

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

LETICIA TRINDADE SOUZA

**APLICAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO DA ROTINA NOS PROCESSOS DE GESTÃO
DE COMPRAS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PONTA GROSSA
2017**

LETICIA TRINDADE SOUZA

**APLICAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO DA ROTINA NOS PROCESSOS
DE GESTÃO DE COMPRAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado à disciplina de Trabalho de Diplomação, do Curso Superior de Engenharia de Produção do Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção,

DAENP – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná –UTFPR, como requisito para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Nelson Ari Canabarro de Oliveira

PONTA GROSSA

2017

	<p>Ministério da Educação UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CÂMPUS PONTA GROSSA Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção</p>	
---	---	---

TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC

APLICAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO DA ROTINA NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE COMPRAS

por

Aluno

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 23 de junho de 2017 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Ms.

Nelson Ari Canabarro de Oliveira

Prof. Ms.

Carla Cristiane Sokulski

Prof.Dr.

Fabio Neves Pulgieri

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”.

AGRADECIMENTOS

Não tenho palavras para expressar a gratidão que tenho por todas as pessoas que me ajudaram nesse caminho, família e amigos que me deram todo o suporte para que eu chegasse até aqui.

No entanto, dedico esse trabalho, a quem dedicou toda sua vida em construir meios para que eu pudesse realizar meus sonhos, fez de suas as prioridades as minhas, me ensinou a batalhar e correr atrás dos meus objetivos.

Seu começo não foi fácil, exigiu de você uma força e dedicação que não são muitos que tem, você foi além do que podia e conquistou mais do que esperava, sinto um orgulho imenso de ser sua filha e espero ter herdado essa sua força, pelo menos um pouco dela.

Agora você não está aqui para ver o resultado do que você plantou, de tudo que se dedicou. Nesse dia, como em muito mais que viram pela frente, não vou poder comemorar minhas vitórias com você, nem mesmo chorar minhas perdas.

De onde você estiver, espero que você esteja orgulhoso de mim, estou correndo atrás disso, pois este é o meu objetivo.

Te Amo Pai!

RESUMO

SOUZA, Leticia Trindade. **Aplicação da padronização da rotina nos processos de gestão de compras**. 2017. 58. Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção –Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2016.

A Cadeia de Suprimentos é de suma importância para os resultados de qualquer empresa, sendo parte de sua estratégia, uma de suas áreas que é a de aquisições, responsável por garantir o suprimento de todos os produtos e serviços, que deve garantir a qualidade do que está sendo fornecido e também que este chegue no momento certo.

O presente trabalho tem o intuito de identificar quais os processos envolvidos na aquisição de produtos e serviços, bem como aqueles que irão influenciar no relacionamento com os fornecedores afim de aplicar conceitos da padronização de processos como uma forma de otimizar a área de compras, tornando-a mais eficiente e clara.

A padronização dos processos de compras possibilitou que indicadores fossem desenvolvido e monitorados, e com estes os resultados da área apresentado pela área foi melhor. Além da melhoria no desempenho, os processos aprimoraram o serviço prestado ao cliente interno, e performance nas auditorias.

Palavras Chaves: Cadeia de Suprimento. Compras. Padronização. Gestão de Processos.

ABSTRACT

SOUZA, Leticia Trindade. **Application of routine standardization in purchasing management processes.** 2017. 58. Work of Conclusion Production Engineering – Federal Technology University – Paraná. Ponta Grossa, 2017.

The Supply Chain is of utmost importance for the results of any company, being part of its strategy, one of its areas of acquisitions, responsible for ensuring the supply of all products and services, which must guarantee the quality of what is being provided and also that it arrives at the right time.

The present work aims to identify the processes involved in the acquisition of products and services, as well as those that will influence the relationship with suppliers in order to apply concepts of standardization of processes as a way to optimize the purchasing area the most efficient and clear.

The standardization of procurement processes allowed indicators to be developed and monitored, and with these the results of the area presented by the area was better. In addition to improved performance, the processes improved the service provided to the internal customer, and performance in the audits.

Key Words: Supply Chain. Sourcing. Standardization. Processes management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estágios da Cadeia de Suprimentos.....	15
Quadro 1 - Exemplo de processos de decisão estratégica, tática e operacional.....	17
Quadro 2 - Diferentes níveis de habilidades requeridas dos profissionais de compras.....	20
Figura 2 - Fluxo característico do processo.....	21
Figura 3 - Estratégia de obtenção de materiais.....	24
Figura 4 - Atividade relacionadas com suprimentos.....	25
Tabela 1 - Relação de fatores usados para avaliação de fornecedores.....	27
Quadro 3 - Objetivos e subobjetivos de operações.....	28
Quadro 4 - Oito princípios de gestão da qualidade pela NBR ISO 9000:2000.....	31
Figura 5 - Mentalidade no gerenciamento da rotina.....	33
Figura 6 - Fluxograma do trabalho.....	34
Figura 7 - Fluxograma distribuição de solicitações.....	39
Figura 8 - Mapa de cotação-dados da solicitação.....	41
Figura 9 - Mapa de cotação –dados da concorrência.....	41
Figura 10 - Mapa de cotação- dados do processo.....	42
Figura 11 - Mapa de cotação: dados do jurídico.....	42
Figura 12 - Fluxograma área de compras.....	45
Gráfico 1 - SC'S no Prazo	48
Gráfico 2 - Atualização de status.....	48
Gráfico 3 - Tipo de contratação.....	49
Gráfico 4 - Atendimento a três cotações.....	50
Gráfico 5 - Modalidade de compra.....	51
Gráfico 6 - Pasta na rede.....	51
Gráfico 7 – Propostas.....	51
Gráfico 8 - Troca de e-mails.....	52

SUMÁRIO

Ministério da Educação	3
1 INTRODUÇÃO	9
2 OBJETIVO	11
2.1. OBJETIVO GERAL	11
2.1.1. Objetivos Específicos.....	11
3 JUSTIFICATIVA	12
3.1 PROBLEMA	13
4 REVISÃO DE LITERATURA	14
4.1. CADEIA DE SUPRIMENTOS	14
4.1.1. Compras.....	18
4.1.1.1. Seleção de fornecedores	23
4.2. GESTÃO DA QUALIDADE	30
4.2.1. Norma ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade.....	30
4.2.2. Gerenciamento da Rotina	32
5 METODOLOGIA	34
5.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	34
5.1.1. Contexto Atual.....	35
6 IMPLEMENTAÇÃO	37
6.1. PLANEJAR (P).....	37
6.2. DEFINIÇÃO DE ATIVIDADES.....	38
6.2.1. Mapa de cotação	38
6.2.2. Homologação de fornecedores	43
6.3. CONTROLE.....	44
6.4. EXECUÇÃO	45
7 RESULTADO	47
8 CONCLUSÃO	56
REFERENCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

Para as empresas se manterem competitivas, devem compreender que nenhuma operação existe isoladamente, é necessário um conjunto de atividades para que possa entregar o produto/serviço ao seu cliente. Uma área notória é a Cadeia de Suprimentos, que envolve atividades desde o fornecedor até o cliente final, portanto realizar o gerenciamento desta irá influenciar diretamente no desempenho da empresa.

Ao tentar desempenhar todas as atividades da Cadeia de Suprimentos a empresa pode não atingir seu melhor, uma vez que não consegue identificar e tratar aquilo que seria seu produto/serviço principal. De acordo com Moura (2009), as empresas estão passando por uma fase de desverticalização, ou seja, estão menos preocupadas em fazer todas as etapas e focando no negócio principal da empresa. Para que isto aconteça, a área de compras deve assegurar que o bem/serviço estará disponível no momento e quantidade certa bem como certificar-se que os fornecedores selecionados para fazer negócios com a empresa estejam aptos a fornecer bens/serviços, agregando valor ao cliente final.

A área de compras é responsável por administrar as aquisições da empresa, bem como analisar quais são os fornecedores críticos, aqueles que impactam diretamente nas suas atividades, afim de assegurar que estes possuam não somente as melhores condições comerciais, mas atendam às necessidades de longo prazo da empresa.

Dentro das decisões a serem tomadas na cadeia de suprimentos, estão a avaliação, a seleção e o credenciamento de fornecedores. Este é um fator crítico da cadeia de suprimento, pois é nesta fase que se inicia o processo a partir de suas entradas, e se uma empresa recebe um lote atrasado, com defeito, que não atenda os seus requisitos, as demais operações não vão conseguir o melhor desempenho, sendo necessárias medidas corretivas que despendem tempo e recursos financeiros.

É notório que a Área de Compras desempenha um papel estratégico dentro das companhias e que seus processos devem ser definidos de forma a trazer transparência e garantir a qualidade nas aquisições. A seleção dos fornecedores não pode ser avaliada somente em termos dos custos, mas também em qualidade,

flexibilidade e comunicação, garantindo, assim, eficiência e eficácia no fornecimento de bens e serviços.

Ao identificar quais são os pontos críticos do processo de aquisição e acompanhamento, a área de compras pode assumir um papel ainda mais estratégico, não focando tanto nas partes operacionais do processo, mas sim buscando soluções robustas para o negócio.

2 OBJETIVO

2.1. OBJETIVO GERAL

Estabelecer um processo padronizado para a rotina da área de compras, proporcionando seu melhor desempenho e melhoria contínua.

2.1.1. Objetivos Específicos

- Definir processo, procedimento de compras e indicadores para a Área de Compras
- Implementar procedimento de compras na organização.
- Validar a eficácia dos novos procedimentos.
- Implementar procedimento e melhorias identificadas ao longo do trabalho

3 JUSTIFICATIVA

O mercado atual exige uma performance mais aprimorada das empresas, forçando que cada vez mais ela desenvolva suas capacidades, de modo a obter/manter vantagem competitiva em sua área específica. O planejamento da Cadeia de Suprimento está diretamente relacionado à estratégia da empresa e ao seu desempenho no mercado.

Assim, a cadeia de suprimentos busca desenvolver meios e parcerias para que o insumo e serviço possam chegar ao cliente final no momento correto, com o menor custo possível.

Dentre as áreas envolvidas no *Supply Chain* está área de compras. Ela é responsável pelo processo de aquisições realizadas pela empresa e deve manter suas atividades transparentes, além de garantir que os seus fornecedores estejam qualificados.

Também é necessário garantir que os fornecedores que farão parte da cadeia de suprimentos da empresa estejam aptos para o trabalho. A utilização de métodos que se baseiam somente no custo do material e serviço é deficiente, uma vez que visam o custo e tem uma visão de curto prazo para selecionar fornecedores. Existem outras formas da empresa obter vantagem competitiva, não deixando o custo de lado, mas avaliando sobre outras perspectivas a aquisição de materiais/serviços.

Conhecer a estratégia da empresa e quais são as características que irão influenciar na sua vantagem competitiva, é necessário para que se possa determinar quais são os fatores que a empresa deve levar em consideração quando for selecionar o mercado que atua, como interagir com o ambiente e como planejar sua cadeia de suprimento.

A seleção de fornecedores não deve só levar em consideração os custos, mas também os itens qualitativos que envolvem o desempenho de competitividade da empresa, dessa forma utilizar ferramentas que auxiliem nessa análise.

Além disso, afim de atender aos requisitos exigidos pela área de *Compliance* e Auditorias, os processos devem ser claros para os usuários, através de treinamentos e documentos no sistema de Qualidade da Empresa.

3.1 PROBLEMA

Considerando a criticidade do setor de compras para toda a capacidade da organização em atender aos requisitos de seus clientes com a conformidade necessária, o presente trabalho busca responder se é possível melhorar o desempenho global da empresa a partir do estabelecimento e padronização de processos na área de compras e homologação de fornecedores.

4 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será apresentado a revisão sobre o tema do presente trabalho, abordando as definições e a importância para a empresa do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, como ela pode auxiliar na competitividade, criando valor para o cliente, auxiliando a reduzir custos e melhorar a qualidade do produto/serviço ofertado.

