.

Em geral, o SCM pode ser definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, com o objetivo de reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento de barreiras entre departamentos e áreas.

A gestão da cadeia de suprimentos exige uma nova abordagem de sistemas que é a integração e não simplesmente a interface. O SCM integra de forma eficiente, vários elos do processo como um todo, como fornecedores, produtores, depósitos e lojas, com o intuito de gerar um produto final que seja distribuído na quantidade certa, no local certo, no tempo certo e no menor custo possível, atendendo as exigências do mercado.

3. GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A indústria da Construção Civil é como as outras no sentido de que o objetivo é atender as exigências e expectativas dos consumidores. Em contrapartida, a sua cadeia de suprimento é bem mais extensa do que as outras, levando em consideração que há a necessidade de verificar o que o cliente necessita fazer os projetos, coordená-los, elaborar o planejamento físico-financeiro, verificar a necessidade dos produtos e serviços (MRP) para execução do projeto, inspeção final e entrega da obra ao cliente, pós-entrega. A quantidade de insumos e serviços que são necessários para entrega dos projetos também é uma particularidade, já que a quantidade é bem superior se comparada com outros ramos da indústria, pois é necessária a aquisição desde um simples prego até a estrutura metálica para cobertura da obra (no caso dos insumos).

A cadeia logística na indústria da construção civil deve ser entendida como um sistema extremamente complexo. Não existe o aspecto tradicional da distribuição física dos produtos, como nas outras indústrias. Diferentes empresas e participantes que estão envolvidos na cadeia de suprimentos encontram-se geograficamente dispersos. A indústria da construção é caracterizada pela fragmentação, por organizações baseadas em projetos, instabilidade, projetos únicos, alta dependência da mão-de-obra. A área de produção e a de suprimentos envolve inúmeras particularidades, como a resistência a mudanças, a relação com inúmeros fornecedores (muitas vezes difíceis), extenso fluxo de inúmeros materiais desde o fornecedor até o local de produção, passando por uma

grande movimentação interna no canteiro de obras até chegar ao seu ponto de aplicação final (os suprimentos são enviados ao canteiro de obras onde o projeto será construído), um precário fluxo de informações, o baixo nível de escolaridade dos seus funcionários, as cadeias de suprimento são temporárias, pois são formadas para suprir e construir um projeto de cada tipo (pois no projeto seguinte as características provavelmente serão diferentes), os produtos são feitos a partir de uma solicitação o que o torna diferente dos outros projetos, entre outras dificuldades. Ao analisarmos a cadeia de suprimento na construção civil, podemos identificar alguns aspectos que já fazem parte do mercado atual e competitivo. O conceito da cadeia de suprimentos passou a fazer parte das pesquisas de gerenciamento da construção civil em meados dos anos 1990. A partir desse período, o foco das pesquisas passou a dar maior ênfase ao gerenciamento da cadeia de suprimento da construção como um todo e a considerar as suas particularidades.

No cenário atual existem alguns pontos que devem ser considerados. O primeiro aspecto é que as indústrias terceirizam as atividades que não estão relacionadas com o seu foco principal, e na Construção Civil não é diferente. As indústrias estão buscando a concentração no negócio principal da empresa. As atividades que não fazem parte do seu foco são realizadas por empresas especializadas nas áreas em questão, assim, a atenção das construtoras fica voltada para as tarefas principais. Um desses exemplos são as “empresas logísticas”, que são empresas especializadas na movimentação e armazenagem, processamento de pedidos, controle de estoques, transportes e planejamento logístico. Assim, será reduzido o custo logístico total, já que as funções logísticas que antes estavam distribuídas em toda a cadeia de abastecimento envolvendo produtores, atacadistas, distribuidores, varejistas e transportadores, passam a estar concentradas em uma única empresa.

Outro aspecto importante a ser observado, é que as decisões logísticas tomadas em algumas das funções da empresa afetam o meio-ambiente (preocupação bastante atual), e devem ser tratadas através da reciclagem, redução, substituição ou reutilização, bases da chamada “Logística Reversa”. Um exemplo desse assunto seriam as usinas de reciclagem de materiais e entulhos de construção, que já estão sendo utilizadas em várias construtoras, num momento em que a preocupação com o meio-ambiente se tornou uma necessidade e está cada vez mais em evidência.

As empresas de pequeno e médio porte de construção civil possuem deficiências na coordenação dos diversos elementos necessários para o cumprimento do prazo de

entrega. As distorções que ocorrem durante o percurso do pedido à entrega de material são causadas pela falta de gerenciamento das informações em todos os níveis, comprometendo a entrega final. O conceito de gestão de materiais integra todos os componentes através de três elementos fundamentais que estão inseridos entre o lado do fornecimento e o lado da demanda: gestão de estoques, fluxo de informações e fluxo de materiais e serviços.

A gestão da cadeia de suprimentos da construção civil engloba a gestão de materiais e a gestão de compras e suprimentos como diferentes partes da cadeia de suprimentos. O processo de execução de obras conta com a logística interna para organização dos fluxos de materiais e serviços no canteiro, bem como, a saída do material do fornecedor e a entrega do material na obra. A logística no setor da Construção Civil é utilizada do lado do fornecimento e nas operações internas da unidade produtiva.

A gestão da cadeia de suprimento na construção civil enfrenta muitos problemas que ocorrem durante a execução de uma obra, e a maioria desses obstáculos têm origem na falta de planejamento dos processos de execução, o que acaba por atrasar a disponibilização dos recursos necessários. Isso tudo poderia ser evitado se as empresas e seus setores procurassem planejar melhor e seguir o seu cronograma físico-financeiro. Daí surge a importância de firmar elos fortes entre as empresas e seus fornecedores de produtos e/ou serviços (projetistas, operadores de máquinas, empresas terceirizadas, etc.), pois assim os parceiros comerciais ficarão mais comprometidos com a cadeia de suprimento, desde o início até o final, com o fornecimento de produtos e/ou serviços de qualidade, redução de custos e prazos de fornecimento (lead time) e a redução de estoques, para que o resultado final atenda as necessidades e expectativas do cliente. Os fornecedores da cadeia devem trabalhar de forma conjunta, de modo a definir uma cadeia de suprimentos otimizada, a qual considera diversos fatores relativos a custos logísticos e de produção. Dificilmente uma empresa isolada terá sucesso nas atuais condições de mercado. Temos que fazer com que os parceiros se sintam envolvidos cada vez mais nessa cadeia e com o seu resultado final, como ocorre em outras indústrias.

Na construção civil, temos que focar alguns critérios em especial para que tenhamos destaque no setor, são eles: qualidade (construir melhor), suprimentos (gestão da rede de suprimentos), flexibilidade (capacidade de enfrentar os problemas que surgem durante a execução do projeto), custos (construir com um preço menor), prazo

de entrega (velocidade de entrega e confiabilidade). É através desses pontos que pode ser estabelecida uma estratégia que consiga ser competitiva. No item qualidade, em especial, temos como acompanhar o ciclo PDCA (planejar, fazer, controlar, atuar corretivamente) através da implantação do PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat), que já é exigido às empresas por vários órgãos públicos para participação em licitações, e através desse certificado de qualidade a empresa passa a garantir a sua qualidade.

Segundo Koskela e Vrijhoef (2000) existem quatro focos das cadeias de suprimentos da construção, são elas:

- interação entre o canteiro de obras e seus fornecedores imediatos com o objetivo de reduzir custos e prazos através da cooperação mútua entre as empresas construtoras, empreiteiras e fornecedores;

- foco na cadeia que fornece suprimentos ao canteiro de obras com o objetivo de alcançar a redução de custo por meio de melhorias na logística, redução do lead time (que é o tempo de fornecimento) e de estoques;

- foco na transferência de atividades do canteiro para outras localidades com o intuito de tirar vantagem de ambientes mais controlados, fora do canteiro de obras, e para isso é necessário um melhor planejamento em relação ao projeto e as operações do canteiro;

- gerenciamento integrado da cadeia de suprimentos com o canteiro de obras com o objetivo de que os fornecedores, empresas construtoras, clientes e empreiteiros trabalhem de forma conjunta para melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos como um todo.