4.1. CADEIA DE SUPRIMENTOS

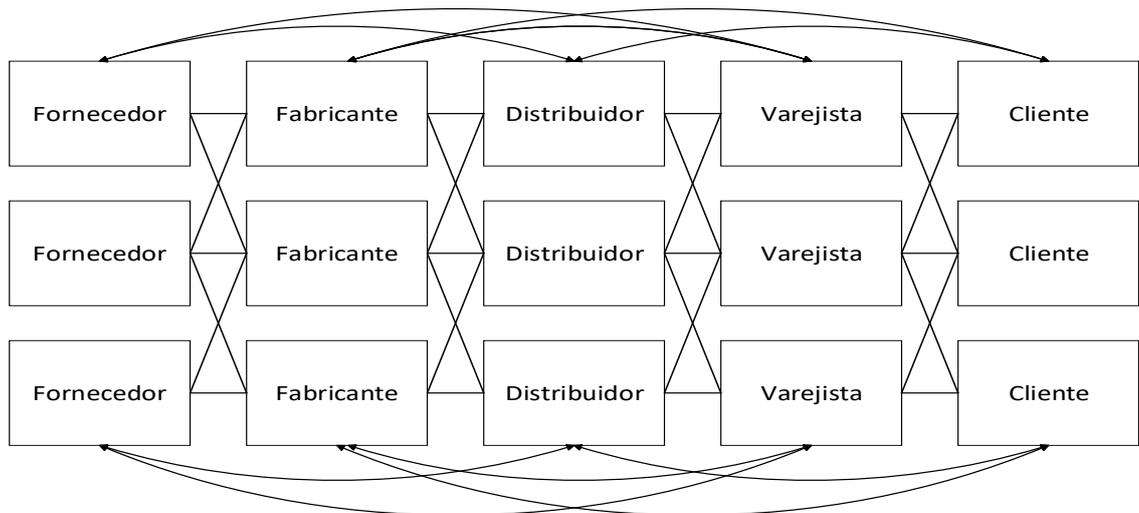
Uma cadeia de suprimentos envolve todo o processo de agregação de valor que um produto passa, desde a obtenção da matéria-prima até chegar no cliente final. O termo cadeia, ou rede de suprimentos é utilizado pois envolve diversos elos conexões.

Os processos que envolvem a transformação de insumos e matérias-primas para que cheguem aos clientes como produtos/serviços, passam por diversas etapas que fazem parte da cadeia de suprimento.

Para Chopra (2011), uma cadeia de suprimentos consiste em todas as partes necessárias para que pedido chegue ao cliente, seja de forma direta ou indireta. Durante todos seus estágios: clientes, varejistas, atacadista/distribuidores, fabricantes e fornecedores, a cadeia de suprimentos é dinâmica e possui um fluxo de informações, produtos e fundos.

De acordo com Ballou (2006), Cadeia de Suprimentos são todas as atividades funcionais, que se repetem diversas vezes, num canal em que matérias-primas vão se transformando num produto acabado e estas atividades agregam valor ao consumidor.

Figura 1 - Estágios da cadeia de suprimentos



Fonte: Chopra et al. (2011)

A figura 1 mostra a dinâmica de uma cadeia de suprimentos e como os fluxos, seja ele de matéria-prima, produto ou informações podem acontecer e interagir nela. Fica demonstrada a complexidade da cadeia e a necessidade da gestão dos fluxos para que ela seja eficiente e lucrativa.

Christopher (2009) diz que o termo cadeia de suprimento, pode ser substituída por rede de suprimentos, uma vez que existem diversos fornecedores e clientes envolvidos neste processo, definindo a cadeia de suprimentos como uma rede de organizações que estão relacionadas entre si, buscando a colaboração para gerenciar, controlar e otimizar o fluxo de matérias-primas e de informações.

Cada um dos estágios e atividade realizada pela cadeia de suprimentos busca agregar valor e atender as necessidades do cliente. Seu gerenciamento visa reduzir os custos das atividades envolvidas, aumentar a lucratividade da empresa bem como sua competitividade frente aos demais concorrentes no mercado.

Para Christopher (2009) a gestão da cadeia de suprimentos consiste em um processo de gerir as relações entres fornecedores e clientes de forma a entregar mais valor aos clientes, com o menor custo para toda a cadeia de suprimentos. O autor ainda ressalta que o foco da gestão deve estar na confiança e cooperação de todos os estágios envolvidos.

O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos, segundo Chopra et. al. (2011), é maximizar o valor gerado, de modo a beneficiar toda a cadeia e assim ter sucesso. Este valor deve ser entendido como o excedente da cadeia, ou seja, o que o produto final vale para o cliente final e os custos empregados para entregar o produto para o cliente, o valor está intimamente relacionado com o a lucratividade.

Chopra e Meindl (2011) propõem seis fatores-chaves logísticos e interfuncionais, que devem ser analisados para planejar e verificar o desempenho da cadeia de suprimentos: instalações, estoque, transporte, informação, contratação e preços. Esses fatores são fundamentais para que se possa elevar o excedente, valor gerado para o cliente.

Segundo Corrêa *et al.* (2009), a rede de operações tem ganho um interesse das empresas, devido a sua complexidade e as mudanças que hoje, devido a tecnologia ocorrem de forma rápida e as empresas não conseguem ter a mesma velocidade para atualizar seus processos internos. O foco da gestão da rede de operações está nos elos da cadeia, que trata a relação entre as empresas e seu desempenho.

Todo fluxo, seja de informação ou produtos, gera um custo. Deste modo, gerir a cadeia de suprimentos é fundamental para o seu sucesso. Analisar cada decisão a ser tomada, projetar e planejar as operações, terá um impacto sobre o excedente gerado e sobre a competitividade que a empresa tem.

Para que a empresa tenha uma cadeia de suprimentos estratégica, com equilíbrio entre a expansividade e a eficiência, ela precisa entender os fatores-chaves que a cadeia possui, quais sejam: instalações, estoque, transporte, informação, *sourcing*, *pricing*.

Quadro 1 - Exemplo de processos de decisão estratégica, tática e operacional

Área de Decisão	Nível de Decisão		
	Estratégica	Tática	Operacional
Localização das instalações	Quantidade, área e localização de armazéns, plantas e terminais		
Estoque	Localização de estoques e normas de controle	Níveis de estoque de segurança	Quantidade e momento de reposição
Transporte	Seleção modal	Leasing de equipamentos	Roteamento, despacho
Processamento de Pedidos	Processamento do sistema de entrada, transmissão e processamento		Processamento de pedidos, atendimento de pedidos pendentes
Serviço ao Cliente	Padrões de Procedimentos	Regras de priorização dos pedidos dos clientes	Preparação de remessa
Armazenagem	Seleção do material de deslocamento, layout	Escolha de espaços privados	Separação de pedidos e reposição de estoque
Compras	Desenvolvimento de relações fornecedor-comprador	Contratação, seleção de fornecedores, compras antecipadas	Liberação de pedidos, apressar compras

Fonte: Ballou (2006).

Como mostra o Quadro 1, o processo de decisão e planejamento da cadeia de suprimentos possui três níveis e para cada um deles diferentes possibilidades devem ser analisadas antes de se tomar uma decisão, pois afetará na competitividade da empresa.

Nesse sentido, as operações envolvem uma série de decisões que irão influenciar na estratégia da empresa, bem como nos seus resultados financeiros. Podem incluir recursos físicos, capacidade produtiva, processos que de depois de tomada a decisão são difíceis de ser revertidos. A estratégia de operações preocupa-se em manter as operações atualizadas com o ambiente que está inserido, desenvolvimento à longo prazo dos processos e recursos, assim como a criação de competências para que a empresa se mantenha competitiva (CORRÊA *et al.*, 2009).

Os benefícios da análise das decisões em *sourcing* afetam os lucros, excedentes da cadeia, trazendo benefícios nas transições de pedidos, colaboração em projetos, coordenação para melhoria de previsão e planejamentos, compartilhamento de riscos (BALLOU, 2006).

4.1.1. Compras

O papel de compras ou *sourcing* consiste no conjunto de atividades de compras e aquisições de uma empresa, ou seja, o processo realizado para que a empresa adquira matérias-primas, componentes, produtos, serviços e demais recursos dos fornecedores para poder realizar suas atividades. (BALLOU, 2006)

Seguindo o mesmo pensamento, Slack (2008) define a função de compras como o processo de aquisição de bens e serviços, que podem ser utilizados diretamente na produção do material/serviço ou podem ser utilizados no suporte a operação, ambos essenciais para a produção da empresa.

Bertaglia (2009) define compras como o processo de aquisição de bens e serviços, incluindo a seleção de fornecedores, contratos de negociação, além de decisões sobre centralização e os envolvidos na aquisição devem ter entendimento de negócios e tecnologias.

Slack (2008) ainda cita que os gestores de compras estabelecem o elo entre a empresa e fornecedores, precisando entender as necessidades de todos os processos da empresa, bem como entender a capacitação dos fornecedores e ainda deve estabelecer uma base de fornecedores para apresentar alternativas de materiais e serviços.

As responsabilidades e atribuições da área de compras evoluíram, deixando de ser uma área responsável pela colocação de pedidos de compra no sistema, até obter uma posição ligada com a estratégia da empresa, contribuindo diretamente na sua competitividade.

De acordo com Chin (2001) os custos de fornecimento podem chegar a 30% dos custos das cadeias, e realizar melhorias é benéfico para todas as partes envolvidas.

Por essa razão é que área de compras vem evoluindo e cada vez mais buscando desenvolver métodos para se tornar mais eficiente e eficaz, de forma agregar maior valor na organização.

De acordo com Poço (2011), a área de compras evoluiu, passando por quatro estágios. O primeiro estágio era responsável apenas pela operacionalização das

aquisições, colocar pedidos e escrituração de contratos que já havia sido acordado previamente pelo requisitante e fornecedor.

O segundo estágio de acordo com Poço (2011), foi impulsionado pela a centralização de compras e a desverticalização, Slack (2008) afirma que a variedade de itens e materiais aumentaram, já que as organizações têm se concentrado nos “processos fundamentais”. Ambos processos acarretaram na terceirização de itens e serviços e a área de compras passa a ser responsável pela realização da comunicação entre departamentos e fornecedores, buscando redução de custos, otimização de fluxo logístico.

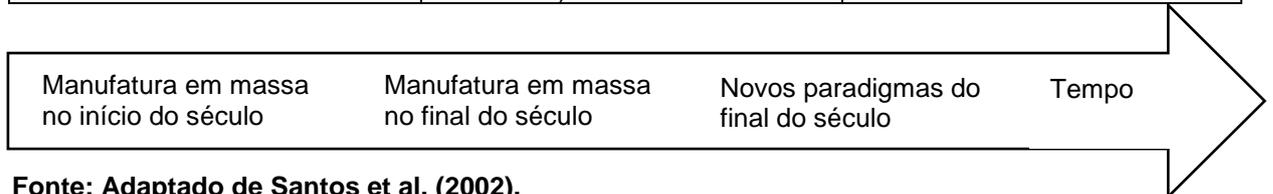
Amato Neto *et al.* (2014) argumentam que com o processo de desintegração vertical que as cadeias de suprimentos estão passando, deixando de ter produções em escala para ter uma produção mais enxuta, focando no seu negócio principal, se faz necessário estabelecer formas seguras e competitivas de contratação no mercado.

A terceira fase é marcada pela maior participação do cliente interno, afim de garantir que os requisitos técnicos fossem atendidos e no último estágio houve uma integração da área com a estratégia da empresa.

Santo (2002), afirma que com a evolução da área, houve também a ampliação das responsabilidades e competências que o comprador deve desenvolver, este profissional começa a não estar focado somente na parte operacional, como digitação de pedido, conferencia de nota fiscal, conferencia de tabela de preço e começa a atuar em funções mais estratégicas, como o acompanhamento dos fornecedores, buscar alternativas além do custo, visando os benefícios para toda a cadeia. Para tanto define três diferentes níveis de sofisticação desse profissional, como mostra o quadro 2.

Quadro 2 - Diferentes níveis de habilidades requeridas dos profissionais de compras

Estágios passivo e independente	Estágio sustentador	Estágio integrativo
-Comprador atua no chamado processo informal de suprimentos, dominado pelo preço	- Além do preço, outros fatores são considerados (p.ex.: histórico)	- Comprador participa no planejamento estratégico (macro) da organização
-Comprador age como fazedor de pedidos		- Comprador com pleno poder de decisão (desde que alinhadas ao processo macro)
- Comprador basicamente, recebe requisições e emite pedidos	- Comprador participa da elaboração da especificação (com demais áreas), o que lhe garante poder de escolha	- Comprador participa do processo de planejamento das necessidades e atua na decisão de compras
- Comprador recebe catálogos de fornecedores	- Comprador prospecta fornecedores no mercado e recebe informação sobre as aquisições em andamento	- Há constante troca de informações com fornecedores
- Comprador faz aquisição baseado nos detalhes da requisição ao menor preço	- Aquisição baseada na análise de custo total para a empresa	- Aquisição baseada na visão de médio e longo prazo do mercado e da empresa
- Avaliação da fonte fornecedora feita pelo requisitante (quando feita)	- Comprador participa do processo de <i>feedback</i> (algumas vezes ainda como canal de comunicação entre usuário e fornecedor)	- É a função do comprador tanto o processo de avaliação quanto o <i>feedback</i> e acompanhamento das ações de melhorias do fornecedor



Fonte: Adaptado de Santos et al. (2002).

Para Slack (2008) é função básica de compras ser eficiente e saber definir quais critérios aquele item/serviço deve ser avaliado:

- Ser da qualidade certa
- Ser entregue rapidamente, se necessário
- Ser entregue no momento certo e na quantidade certa
- Ser capaz de alterações em termos de especificações, tempo de entrega

flexibilidade

- Ter preço correto.

Além de buscar garantir custo mínimo nos produtos e serviços, a área de compras deve atender aos requisitos dos clientes, garantir a qualidade e nível de entrega, de modo a reduzir os custos e riscos do processo de aquisição. Segundo Ballou (2011), as funções críticas da área de compras são:

- Assegurar descrição completa e adequada das necessidades

- Selecionar fontes de suprimentos
- Conseguir informações de preço
- Colocar os pedidos (ordens) de compras
- Acompanhar (monitorar) os pedidos de compra
- Verificar notas fiscais
- Manter registros e arquivos
- Manter relacionamento com vendedores

Seguindo o mesmo conceito, Bertaglia (2009) entende a aquisição como um processo de elaboração e colocação de um pedido de compra de um fornecedor já selecionado e a sua monitoração, mas o processo de gestão de compras vai além disso, pois trata-se de um processo estratégico que envolve uma avaliação não só do custo, mas também da qualidade e velocidade de respostas.

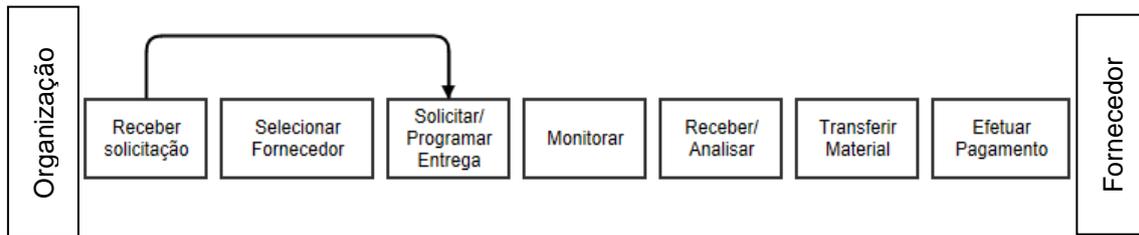
As compras podem ser efetuadas de forma centralizada ou descentralizada, segundo Bertaglia (2009), ambas apresentam vantagens, as compras centralizadas podem ser estratégicas para itens de compras em volume, reduzindo seus valores e também o custo do transporte. Já para itens que são adquiridos em menor quantidade a compra local apresenta mais vantagens.

Nota-se que o processo de aquisição não envolve somente gerar e acompanhar um pedido e ordem de compra. Para Bertaglia (2009), o processo deve visar parcerias de longo e curto prazo e cultivar relações com os fornecedores é um fator de vantagem competitiva para o negócio.

Os benefícios da análise das decisões em *sourcing* afetam os lucros, excedentes da cadeia. Além disso, trazem benefícios nas transições de pedidos, colaboração em projetos, coordenação para melhoria de previsão e planejamentos, compartilhamento de riscos. (BALLOU, 2006)

O ciclo de compras se inicia com uma solicitação, seja de um serviço, matéria-prima, insumo, equipamentos e se encerra com o recebimento pelo cliente. Entre a solicitação e a entrega existem diversas etapas a serem realizadas.

Figura 2 - Fluxo característico do processo.



Fonte: Bertaglia(2009).

O processo de receber demanda deve atentar-se ao tipo de material/serviço que esta sendo requerido, segundo Bertaglia (2009), é importante que o comprador tenha o perfil adequado para a compra a ser efetuada, sendo normalmente realizada por meio de documento com informações pertinentes, como a descrição, quantidade, local de entrega, entre outros.

A seleção de fornecedor é um dos processos complexo e tende a aumentar de acordo com a criticidade do item requerido. Bertaglia (2009) reforça que ao efetivar compras, não deve se atentar somente ao custo daquele produto, mas também importa analisar o preço, qualidade e serviço ao momento da seleção, com base no histórico ou desempenho do fornecedor no mercado, quanto durante o periodo que este fornecer para a empresa.

Para Moura (2009), o processo de seleção de fornecedor abrange o entendimento da necessidade do cliente para então uma análise do mercado, para verificar quais fornecedores atendem essas necessidades e apresentam condições que estejam alinhadas com a estratégia da empresa e caso se preciso o desenvolvimento do fornecedor para atender o cliente.

O processo de solicitação e programação de entrega, de acordo com Bertaglia (2009), corresponde ao acompanhamento de prazos previamente negociados com a área de compras, que ocorreu anteriormente e posteriormente à realização do recebimento e análise do material, a fim de garantir que o produto foi entregue de acordo com as especificações requeridas.

A transferência de material, segundo Bertaglia (2009), consiste na transferência do material da área de recebimento para o armazenamento, com a codificação e embalagem da empresa.

Para Ballou (2011) dois processos são mais críticos no processo de obtenção de um material/bem, podendo influenciar diretamente no desempenho logístico da empresa, processo de seleção de fornecedor e a colocação de pedidos no sistema.

De acordo com Ballou (2011), a seleção de fornecedores depende de condições de preço, qualidade, continuidade de fornecimento e localização, esses fatores influenciam no abastecimento da empresa, podendo acarretar um maior custo, ou menor confiabilidade de entrega.

Enquanto a colocação de pedidos, segundo Ballou (2011), é crítico, pois este documento que inicia o fluxo do produto e se erros quando a volume, datas de entregas tiverem falhas, podem aumentar os custos logísticos, atrasar produção, entre outros problemas. Slack (2008) corrobora com Ballou (2011) sobre a importância da colocação de pedidos, reforça que o pedido de compra possui os detalhes da aquisição e constitui uma base legal da relação contratual entre fornecedor e empresa.

4.1.1.1. Seleção de fornecedores

Veremos nessa sessão que a análise do desempenho dos fornecedores baseados nos custos que este vão acarretar é um método deficiente, uma vez que outros fatores impactam o desempenho dos fornecedores, que é necessário ter uma visão de longo prazo, visando a sustentabilidade da relação com os fornecedores.

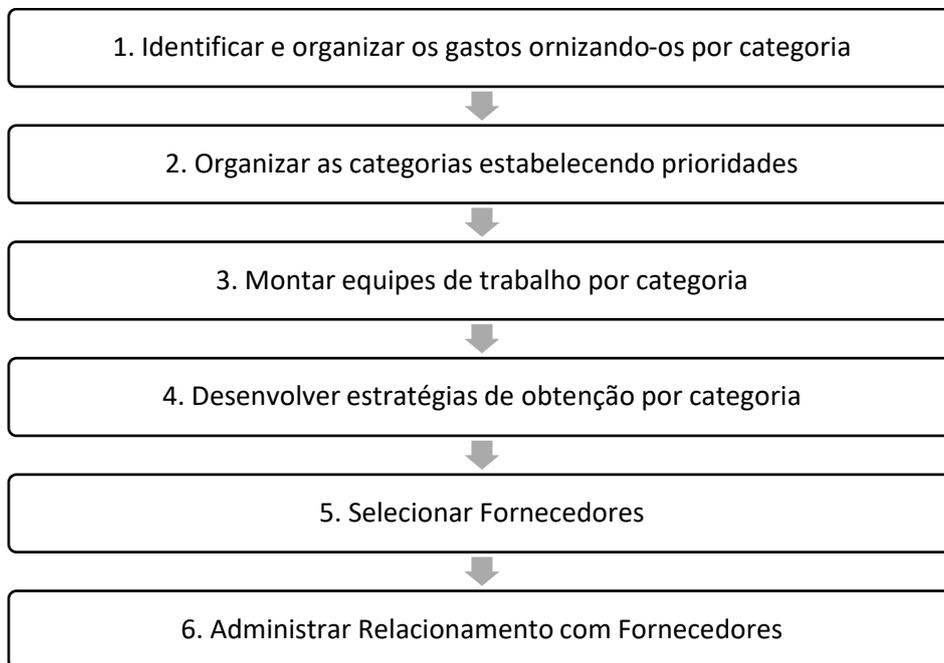
A seleção de fornecedores, de acordo com Moura (2009), é feita através da identificação de fornecedores no mercado, analisando se atende os requisitos definidos, “lixo entra, lixo sai”, a má escolha de um fornecedor pode acarretar em diversos danos para empresa e esta avaliação varia de acordo com o impacto que o produto/serviço tem nos negócios da empresa.

Para Amato Neto *et al* (2014) existem a desverticalização da cadeia, pelo qual ocasionou problemas como irregularidades de prazo de entrega, altos índices de peças defeituosas ou incompatíveis, relações conflituosas entre empresa e fornecedores e que as empresas japonesas conseguiram obter uma eficiência maior que empresas americanas, pois começaram a estabelecer vínculos com os fornecedores a fim de desenvolve-los, dividir responsabilidades.

Bertaglia (2009) alega que é um processo de não só identificar os fornecedores daquele item e serviço no mercado, como também verificar se o mesmo tem a capacidade de prover um bom nível de serviço e para tal estabelecer critérios de avaliação devem ser estabelecidos e analisados.

O autor ainda propõe que para a área de compras passe a se tornar um setor mais estratégico, seu escopo deve ser expandido, agregando mais responsabilidades, tornando-se uma fonte de crescimento dos lucros, alinhado com as estratégias da empresa e as aquisições devem ser planejadas.

Figura 3 - Estratégia de obtenção de materiais



Fonte: Bertaglia (2009).

O intuito destes passos, de acordo com Bertaglia (2009) é melhorar a administração dos gastos da empresa, para então verificar quais destes apresenta maior complexidade e criticidade para o negócio, desenvolver equipes e traçar estratégias de como obter material, encontrar fornecedor que esteja alinhado com essa estratégia, bem como acompanhar o desenvolvimento de todo o processo.

Ching (2001), afirma que para uma organização consiga perseguir o potencial de oportunidades e economias existentes em suprimentos, ela precisa desenvolver uma estratégia adequada para cada grupo de suprimentos, avaliar e classificar os fornecedores, realizar a controladoria de compras.

Moura (2009) atribuiu ao processo de compras a identificação das necessidades, avaliação/seleção e desenvolvimento de fornecedores como sua qualificação, negociação de preços.

A relação com fornecedores deve ser organizada, estabelecida de modo criterioso, pois trata-se de relação entre empresas diferentes e, muitas vezes, desconhecidas. Devem ser implementadas ações para desenvolver, nos fornecedores, condições essenciais para que se organizem de modo que as transações ocorram adequadamente (MOURA, 2009, p.22).