Um aspecto importante a ser considerado do planejamento e controle da cadeia de suprimentos é a tentativa dos encarregados por cada etapa da obra de melhorar o seu desempenho, coordenando melhor as suas atividades, focando no fluxo de informações, planejamento e a eficiência operacional.

No primeiro aspecto, as operações precisam tentar manter um fluxo de informações eficaz e eficiente para que todos os envolvidos estejam cientes sobre tudo o que está acontecendo ao longo da cadeia, pois assim se houver ocorrer algum problema em uma das etapas, os outros envolvidos poderão se replanejar com base na nova realidade. Um exemplo claro na construção civil é quando ocorre a demora na entrega do material o que acarreta um efeito cascata (o atraso em vários serviços da obra), e

muitas vezes os envolvidos naquele serviço só ficam sabendo do problema no momento em que o material já acabou e o serviço pára, enquanto que se o fluxo de informações fosse mais eficiente, ele poderia fazer uma adaptação no cronograma, alterando o serviço a ser executado.

O segundo ponto a ser observado é que os sistemas e os métodos do processo de planejamento e controle devem estar alinhados através da cadeia. Deve haver um ajuste da programação, movimentos de material, níveis de estoque e preços de modo a ajustar todas as operações da cadeia. No caso da construção civil, uma ferramenta que pode nos auxiliar nesse aspecto é o cronograma físico-financeiro, que é usado para saber o momento certo da aquisição de materiais, equipamentos e a contratação de serviços, bem como o preço mais próximo do planejado que é utilizado nas negociações como metas financeiras.

O terceiro e último aspecto é a eficiência operacional que cada operação pode fazer para melhorar cada vez mais o seu desempenho (melhor qualidade, lead time satisfatório, etc.) para que as operações subsequentes não sejam prejudicadas, caso contrário, toda a cadeia estaria fadada a erros constantes, pois acarretaria em retrabalhos e compras excessivas de materiais, além do atraso na entrega de cada etapa de obra e por consequência na entrega final da mesma.

Portanto, é de extrema importância que todos esses pontos sejam considerados ao longo da cadeia de suprimento de um projeto para que o mesmo obtenha o sucesso esperado, ou seja, um produto final que atenda aos desejos do consumidor (preço, prazo e qualidade).

4. COMPRAS E PLANEJAMENTO

A aquisição de bens e serviços a serem utilizados na produção pode ser considerada a atividade responsável por um dos maiores componentes do custo de produção e das mercadorias vendidas. Alguns autores observam que entre 50% e 60% do custo de produção são representados pela compra de componentes, materiais e serviços, que são adquiridos dos fornecedores externos.

Ao longo da cadeia de suprimento de uma empresa, temos que dar bastante importância a função compras, pois é ela o elo entre a instituição e os fornecedores para a aquisição de materiais e serviços. Para a eficácia desse setor, é de vital importância

que os seus gestores, compreendam as necessidades de todos os processos da empresa para selecionar os fornecedores (dentre o seu extenso banco de dados) com competência para atender as suas exigências.

A primeira atividade do setor de compras é a seleção dos potenciais fornecedores para determinada necessidade e após isso o contato para solicitação de cotação (preços, prazos de pagamento e entrega). Após o recebimento do retorno das consultas, será feita uma análise levando em consideração critérios como: preço, qualidade e prazo de entrega. O fornecedor deverá ser selecionado de acordo com as suas necessidades naquele determinado momento.

Após essa etapa será feito um contato com o fornecedor para negociação e posterior compra, que deverá ser formalizada através de formulário próprio, geralmente chamado de ordem de compra. Este documento é de extrema importância porque constitui a base legal do contrato fechado entre cliente e fornecedor, caso haja alguma dúvida futura. O fornecedor, após o recebimento do pedido, prepara o produto para entrega direta ao fornecedor ou embarque pela transportadora.