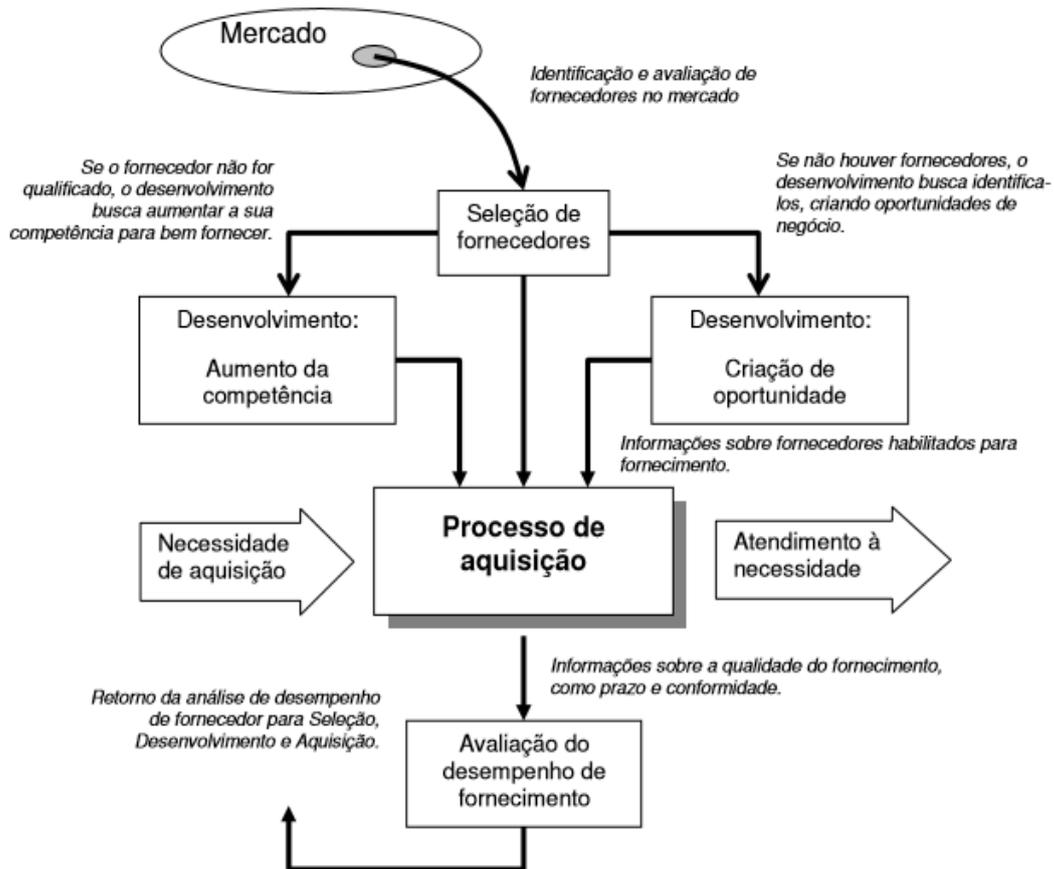
Segundo Amato Neto *et al.* (2014) a seleção dos fornecedores pode ser realizada a partir de referências como:

- Credibilidade do fornecedor
- Informações sobre a do fornecedor com outras empresas que tenham tido experiência
- Testes de qualificação
- Pré-avaliação do estabelecimento dos fornecedores
- Informações de fontes oficiais ou governamentais.

Para que uma empresa projete bem suas estratégias de seleção e avaliação dos fornecedores, é importante que a empresa saiba claramente quais fatores afetam com maior intensidade sobre o desempenho, para que assim consiga melhorar seus processos e tenha isto definido ao ir buscar o fornecedor no mercado.

A figura 4 mostra as atividades relacionadas a seleção de fornecedor. De acordo com Merli (1994), ao buscar no mercado um fornecedor, é necessário ver se existe no mercado o produto/serviço disponível e se não houver tentar em parceria com o fornecedor desenvolver. Além disso, após selecionado o fornecedor deve ser acompanhado e avaliado, afim de verificar se o mesmo realmente atende às necessidades.

Figura 4 - Atividades relacionadas com suprimentos



Fonte: Merli (1994).

Essa procura no mercado, segundo Amato Neto *et al.* (2014) envolve a definição de requisitos dos negócios com envolvimento das áreas pertinentes, desenvolvimento estratégico, gestão dos fornecedores já selecionados e sua revisão periódica a fim de assegurar que as parcerias continuam atendendo a empresa.

Existem diferentes formas de uma organização se relacionar com seus fornecedores, de acordo com Slack (2008), pode ser um relacionamento focado a curto prazo, longo prazo, um relacionamento de parceria, ou então uma integração vertical. Estes relacionamentos apresentam vantagens e desvantagens, cabe a empresa definir qual tipo de relacionamento com cada fornecedor estará mais alinhado com sua estratégia.

Chopra *et al.* (2011) evidencia que a pontuação e avaliação dos fornecedores é um processo de avaliar o desempenho dos fornecedores e que estes devem ser comparados de acordo com impacto sobre o valor que criam para a cadeia. Além disso, propõe onze fatores importantes que devem ser avaliados e pontuados pela

empresa: tempo de espera para reposição, desempenho no prazo, flexibilidade no estoque, frequência de entrega/tamanho mínimo de lote, qualidade no fornecimento, custo de transporte dos produtos que chegam, condições de pagamento, capacidade de coordenação de informação, capacidade de colaboração em projetos, taxas de câmbios, impostos e tarifas alfandegárias, viabilidade do fornecedor.

No trabalho realizado por Chen *et al.* (2010), ele elenca vinte e três critérios de avaliação de fornecedores citados que pela literatura são os mais importantes : preço, prazo, qualidade, equipamentos e capacidade, localização geográfica, capacidade técnica, administração e organização, reputação industrial, situação financeira, histórico de performance, serviços de manutenção, atitude de serviço, capacidade de embalagem, habilidades no controle de produção, habilidade de treinamento, procedimentos legais, relação com os funcionários, sistema de comunicação, negociação, relações de negócio, previsão de vendas, garantia e compensação.

Tabela 1 - Relação de fatores usados para avaliação de fornecedores.

POSIÇÃO	FATOR	AVALIAÇÃO
1	Qualidade	Extrema importância
2	Entrega	
3	Desempenho histórico	
4	Garantias e salvaguardas	
5	Capacidade produtiva	Importância considerável
6	Preço	
7	Capacidade técnica	
8	Posição financeira	
9	Cumprir procedimentos	
10	Sistema de comunicação	
11	Reputação e posição no mercado	
12	Intenção de fazer negócios	
13	Gestão e organização	Importância média
14	Controle operacional	
15	Assistência Técnica	
16	Atitude	
17	Imagem percebida	
18	Habilidade de embalagem	
19	Histórico das relações industriais	
20	Localização geográfica	
21	Total de negócios realizados	
22	Apoio a treinamento	
23	Colaboração recíproca	

Fonte: Corrêa *et al.* (2009).

Corrêa et al. (2009), diz que não há uma melhor forma de se competir e que devido ao grande número de aspectos potencialmente importantes, pode se existir aqueles que se completem e aqueles que sejam conflitantes, sendo necessário *trade-offs*. A seguir, consta a Quadro 3, com os critérios de desempenhos considerados mais relevantes.

Quadro 3 - Objetivos e Subjetivos de Operações.

Grandes Objetivos	Subjetivos	Descrição
Preço/Custo	Custo de Produzir	Custo de produzir o produto
	Custo de Servir	Custo de entregar e servir o cliente
Velocidade	Acesso	Tempo e facilidade para ganhar acesso à operação
	Atendimento	Tempo para iniciar o atendimento
	Cotação	Tempo para cotar preço, prazo, especificações
	Entrega	Tempo para entrega do produto
Confiabilidade	Pontualidade	Cumprimento de prazos acordados
	Integridade	Cumprimento de promessas feitas
	Segurança	Segurança pessoal ou de bens de clientes
	Robustez	Manutenção no atendimento mesmo que algo dê errado
Qualidade	Desempenho	Características primárias do produto
	Conformidade	Produto conforme especificações
	Consistência	Produto sempre conforme as especificações
	Recursos	Características acessória do produto
	Durabilidade	Tempo de vida útil do produto
	Confiabilidade	Probabilidade de falha do produto no tempo
	Limpeza	Asseio das instalações da operação
	Conforto	Conforto físico do cliente oferecido pelas instalações
	Estética	Características (das instalações e produtos) que afetam os sentidos
	Comunicação	Clareza, riqueza, precisão e frequência da informação
	Competência	Grau de capacitação técnica da operação
	Simpatia	Educação e cortesia no atendimento
	Atenção	Atendimento Atento
Flexibilidade	Produtos	Habilidade de introduzir/modificar produtos economicamente
	Mix	Habilidade de modificar o <i>mix</i> produzido economicamente
	Entregas	Habilidade de mudar datas de entrega economicamente
	Volume	Habilidade de alterar volumes agregados de produção
	Horários	Amplitude de horários de atendimento
	Area	Amplitude de área geográfica na qual o atendimento pode ocorrer

Fonte: Corrêa et al. (2009).

De acordo com Paiva (2009) existem cinco critérios competitivos: custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega, “inovatividade”. A diferença entre as estratégias está no peso que a empresa atribui a cada um desses critérios.

Nota-se assim que existem variáveis quantitativas e qualitativas para se avaliar um fornecedor, portanto utilizar técnicas que consigam trabalhar com as duas variáveis se faz necessário, para que a decisão leve em consideração todos os aspectos que irão influenciar no desempenho do fornecedor.

Além disso, a empresa não conseguirá ser eficiente e eficaz em todos os critérios, tendo que selecionar aqueles que estejam alinhados com a estratégia da empresa e quais são as competências desejadas pela empresa, bem como critérios para auxiliar a obter vantagem competitiva.

Uma vez que os fornecedores fazem parte da Cadeia de Suprimentos e por sua vez irão afetar no valor gerado para o cliente final, a mensuração do seu desempenho se faz necessário para que a empresa possa avaliar de forma objetiva o fornecedor e decidir se este relacionamento está beneficiando ou não a cadeia de suprimentos.

De acordo com Corrêa *et al.* (2009) as medidas de desempenho podem ser definidas como um processo de quantificação de eficiência e eficácia de uma operação tendo dois propósitos principais:

- Ser parte integrante do processo de planejamento e controle de operações. Medidas para capturar e avaliar o desempenho, apoiando a tomada de decisão.
- Influenciar comportamentos desejados tanto nas operações, como nas pessoas, para que a estratégia tenha maior probabilidade de se tornar ações realizadas de acordo com a estratégia.

Slack (2009) define a medição de desempenho como o processo de quantificar ação, auxiliando na melhoria contínua. O desafio está em equilibrar a quantidade de medidas de desempenho assegurando que haja uma ligação entre estratégia da operação e o indicador chave de desempenho (*Key Performance Indicators – KPI*).

Corrêa *et al.* (2009) afirma que medir o desempenho é necessário devido as necessidades do mercado, que não buscam somente preços mais acessíveis, que antes eram o principal diferencial competitivo, as organizações têm que competir em termos de qualidade, flexibilidade e iniciativas para melhorar as operações estão

sendo realizadas pelo mercado, para se manter competitiva. O autor ainda ressalta dois propósitos principais dos sistemas de avaliação de desempenho:

- São parte do planejamento e controle de operações, fornecendo dados para apoiar decisões.
- Influencia o comportamento das pessoas, uma vez determinado as intenções estratégicas.

4.2. GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Amato Neto et.al. (2014) para se adaptar no mercado competitivo atual, as empresas passam a buscar se tornar mais eficientes, eliminando ineficiências e reduzir custos na produção, estabelecer relacionamentos sustentáveis com fornecedores e clientes.

4.2.1. Norma ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade

O sistema ISO de normatização, segundo Paladine (2005) surgiu com a necessidade de documentos normativos que após aprovados forneçam um conjunto de regras e diretrizes para atividades para assegurar um grau ótimo de ordenação destas.

Segundo as diretrizes da Norma ISO 9001, que estabelece um sistema de gestão da qualidade, estas asseguram que as empresas certificadas tenham processos bem definidos, bem como planos de melhorias baseados em medições do sistema estabelecido para o controle das atividades da empresa.