No momento do recebimento do material, o requisitante deverá avisar ao setor de compras se o material foi recebido em conformidade com a solicitação. Caso haja alguma divergência com a solicitação, deverá ser feito um contato com o fornecedor com a finalidade de exigir o produto correto. E se houver atrasos também, pois é de extrema importância que o material certo chegue no momento certo, na quantidade correta e no preço correto.

Abaixo está relacionado, de forma sintética, o fluxo do processo de compras de uma instituição:

- Pesquisa dos requisitos e características dos produtos ou serviços a serem adquiridos;
- Seleção dos fornecedores a serem consultados;
- Pesquisa de preços (cotações);
- Seleção de fornecedores para início das negociações, levando em consideração pontos importantes como: qualidade, preço e prazo de entrega;
- Emissão de pedidos (ordem de compra) junto ao fornecedor;
- Acompanhamento do pedido – gerenciamento do processo de obtenção com o objetivo de acompanhar o andamento do pedido e, portanto, revelar o seu status junto ao fornecedor;
- Previsão das necessidades futuras e transmissão dessas informações aos fornecedores;

- Avaliação do desempenho dos fornecedores com base nos quesitos de custo, entrega e qualidade.

Segundo Cleland e King (1975), administrar envolve planejar e executar, ciência e arte, conhecimento e habilidade. Ainda segundo os autores, planejamento consiste em decidir o que deve ser feito e como deve ser feito, enquanto execução consiste em fazer e atingir o objetivo.

Planejar compras é determinar o que comprar ou adquirir e quando e como fazer isso. É de extrema importância para o sucesso de uma organização que isso seja feito no momento certo para que não acarrete uma série de atrasos.

O bom gerenciamento de aquisições, parte do planejamento e contratação de forma bem trabalhada. O planejamento irá determinar quais, quantos, quando e como serão adquiridos os materiais, equipamentos e serviços necessários, enfatizando o escopo, a referência dos itens contratados.

Devido à falta de planejamento, uma significativa parte do tempo do pessoal de Compras ou Suprimentos é empregada para “apagar incêndios”. O restante do tempo é destinado ao trato com operações rotineiras.

As práticas de planejamento das compras e aquisições, o planejamento das contratações, a obtenção de respostas dos fornecedores, seleção dos fornecedores, a administração dos contratos com fornecedores, e principalmente o encerramento do contrato, tem contribuído para que os materiais, equipamentos e serviços atendam ao que o projeto exige, garantindo o que foi solicitado no escopo, e atendendo as principais solicitações do cliente.

5. ANÁLISE EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Este artigo baseia-se em uma análise da gestão da cadeia de suprimento na empresa de construção civil EC– Engenharia e Consultoria Ltda., principalmente o planejamento das solicitações feitas ao setor de compras.

Através de análise do processo e de entrevistas, pode-se perceber que em alguns momentos há uma falta de planejamento dos pedidos feitos ao setor de compras da empresa em questão, pois existem muitos pedidos feitos de urgência. Muitas vezes, os solicitantes argumentam que isso acontece devido a existência de alguns acontecimentos imprevisíveis. Mas existem alguns dessas solicitações chamadas de “urgentes” que podiam ser previstas com antecedência.

5.1. PROCEDIMENTO OPERACIONAL

Ao longo dos anos, já reduziu bastante a incidência desses pedidos denominados “urgentes”, pois foi elaborado, pelo setor de qualidade em conjunto com o setor técnico e de compras da EC, um procedimento de aquisição onde ficou determinado que os pedidos deveriam ser recebidos semanalmente, todas as quintas, e que devia ser solicitado todo o material necessário para as semanas seguintes, já que o setor de compras tinha até a próxima quinta para atendê-lo integralmente. Mesmo após a elaboração desse procedimento, o problema persiste (com menor intensidade), pois muitas vezes, os pedidos são enviados no dia correto, mas é solicitado que seja entregue na obra antes da próxima quinta, às vezes até mesmo no outro dia, o que acaba causando constrangimento para o gestor deste setor que não tem o tempo necessário para selecionar, cotar e negociar os materiais corretamente.