Segundo Paladine *et al.* (2005) a ISO 9001 foi baseada nos seguintes princípios:

- Foco no cliente
- Liderança
- Engajamento de pessoas
- Abordagem de processos
- Melhoria
- Tomada de Decisões baseada em evidências
- Gestão de relacionamentos.

O quadro 4 apresenta a explicação de cada um desses princípios.

Quadro 4 - Sete princípios de gestão da qualidade pela NBR ISO 9000:2015.

Princípio	Declaração
Foco no cliente	O foco principal da gestão da qualidade é atender às necessidades dos clientes e empenhar-se em exceder as expectativas dos clientes.
Liderança	Líderes em todos os níveis estabelecem uma unidade de propósito e direcionamento e criam condições para que as pessoas estejam engajadas para alcançar os objetivos da qualidade da organização.
Engajamento das pessoas	Pessoas competentes, com poder e engajadas, em todos os níveis na organização, são essenciais para aumentar a capacidade da organização em criar e entregar valor.
Abordagem de processo	Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.
Melhoria	A melhoria é essencial para uma organização manter os atuais níveis de desempenho, reagir às mudanças em suas condições internas e externas e criar novas oportunidades.
Tomada de decisão com base em evidência	A tomada de decisão pode ser um processo complexo e sempre envolve alguma incerteza. Ela envolve, frequentemente, vários tipos e fontes de entradas, bem como a sua interpretação, que pode ser subjetiva. É importante compreender as relações de causa e efeito e possíveis consequências não intencionais. A análise de fatos, de evidências e de dados leva a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões.

Fonte: Adaptado de ISO (www.iso.org.ch)

Ao tratar de foco no cliente, de acordo com Mello (2009, *apud* FREITAS 2011), a empresa deve buscar conhecer as necessidades e expectativas do cliente, uma vez que dependem deles, a satisfação deve ser medida, para que a gerencia possa atuar nos resultados. A liderança deve prover dar autonomia e auxiliar no desenvolvimento de seus colaboradores para que juntos possam gerar novas soluções e estes devem se fazer responsáveis pela busca de melhorias, novas oportunidades para alcançar os objetivos.

Tendo os objetivos definidos, os processos devem ser alinhados para que a empresa alcance os resultados desejados, dados pertinentes ao processo, pessoas e fornecedores chaves para o sucesso devem ser levantados, para o desenvolvimento de um sistema que seja eficiente em alcançar os objetivos traçados, de forma que seja se fácil mensuração e avaliação para realização da melhoria contínua.

Os princípios de enfoque em processo e abordagem sistemática de processos, segundo Paladine (2005), são voltados para a identificação, análise e gerenciamento de processos, de modo que a empresa consiga obter mais eficiência e eficácia no cumprimento de seus objetivos. Ainda segundo o autor, a meta da gestão de processos é:

- Necessidades e indicadores de desempenho para clientes internos e externos
- Simplificação de processos e redução da burocracia
- Melhorar o desempenho de fornecedores
- Estabelecer consenso na visão, direcionamento e prioridades dos processos
- Romper barreiras e regularidades no fluxo de informações.

Para tanto, o autor afirma que a norma define que os processos críticos devem ser identificados e selecionados os objetivos e decidir quais são aqueles prioritários, para então definir responsáveis pelo mapeamento e melhoramentos do processo. Ferramentas como FESPC (fornecedor, entrada, processo, saída, cliente), para mapeamentos do processo e o diagrama de Ishikawa para identificação das causas são utilizadas para tal.

4.2.2. Gerenciamento da Rotina

Segundo Paladine (2005) podem ser vistos como micro processos, que impactam na satisfação do cliente, este é permanente e contínuo, são repetitivos e operacionais, no entanto trazem benefícios se estabelecido uma maneira sistemática.

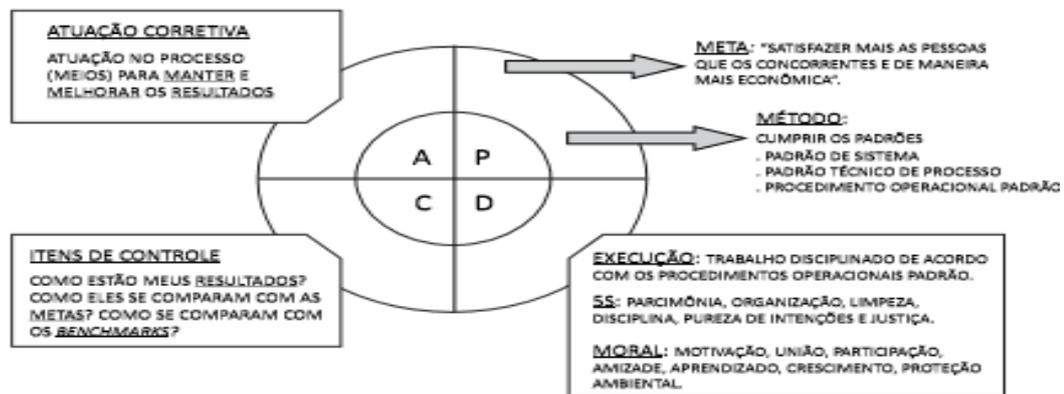
A fim de obter um processo organizado, eficiente e transparente que auxilie a atingir suas metas, é necessário realizar o Gerenciamento da Rotina. Segundo Falconi (1940) as empresas dispõem a maior parte do seu tempo com funções operacionais, sendo difícil que as funções gerenciais sejam executadas com eficácia e que “arrumar a casa” auxiliar na eliminação de anomalias, padronizando os processos.

O gerenciamento da rotina consiste, segundo Falconi (1940) na definição de autoridade e responsabilidade de cada um envolvido na atividade, padronização dos

resultados e do trabalho a ser realizado, monitoração dos resultados e comparação destes com as metas estabelecidas e com esses resultados realizar ações corretivas no processo, buscando a perfeição.

De acordo com Paladini (2005) o gerenciamento da rotina é desenvolvido através de quatro etapas: orientação para o micro processos, cliente, para o controle de micro processos e da melhoria destes. O autor propõe o método de Planejamento, definição, controle e ação (PDCA) para planejar a melhoria do seu gerenciamento, baseando-se no método e no humanismo.

Figura 5 - Mentalidade no gerenciamento da rotina.



Fonte: Falconi (2004).

Falconi (2004) argumenta que o envolvimento das pessoas em aceitar a necessidade da mudança, serem provocadas para melhorar os processos e ter ciência da necessidade de um processo econômico e eficiente é essencial para que o planejamento e a execução sejam realizados.

A fim de identificar o início, meio e fim do processo, o autor propõe o uso de fluxogramas, que além de desenhar o processo, tem o objetivo de garantir a qualidade e aumentar a produtividade. Feito o fluxograma é possível identificar quais atividades são necessárias, quais podem ser informatizadas, quais são críticas para o processo.

O método também é proposto na gestão da qualidade pela NBR ISO 9000:2015. De acordo com a norma, é de suma importância que os processos sejam definidos de acordo com a estratégia da empresa, levando em consideração as expectativas e objetivos a serem alcançados, e através do seu controle e monitoramento definir ações para prefinir o erro e ações corretivas.

5 METODOLOGIA

Este trabalho adota o tipo de estudo de caso, visando levantar a problemática sobre a seleção de fornecedores, buscando ferramentas que alinhem a seleção com a estratégia e competências da empresa e propor um método que avalie sob mais critérios os fornecedores.

O problema será abordado com pesquisas qualitativa. Através de entrevistas com gestores de compras e demais setores da empresa, para obter os critérios relevantes para avaliação de fornecedores.

O trabalho foi elaborado conforme figura 6:

Figura 6 - Etapas do trabalho

PDCA			
Planejar	Definir	Controlar	Agir
<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento do fluxo atual • Pesquisa de boas práticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir novos processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar indicadores • Auditorias 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação • Identificação de Melhorias

Fonte: Autoria própria (2016).

Os primeiros capítulos apresentam uma breve revisão teórica acerca do tema abordado e o quarto capítulo apresenta a implementação do mesmo.

5.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa tratada neste trabalho atua na área de prestação de serviços no segmento da saúde. A empresa possui laboratórios próprios, hospitais e presta serviço para laboratórios terceiros. A principal atividade da empresa está no processamento de exames, fornecendo também os insumos para a realização do exame, coleta de materiais, transportes e laudo do exame dependendo se a empresa é própria ou qual pacote de serviço foi adquirido.

A Cadeia de Suprimentos da empresa envolve fornecedores de insumos para a coleta e para o processamento de exames, o que em muitos casos envolve processos de importação. Além desses fornecedores que compõe a maior parte dos custos da empresa, existem também fornecedores de serviços, obras, transporte, que

garantem que a estrutura necessária para a coleta e processamento de exames seja de qualidade e eficiente.

5.1.1. Contexto Atual

A área de estudo neste trabalho envolve o *Supply Chain*, mais especificamente a área de compras, que é responsável pela aquisição de todos os produtos e serviços da empresa, sejam estes diretamente ligados a produção ou não.

A Área de Compras da empresa é dividida em três grupos:

- Insumos: este setor é responsável pela aquisição de todo material diretamente ligado a produção e abastecimentos de unidades e hospitais, como insumos de análises clínicas e diagnósticos por imagem, medicamentos, reagentes químicos e vacinas.
- Tecnologia da informação e débito direto: as aquisições de equipamentos, softwares e hardware e itens periféricos são comprados por esta área.
- Obras, serviços e manutenção: área responsável pela aquisição serviços de *facilities*, consultorias, reforma de unidades, manutenção predial, entre outros.

Os materiais são adquiridos de forma centralizada e depois são distribuídos para as unidades pelos armazéns da empresa. A aquisição centralizada desses materiais é uma estratégia da empresa para reduzir custos e ter melhor controle de estoque, diminuindo o risco de desabastecimento. Alguns itens são comprados de maneira descentralizadas por questões de licenças específicas que somente algumas unidades possuem, que são os casos das vacinas.

Os itens de insumos de análises clínicas e diagnósticos por imagem mais críticos são distribuídos entre alguns fornecedores estratégicos, por causa do volume e impacto nas atividades da empresa, salvo para armazéns mais afastados que o fornecedor não tem estrutura logística para garantir eficiência no fornecimento. Nestes casos, o abastecimento pode ser realizado por um fornecedor local do produto, ou transferência entre os armazéns da empresa.

Bens adquiridos pela área de tecnologia da informação e debito direto, obras, serviços e manutenção são compradas de forma descentralizada, não sendo estocadas nos armazéns da empresa.

Existem duas políticas que regem as aquisições da empresa:

- Política de compras

- Política de homologação e avaliação do fornecedor.

A política de compras descreve o processo de aquisição, estabelece desde quem pode realizar o processo de aquisição e negociação, regras de alçadas de valores que cada colaborador pode aprovar, formas de cotação, métodos de avaliar o *saving*.

A política de homologação e avaliação de fornecedor trata de um dos processos de compras e estabelece de acordo com a área e valor da aquisição como o fornecedor deve ser homologado, desde a documentação obrigatória para cada área, bem como a certificação de sua regularização fiscal e jurídica e quais fornecedores devem ser monitorados e avaliados e como devem ser avaliados.

Ambas políticas fazem parte do sistema de qualidade da empresa, que tem como objetivo padronizar os processos e promover a gestão do conhecimento. O monitoramento da execução destas é realizado periodicamente através de auditorias internas e externas.

Apesar da existência da política estabelecendo as diretrizes dos processos, cada uma das áreas a executava e monitorava de forma diferente e mesmo com as auditorias internas, a sua execução era falha, havia inconsistências.

Desta maneira não era possível traçar um fluxo das atividades executadas, assim o monitoramento de sua execução era precário. Além disso, cada uma das áreas calculava os indicadores diferentes de formas diferentes, não sendo possível comparar. Sem o processo e sem indicadores padronizados, a gestão da área era feita de maneira qualitativa, sem evidências para corroborar as ações a serem tomadas.

6 IMPLEMENTAÇÃO

A ferramenta PDCA é utilizada na gestão da qualidade e rotina dos processos, auxiliando na identificação, planejamento e execução e foi utilizada para a realização deste trabalho.

Conforme a figura 11, o trabalho foi dividido em quatro fases: planejar, definir, controlar e agir. Veremos nas próximas seções como cada uma delas foi realizada e seus resultados.

6.1. PLANEJAR (P)

A fase do planejamento envolveu a identificação do problema. Esta fase visou encontrar as causas e consequências de cada etapa e como cada uma era realizada, para a partir dessas informações foi possível desenhar as novas políticas e procedimento.

Antes de realizar o planejamento das atividades, foi realizada uma análise para verificar como era a rotina atual da área, como eram realizadas as aquisições desde o processo de solicitação de compras, até o momento de sua conclusão e a guarda das informações pertinentes ao processo. Esta análise foi feita através de entrevistas com coordenadores e gestores da área de compras, análise de auditorias, revisão das políticas e procedimentos.

As primeiras entrevistas não possuíam roteiros, foram feitas para conhecer os processos atuais e aprofundar o conhecimento nos negócios da empresa. Num segundo momento propostas e conceitos foram apresentados nessas entrevistas para serem discutidos quais possíveis alternativas poderiam ser aplicadas na empresa.

Durante as entrevistas foi possível constatar que apesar de haver um processo, este não era padronizado entre as áreas e suas etapas não estavam claras. As Políticas não haviam sido devidamente implementadas e as regras não estavam claras, mesmo as disponíveis nos canais de qualidade da empresa, não possuíam uma forma de monitoramento. Nas auditorias realizadas pela área da qualidade da empresa, ou terceiros e os resultados acusavam baixa conformidade do que era executado com que estava determinado nas políticas e procedimentos.

Isto foi considerado como um ponto crítico e vulnerável a área, uma vez que se não era possível deixar visível o processo de seleção, não tem como evidenciar

que aquela seleção realmente foi a que trouxe maiores benefícios para a empresa, se o fornecedor selecionado realmente era a melhor solução, melhores condições, havia fornecedores antigos que não haviam sido revisitados.

Uma fase crítica na identificação do problema foi conseguir desenhar o processo atual da área de compras. Muitos gestores tinham opiniões diferentes sobre qual o sequenciamento das atividades envolvidas e se ela realmente era necessária ao processo. Além disso, os indicadores eram calculados de formas diferentes por cada uma das áreas e nas políticas não estava definido o cálculo a ser utilizado.

Somente uma das áreas tinham um processo desenhado e instruções de trabalho para auxiliar os analistas nas atividades do dia-a-dia, mas muitas vezes não estavam formalizadas no sistema de qualidade da empresa.

A partir dos resultados das entrevistas foi estabelecido um calendário das atividades que deveriam ser desenvolvidas e responsáveis por cada uma dessas atividades com a finalidade de se obter os desenhos dos processos e soluções

6.2. DEFINIÇÃO DE ATIVIDADES

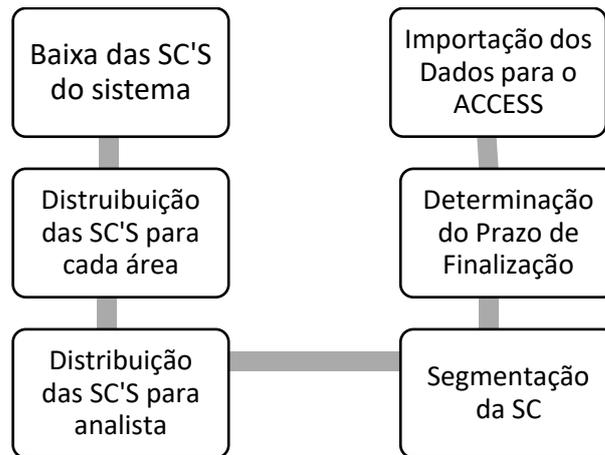
Realizado o diagnóstico do problema e definidas as atividades críticas, o projeto iniciou a etapa de desenho das soluções. Nesta fase foram construídos o mapa de cotação, o processo de homologação de fornecedores e realizada revisão das políticas existentes na empresa.

6.2.1. Mapa de cotação

O mapa de cotação foi definido para identificar a forma de cotação a ser realizado no mercado, visualização da cotação e *saving* da aquisição, bem como se o *service level agreement* (SLA) havia sido atendido. O sistema utilizado para este foi o formulário ACCESS.

A figura 7 mostra como ficou o processo para imputar as informações no ACCESS. O processo se inicia com a extração das solicitações de compra do sistema oficial da empresa, segmentação entre a área de atendimento, segmento do item/serviço e definição do comprador.

Figura 7: Fluxograma distribuição de solicitações



Fonte: Autoria própria (2016).

Esta tarefa foi atribuída a um responsável por área. A segmentação do item/serviço é de suma importância uma vez que através dele é definido a forma de cotação no mercado e o SLA para o atendimento da solicitação. Foram definidas três formas de cotação, ou modalidade de compras *request for quotation (RFQ)*, carta convite, *resquest for proposal (RFP)*.

Cada uma das modalidades de compras possui um detalhamento maior sobre o produto/serviço, de acordo com cada tipo de compra, dando a possibilidade do desdobramento dos requisitos, pontos de avaliação dos fornecedores, esclarecimento dos problemas a serem sanados com aquela contratação.

A modalidade RFQ é utilizada para aquisição de itens/serviços de baixo custo e criticidade para o negócio. Nestas informações acerca do item, quantidades a ser comprada, valor e data de entrega e fornecedor são levantadas, normalmente utilizada para aquisição de itens/serviços que não tem impacto direto nos processamentos de exames ou na realização dos serviços da empresa. Para estes normalmente a escolha é realizada com o fornecedor com menor valor, uma vez que aspectos qualitativos não são avaliados.

A carta convite é utilizada para itens/e serviços com maior relevância, com aquisição de serviços de *facilities* e eventos. Este é construído junto com a área solicitante, uma vez que é necessário um desdobramento do item/serviço a ser adquirido, definindo as necessidades da empresa, especificações do produto/serviço e outros critérios que o fornecedor deve atender.

O RFP é utilizado para aquisições de alta criticidade, como softwares. Construído junto com a área solicitante, contém todas as informações sobre necessidade e requisitos da solicitação, situação atual da empresa, são definidos os critérios de avaliação e de desqualificação e quando necessárias documentações específicas daquela solicitação.

Tanto o processo de carta convite quanto o processo de RFP buscam informações não só de valores, mas informações qualitativas do fornecedor, afim de buscar aquele que apresente a melhor alternativa para a empresa, que irá trazer maiores benefícios no longo prazo.

Como solução para referidos pontos, foi desenvolvido o mapa de cotação, formulário com o resumo daquela solicitação. Tal mapa agregava as informações que vinham da ferramenta oficial da empresa para solicitações de compras, com informações pertinentes ao processo de concorrência, informações do sistema de emissão de pedido e sistema jurídico.

Com as informações no mapa de cotação, cada comprador tem a informação sobre quais demandas estão sobre sua responsabilidade e qual o prazo para sua finalização e qual modalidade de compra deve ser realizada para aquela solicitação.

Além de auxiliar da divisão das solicitações entres as áreas e comprador, o mapa de cotação possui todas as informações do processo, dividido em quatro parte:

Dados da Solicitação: esta parte possui campos com informações extraídas do sistema e depois arranjadas de acordo com estabelecido em política de procedimento de compras para posterior importação para o mapa de cotação.

- Informações do Sistema: n° da solicitação, demandante, centro de custo, endereço, data de aprovação.
- Segmentação da solicitação: área/comprador/segmento: área de compras, comprador, segmento de compra, prazo para finalização, status da solicitação, tipo de contratação.
- Observações: Campo para comprador realizar anotações sobre aquela solicitação.

A figura 8 ilustra os dados da solicitação do formulário.

Figura 8 - Mapa de cotação-dados da solicitação

Fonte: Autoria Própria(2016).

Dados da Concorrência: Nesta parte todas as informações são alimentadas pelo comprador responsável pela solicitação de compras, de acordo com o processo de cotação realizado:

- Fornecedores que participaram do processo de cotação, valores iniciais, equalizados e negociado, condições de prazo de pagamento e entrega, bem como o fornecedor que foi selecionado, o *saving* da compra e o nº do pedido.

Na figura 9 consta os dados a serem preenchidos sobre os processos de concorrência.

Figura 9 - Mapa de cotação –dados da concorrência

Fornecedor	Valor Inicial	Valor Equalizado	Valor Negociado	Prazo entrega	Prazo Pagto
	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0	0
	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0	0
	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0	0
	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0	0
	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	0	0

Fornecedor ganhador 1	
Valor inicial1	R\$ 0,00
Valor final1	R\$ 0,00
Valor Inicial Total 1	R\$ 0,00
Valor Final Total 1	R\$ 0,00
Saving1	R\$ 0,00
Saving1%	#Núm!
Número Pedido / contrato1	

Fonte: Autoria Própria (2016).

Dados do Processo: esta parte traz informações para as solicitações em que foi necessária validação de escopo e produto, ficando paradas com a área solicitante, não havendo como dar continuidade ao processo de compras, sem o retorno da área solicitante.

- Data de envio/retorno da Definição de escopo e Validação Técnica.

Figura 10 - Mapa de cotação- dados do processo

Dados do Processo	
Criação da SC	<input type="text"/>
Aprovação da SC	<input type="text"/>
Solicitação de escopo	<input type="text"/>
Envio do escopo	<input type="text"/>
Visita técnica	<input type="text"/>
Solicitação de Proposta	<input type="text"/>
Retorno das propostas	<input type="text"/>
Para validação	<input type="text"/>
Retorno da validação	<input type="text"/>

Fonte: Autoria Própria (2016).

Dados Jurídico: Para as solicitações em que são necessários a formalização por meio de contrato físico.

- Data de envio/retorno da análise do contrato
- Dato de envio/retorno da assinatura do contrato
- Dados do contrato.

A figura 11 traz a ilustração dos campos dos dados jurídicos no formulário ACCESS.

Figura 11 - Mapa de cotação: dados do jurídico

Dados do Jurídico	
Contrato no jurídico	<input type="text"/>
Data de envio - Análise	<input type="text"/>
Data de retorno - Análise	<input type="text"/>
Data de envio - Assinatura	<input type="text"/>
Data de retorno - Assinatura	<input type="text"/>
Contrato Sisjuri	<input type="text"/>

Fonte: Autoria Própria (2016).

O tipo de contratação foi estabelecido pois nem toda solicitação de compra implicava em cotação no mercado, ou necessitava de três cotações, foram criadas as seguintes formas de contratação:

- Fluxo de Compras: Processo de aquisição que devem conter três cotações e seguir o fluxo normal de compras.
- Fornecedor Exclusivo: Processo de aquisição que o material/insumo só é fornecido por uma empresa, ou somente uma possui especificações técnicas

requisitadas, não sendo possível realizar três cotações. O motivo da exclusividade deverá estar evidenciado na pasta com o processo.

- Fornecedor Contratual: Fornecedores que implicam em contrato com o fornecedor, sendo necessário o preenchimento dos Dados Jurídicos.
- Aditivo: Processos de aquisição que fazem referência a contratos já existem, consistindo apenas de inclusão de um novo produto/serviço ao contrato já firmado.
- Operacional: As solicitações de compras que não implicam em novas aquisições incluindo um novo centro de custo para utilizar o produto, ou aumentar a quantidade do produto/serviço, não sendo necessária cotação no mercado.
- Emergencial: Aquisições emergenciais são aquelas que o comprador deve dar prioridade, pois pode implicar na parada de um serviço crítico da empresa.

6.2.2. Homologação de fornecedores

Este processo consistiu na identificação dos grupos de fornecedores existentes na empresa e como a homologação e avaliação deste deve ser realizada.

Os grupos de fornecedores foram definidos considerando o tipo de material/serviço ofertado pela empresa, para definição da documentação obrigatória de acordo com a atividade e a criticidade de fornecedor nas atividades da empresa, para verificar a necessidade de uma avaliação mais rigorosa do fornecedor.