5.2. TEMPO MÉDIO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DA MERCADORIA LOCAL E NACIONAL

É importante salientar que em média o fluxo do processo de aquisição dos materiais que são comprados no comércio local dura uma semana, e essa informação deve ser levada em consideração no momento da emissão do pedido pelo responsável pelo planejamento da obra, para que possa solicitar o material com a antecedência necessária, conforme pode ser visualizado na figura 1.

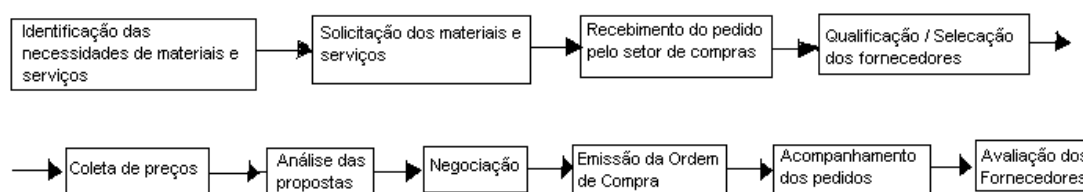


Figura 1 – Fluxograma do processo de compras.

O procedimento de aquisição faz ainda referência a uma tabela de antecedências, que deve ser considerada no momento da elaboração do planejamento do cronograma de suprimento. Esta faz referência aos diversos materiais necessários para execução de uma obra e com quanto tempo de antecedência deve ser solicitado para que esteja na obra no momento correto, nem antes e nem depois, pois nessa indústria, em especial, não existem locais físicos bem distribuídos para recebimento de materiais, como ocorre as

outras indústrias, ocorrendo várias vezes, ao longo da execução do projeto, mudanças nos layouts, principalmente nos locais de estocagem dos materiais e equipamentos.

5.3. FLUXO DE INFORMAÇÕES NA EMPRESA

Outro fator que prejudica bastante o perfeito andamento do processo de compras são as falhas no fluxo de informações, que podem ser percebidas através de solicitações feitas pelas obras de forma incorreta ou incompleta, seja na quantidade ou na especificação dos materiais. Essas falhas ocorrem devido à falha na comunicação interna da obra (entre os almoxarifes e mestres de obra que deixam de informar aos engenheiros responsáveis pelo projeto, da necessidade ou falta de algum material) e na falta de comunicação entre os engenheiros das obras e o setor de compras.

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Na construção civil, temos que focar alguns critérios em especial para que tenhamos destaque no setor, são eles: qualidade (construir melhor), suprimentos (gestão da cadeia de suprimentos), flexibilidade (capacidade de enfrentar os problemas que surgem durante a execução do projeto), custos (construir com um preço menor), prazo de entrega (velocidade de entrega e confiabilidade). É através desses pontos que pode ser estabelecida uma estratégia que consiga ser competitiva.

Verificando que a cadeia de suprimentos é um destes pontos importantes para atingir a estratégia da empresas, a maioria das práticas pode ser aplicada de forma a conseguir um bom planejamento de aquisições.

Diante desses problemas expostos, inicialmente, seria necessário fazer um trabalho de conscientização com os envolvidos no processo de planejamento de compras, como os engenheiros responsáveis pelas obras, almoxarifes e mestres de obras, para que os pedidos fossem realmente planejados e solicitados apenas no dia correto, que seria a quinta-feira, e mostrando os benefícios que essa iniciativa traria, principalmente para a obra, trazendo redução de custos e prazos de entrega. Através desse planejamento bem feito, o setor de compras já teria condições de cotar corretamente, selecionando os fornecedores corretos, pesquisando novos fornecedores, negociando e por fim, planejando a entrega na obra. A preocupação com um bom planejamento traz uma gama de benefícios para a empresa, como redução de custos, devido ao enxugamento do processo de cotação, otimização do fluxo logístico, comprometimento das encomendas

colocadas junto ao fornecedor e informação antecipada aos fornecedores sobre previsões das necessidades de bens e serviços.