Foram definidos três níveis de homologação de fornecedores possui quatro níveis e estas são realizadas de acordo com a criticidade do fornecedor:

- Documentação Obrigatória de Acordo com segmentação
- Questionário de Auto Avaliação do Fornecedor
- Relatório de Visita Técnica
- Carta de Recomendação
- Avaliação Jurídico- Financeiro

O questionário de auto avaliação do fornecedor é baseado nas normas ISO e tem o intuito de avaliar os processos do fornecedor, como gere a qualidade dentro de sua empresa, processos de segurança do trabalho, preocupações com o impacto de suas atividades no meio ambiente e responsabilidade social.

O relatório de visita técnica é utilizado para a verificação das instalações do fornecedor,

A carta de recomendação é um documento em que clientes do fornecedor avaliam o seu desempenho. A avaliação jurídico-financeira é realizada para fornecedores críticos da empresa, com a intenção de analisar a saúde financeira da empresa, se o fornecedor não apresenta nenhum risco às operações da companhia.

6.3. CONTROLE

Nesta etapa foram acompanhados alguns indicadores para monitoramento dos novos processos, bem como definido como estes seriam coletados e calculados. Os indicadores foram divididos em dois grupos, os indicadores processuais e ou indicadores referentes a auditorias e área de *compliance*.

Os indicadores processuais são aqueles referentes aos processos de compras, os indicadores desse Grupo são:

- Solicitações de compras no prazo (SC's no prazo)
- Atualização de status
- *Saving*

Esses indicadores são medidos com as informações extraídas do mapa de cotação do formulário ACCESS.

O grupo de indicadores de auditoria e *compliance* dizem respeito a como os processos estão sendo realizados e se respeitam as regras estabelecidas na política de compra. Os indicadores desse grupo são:

- Tipo de contratação
- Atendimento a três cotações
- Modalidade de compras
- Pasta na rede
- Propostas
- Troca de E-mails

Deste grupo, os indicadores eram baseados nas informações contidas no formulário ACCESS quanto ao tipo de contratação, modalidade de compras e atendimento a três cotações, mas através de auditorias realizadas semanalmente

essas informações eram conferidas com a documentação que estavam salvas nas pastas nas redes.

6.4. EXECUÇÃO

A fase de execução do projeto consistiu na elaboração da política de compra e política de homologação dos fornecedores, treinamentos das equipes e medição dos resultados obtidos.

As Políticas foram revisadas buscando boas práticas da área de compra, normas utilizadas em outra empresa, analisando os requisitos das auditorias internas/externas e área de *compliance* da empresa. A principal dificuldade dessa etapa foi alinhar o que era o ideal e o que seria possível fazer com os recursos como sistema, mão de obra presentes na empresa, e levantar o que era mais relevante para cada área.

Com as Políticas definidas, houve o treinamento das equipes que foram montadas com pessoas de diferentes áreas, com o intuito de agregar práticas e conhecimento, além de promover maior interação entre as áreas de compras.

Durante os treinamentos, foi possível identificar novos pontos de melhoria, uma vez que a discussão foi aberta para quem efetivamente iria realizar a rotina estabelecida nas Políticas. Houve muita resistência sobre a burocracia e novos processos que apesar de não serem novos, seriam comprados com maior frequência e rigor.

Um das melhorias identificadas com os treinamentos foi a inclusão dos dados do processo jurídico junto do Mapa de Cotação, assim, essa informação fica mais acessível para a equipe de compras.

Após o treinamento das equipes, a fim de verificar na prática as novas políticas e utilização do formulário, foi determinado um período de quinze dias de testes. Nesses buscamos entender quais as dificuldades dos usuários da área de compras e dos solicitantes ao novo processo, realizar as melhorias necessárias para então começarmos a medir e cobrar os resultados.

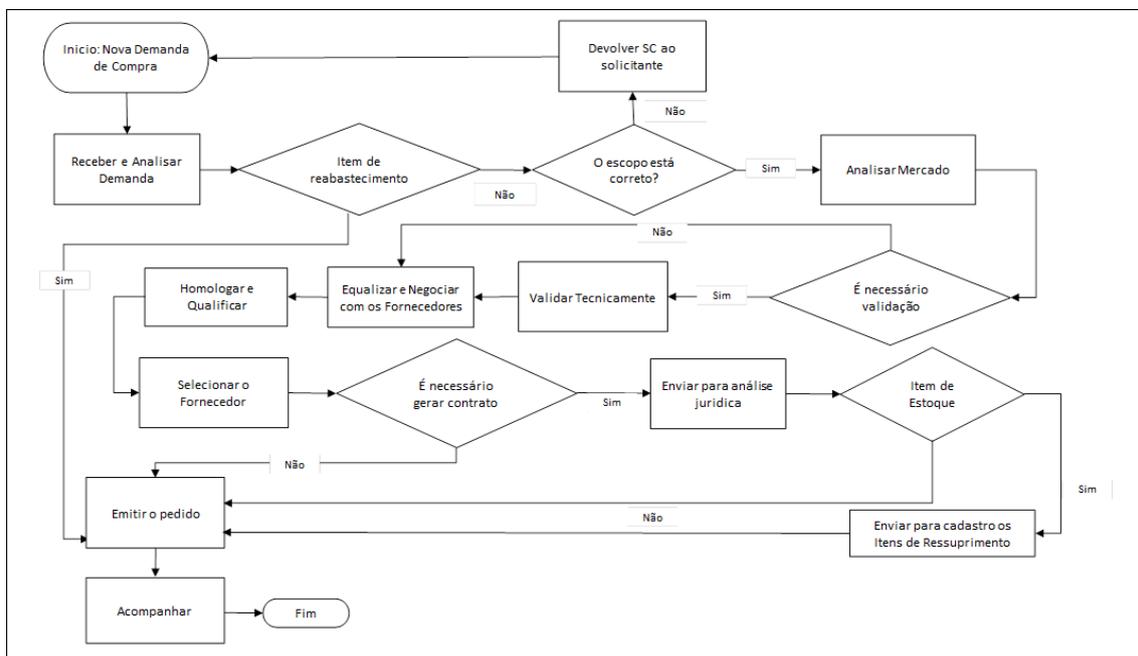
Apesar de terem surgido muitas dúvidas de preenchimento pelo requisitante, o processo foi bem aceito, uma vez que as principais áreas envolvidas no processo de compras de obras e serviço já estavam buscando desenhar este processo.

Para as demais áreas o processo levou mais tempo para ser implementado. Após o treinamento das equipes, as ferramentas foram utilizadas por um período de quinze dias, os quais foram utilizados para aprimorar o treinamento durante a realização das atividades e também para tirar dúvidas.

7 RESULTADO

O mapeamento foi realizado através de fluxograma de processo. Com esse mapeamento, foi verificado que diferentes práticas eram realizadas pelas pessoas da área de compras, mas que não havia um procedimento formal para realização das aquisições do grupo. Após o mapeamento de todas as áreas e análises dos fluxogramas, foi determinado o seguinte fluxograma para a área de compras:

Figura 12 - Fluxograma área de compras



Fonte: Autoria própria (2016)

Através da figura 12 foi possível definir as macros atividades e o que cada uma delas implicava:

- **Receber e analisar demanda:** esta etapa consiste em receber a demanda e fazer sua análise. Nem sempre o escopo do produto/serviço requerido vem com as especificações necessárias para que o comprador abra o processo de concorrência, por isso deve analisar caso não tenha informações suficientes devolver para o solicitante. Os itens de reabastecimento não necessitam dessa etapa pois já possuem item e fornecedores selecionado.

- **Analisar Mercado:** esta etapa envolve a busca de possíveis fornecedores para aquele processo. Em determinados casos é possível que o comprador encontre

somente um fornecedor que atenda aos requisitos, dependendo do produto/serviço ou região para qual a requisição está sendo realizada.

- Validar tecnicamente: para algumas demandas, é necessário que a área solicitante valide/homologue o bem/serviço, nestes casos é necessário negociar com o fornecedor e a área solicitante prazo para envio de amostras e análises das mesmas.
- Homologar e qualificar: implica em realizar a homologação e qualificação do fornecedor com as melhores condições comerciais, requerendo toda a documentação pertinente a aquisição e em alguns casos avaliação da situação financeira e jurídica, bem como visita *in loco*, para assegurar que o fornecedor tem condições de atender a empresa.
- Selecionar fornecedor: caso o fornecedor com as melhores condições comerciais esteja homologado e qualificado ele pode vir a ser contratado pela empresa, caso contrário deve ser realizado o passo anterior com o segundo fornecedor com melhores condições.
- Análise jurídica: para os casos em que for estabelecido contrato físico com os fornecedores é necessário o envolvimento do departamento jurídico da empresa, para analisar e realizar a assinatura do contrato.
- Emitir pedido: processo de emitir pedido para o fornecedor, dentro do sistema da empresa.
- Acompanhar: garantir a entrega do bem ou realização do serviço conforme acordado.

Mapeadas as atividades envolvidas, foram realizadas as entrevistas para identificar os pontos críticos em cada uma dessas etapas e buscar as soluções para estes problemas, bem como identificar as atividades críticas deste processo.

O processo de receber e analisar demanda, o escopo muitas vezes vinha com poucas informações acerca do produto/serviço, pois a ferramenta em que a solicitação era encaminhada restringia o detalhamento da mesma. Para isso foram desenvolvidas as “modalidades de compras”, de acordo com cada segmento de compra.

A análise de mercado nem sempre era executada conforme a política de compras determinava, pelo menos três cotações, exceto nos casos de exclusividade o baixo valor de aquisição.

No processo de homologação de fornecedores foi identificado que apesar de haver uma política instruindo como realizar a homologação não havia uma ferramenta para monitoramento e gerenciamento da mesma, não sendo possível levantar um número de fornecedores que estavam realmente homologados, ou se os documentos utilizados para a realização da homologação precisavam ser revisitados.

Informações acerca das negociações, o status da solicitação de compra ficavam armazenadas no e-mail do comprador, ficando dependente do mesmo para a realização das aquisições. Além disso, existiam casos em que a cotação com três fornecedores não era possível, por ser um material/serviço que somente um fornecedor tinha condições técnicas de atender.

Foram definidos como atividades críticas o processo de homologação de fornecedores e a instituição de um sistema para controlar as cotações realizadas. O processo de homologação de fornecedores definido como crítico pois é uma das atividades que demanda maior tempo para o comprador e apresenta riscos para empresa, uma vez que pode impactar em toda cadeia de suprimento. A instituição de um sistema para o controle de mapa de cotação se deu para poder monitorar o atendimento das solicitações bem como os *savings* obtidos.

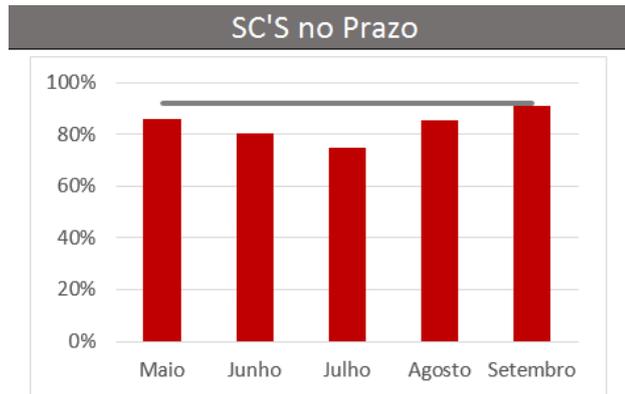
Com a implementação dos processos citados acima, os processos de compras ficaram transparentes e possibilitaram uma gestão com dados mais confiáveis e com mais agilidade.

O mapa de cotação possibilitou a gestão da rotina dos coordenadores e analistas, que tinham a visão das solicitações, seus status e históricos. Foram gerados indicadores para poder monitorar e controlar a efetividade da implantação.

Os indicadores medidos neste processo foram divididos em dois grupos, aqueles que utilizados para medir o processo em si e aqueles para atendimento dos requisitos do *compliance* e auditorias.