Outro ponto importante a ser trabalhado seria o problema da falta de comunicação entre os envolvidos no processo. Seria necessária a realização de reuniões periódicas entre os envolvidos (engenheiro da obra, o almoxarife, mestre de obra e o gestor do setor de compras). Nessas reuniões, poderiam ser discutidos os pontos a serem melhorados, as necessidades da obra, as dificuldades do setor de compras, entre outros pontos relevantes. Também é de fundamental importância que seja feito um acompanhamento constante do cronograma de suprimento entre os gestores do setor de compras, setor de planejamento e do gestor da obra (engenheiro).

Foi analisada neste trabalho a vital importância, nos dias atuais, da existência de uma gestão da cadeia de suprimento eficaz, focando principalmente no planejamento das aquisições. Analisamos a definição e a evolução do termo SCM bem como a sua importância para a existência e crescimento das empresas.

Um dos pontos mais importantes a se considerar na gestão da cadeia de suprimentos é que exista um bom relacionamento entre fornecedores e consumidores durante todo o processo. Eles devem cooperar entre si, compartilhando recursos e habilidades, para alcançar os objetivos esperados ou até mesmo superá-los. E o segredo para alcançar esse nível esperado é a parceria entre todos os envolvidos, ou seja, relacionamentos próximos entre os participantes da cadeia.

Analisamos de forma qualitativa o planejamento das aquisições em uma conceituada empresa da construção civil. Pudemos perceber na prática, a importância de um bom planejamento para o sucesso de um projeto, tanto no que diz respeito à gestão financeira quanto ao cronograma final da obra.

Todos os aspectos abordados neste artigo fazem parte da realidade da construção civil nos dias atuais e estão se tornando cada vez mais essenciais para a sobrevivência das empresas desse setor. Essas empresas buscam cada vez mais a adoção de características que os tornem cada vez mais competitivos como a qualidade, menores custos, flexibilidade, melhor gestão de rede de suprimentos, menores prazos de entrega.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Thaís da Costa Lago; TOMMELEIN, Iria Denise. Cadeias de suprimentos na construção civil: análise e simulação computacional. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 7, n. 2, p. 31-44, abr./jun. 2007.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução: Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993.

BRAGA, Ataíde. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de de bens e serviços nas empresas**. p. 1-10, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo, Pioneira, 1997.

CLELAND D.I, KING WR. **Análise de sistemas e gerenciamento de projetos**. 2 ed. Nova York: McGraw-Hill, sd; 1975.

CONSTRUBUSINESS/08. **Plano Nacionais para a Construção**. 7º Seminário da Indústria Brasileira de Construção. FIESP/ CIESP. São Paulo/SP, 2008.
http://www.fiesp.com.br/deconcic/pdf/apreset_construbusiness_7ed.pdf [Consulta: 18 de Fevereiro de 2009].

COSTA, Jaciane Cristina; RODRIGUEZ, Jorgelina Beltrán; LADEIRA, Wagner Júnior. **A gestão da cadeia de suprimentos: teoria e prática**. XXV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO. Porto Alegre/RS, UFRGS, 2005.

GUERRINI, Fábio Müller; SACOMANO, José Benedito. **Gestão da rede de suprimento integrada a um Sistema de Administração de Produção para empresas de construção civil**. XXI ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO. Salvador/BA, FTC, 2001.

HAGA, Heitor César Riogi; SACOMANO, José Benedito. **A logística e Supply Chain Mangement na indústria da Construção Civil**. XIX ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro/RJ, UFRJ, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Revisão técnica Henrique Correa e Irineu Giansesi. São Paulo, Atlas, 2002.

VARGAS, N. (1996). **Cultura para construir**. Construção: São Paulo, n. 2521, p.56-60.

VRIJHOEF, R.; KOSKELA, L. **The value chain: assing value to the supply chain. Mechanical Contracting Education and Research Foundation (MCERF)**. Rockville, MD, USA, 2004. 28p.

WERKEMA, C. – Criando a cultura Seis Sigma – Nova Lima, editora Werkema Ltda., 2004.

WOOD JR., Thomaz e ZUFFO, Paulo Knörich. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 38, n.3, p. 55-63. Jul/Set. 1998.