7.1. Indicadores Processuais

Os indicadores desse grupo são os que foram desenvolvidos para monitorar o processo de compras em si, que estavam diretamente atrelados as metas da área.

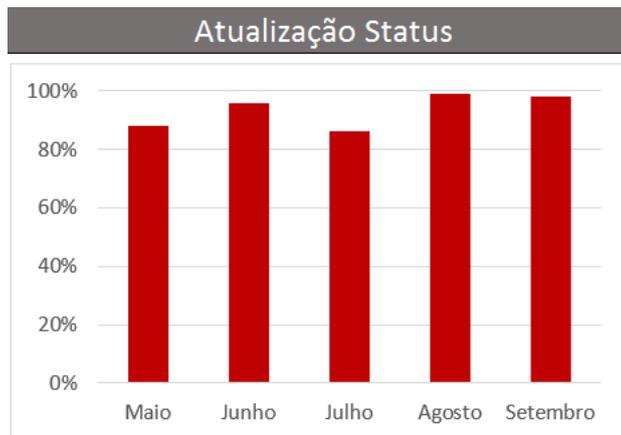
Gráfico 1- SC'S no Prazo

Fonte: Autoria própria (2016).

O indicador SC'S no prazo representado no gráfico 1 mede quantas das solicitações de compras, utilizando a segmentação para definir o nível de serviço, foram atendidas dentro do prazo. A medição antes era realizada de formas diferentes em cada setor de compras. Com os novos processos ficou definido que a medição seria até a data em que a cotação fosse realizada.

No primeiro mês, maio, em que os processos passaram a ser utilizados o indicador estava superior ao medido nos meses de junho e julho. Isso se deu pois em maio os demais processos estabelecidos ainda não estavam sendo realizados por todos, o que será demonstrado nos demais gráficos. Nos meses em que todos os processos começaram a ser realizados, o indicador caiu, chegando a menos de 80 % de SC's atendidas no prazo, o que demonstra que as áreas tiveram uma dificuldade para se adaptar aos novos processos, mas no mês de agosto o indicador já voltou a subir.

Outro indicador de processo medido foi o de atualização de status, seus resultados estão representados no gráfico 2.

Gráfico 2- Atualização de Status

Fonte: Autoria própria (2016).

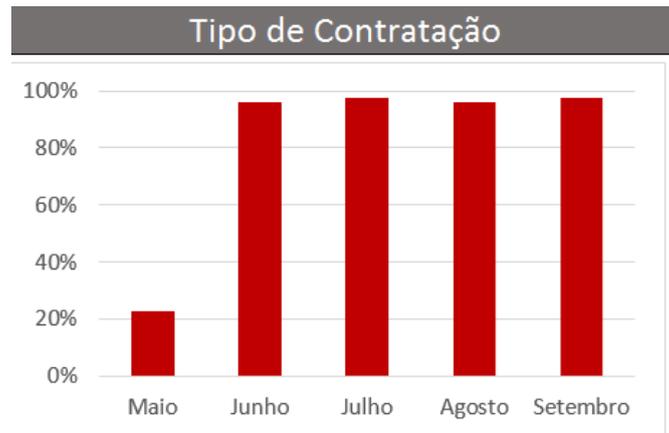
O indicador atualização de status, foi utilizado com o intuito de monitorar a utilização do mapa de cotação, se este estava sendo atualizado conforme as informações do sistema oficial da empresa, além de garantir o fácil acesso dos clientes de como estava o andamento da solicitação de compra.

O último indicador dessa categoria, *saving* era medido diariamente e nos primeiros meses eram reportados apenas ao diretor, gerente e coordenadores da área de compras. A partir do mês de julho esse número passou a ser divulgado para os analistas, bem como o quanto resultado individual representava nos ganhos da área. Com essa medida os números tiveram um aumento significativo. Os dados desse indicador, por motivos de sigilo não puderam ser divulgados.

7.2. Indicadores Auditoria/*Compliance*

Esse grupo de indicadores foi feito com o fim de verificar o andamento dos processos antes da auditoria, identificando antes quais processos não estavam sendo realizados e quais as dificuldades para então regularizar a situação e propor melhoria.

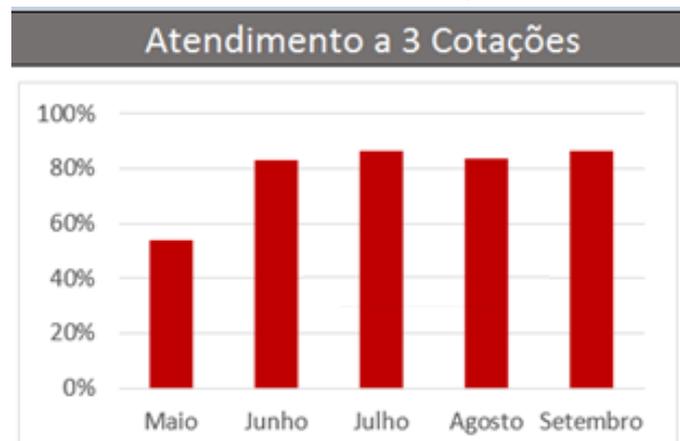
O indicador tipo de contratação, representado no gráfico 3, foi monitorado por três motivos. O primeiro, para identificar a utilização e atualização do mapa de cotação, segundo para ver se as compras estavam de acordo com o estabelecido na política e terceiro, saber o que cobrar de informações na rede.

Gráfico 3 - Tipo de Contratação

Fonte: Autoria própria (2016).

Após a primeira medição foi realizada uma reunião para treinar novamente o ponto da política que trata do tipo de contratação e explicar a importância dessa atualização.

O indicador atendimento a três cotações, representado no gráfico 4, tem o intuito de monitorar o cumprimento da política de compras, tendo como exceção à regra as compras com de baixo valor de aquisição e fornecedores exclusivos.

Gráfico 4 - Atendimento a três cotações

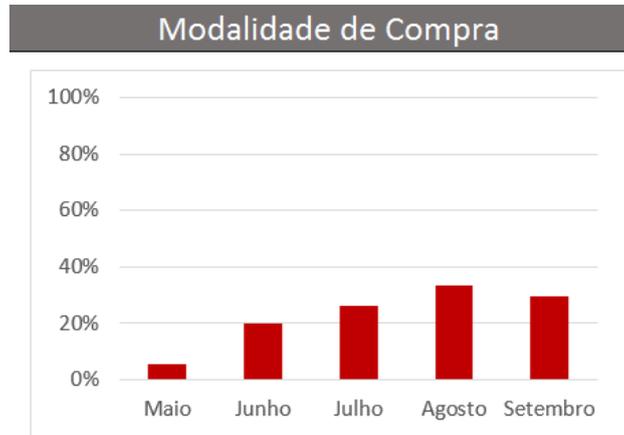
Fonte: Autoria Própria (2016).

As três cotações já eram exigidas na versão anterior da política de compras, mas como demonstra no gráfico 4, este passou a ter resultados melhores depois do acompanhamento através do indicador.

Outro indicador que visa monitorar um dos pontos da política de compras é a modalidade de compras (RFQ, carta convite, RFP). Como demonstrado no Gráfico 5

este ainda apresenta valores abaixo do esperado, isso se deu, pois eles necessitavam não só da equipe de compras para a realização, como também o envolvimento das áreas requisitantes.

Gráfico 5 - Modalidade de Compra

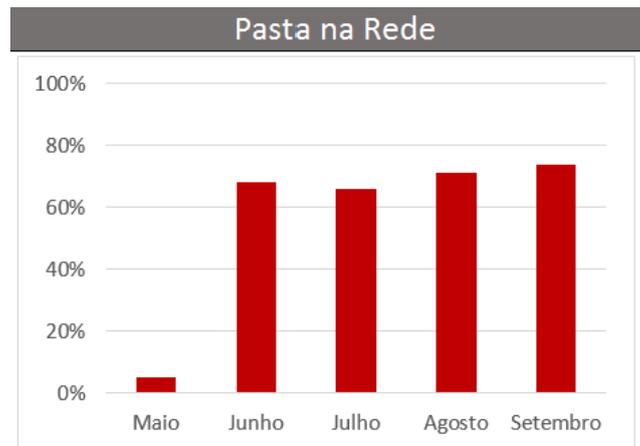


Fonte: Autoria própria (2016)

Pelo tempo para aplicação do projeto, ainda não era possível monitorar quais ganhos este processo trouxe, pois este seriam ganhos no longo prazo. Nos processos que utilizaram a ferramenta, foi possível verificar que o processo de aquisição era mais rápido, pois o escopo já era definido previamente e o analista de compra conseguia ir para a cotação com um embasamento melhor, tendo um entendimento daquilo que estava cotando e quais critérios eram importantes para o solicitante, aumentando assim seu poder de negociação.

Os indicadores a seguir tratam sobre a guarda de informações na rede. Foi considerado um ponto crítico, pois as evidências e histórico devem ser armazenados para garantir as informações imputadas no mapa de cotação, sem essas evidências, não existe a confiabilidade de que o processo foi realizado conforme o que está no mapa.

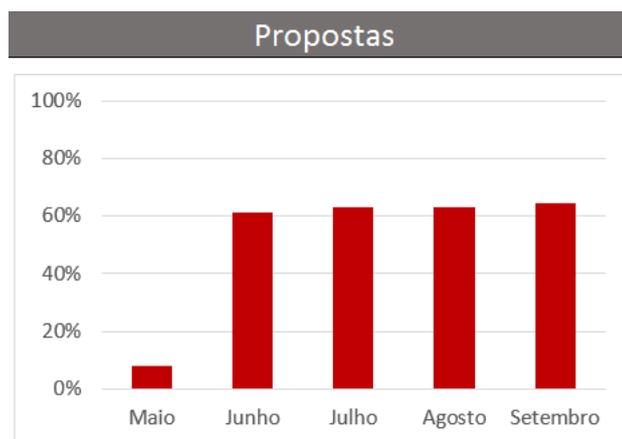
O primeiro indicador de guarda de informações, é pasta na rede, que indica quantos dos processos possuem pasta, excluindo os processos operacionais.

Gráfico 6 - Pasta na Rede

Fonte: Autoria própria (2016).

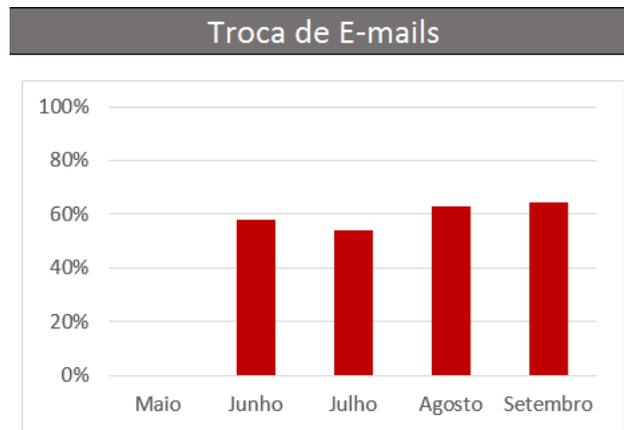
No gráfico 6, podemos ver que o primeiro resultado, no mês de maio apresentou um valor muito baixo. Quando este passou a ser medido, nas primeiras tentativas de montar o indicador eram encontrados poucos registros nas redes. A partir do seu monitoramento o número passou a subir.

Além desse indicador, foram criados outros dois indicadores, pois nem sempre que havia pasta na rede, havia o histórico da solicitação de compra. O segundo indicador de guarda de informações foi o de Propostas, resultados no Gráfico 7, que mede quantas das propostas estavam armazenadas em pasta na rede.

Gráfico 7 - Propostas

Fonte: Autoria própria (2016).

O terceiro indicador de guarda de informações foi troca de e-mails, que evidencia como a negociação foi realizada, os resultados obtidos estão representados no gráfico 8.

Gráfico 8 - Troca de E-mails

Fonte: Autoria própria (2016).

Apesar dos números de guarda de informações terem um aumento, ainda se faz necessário ações para que o número continue subindo.

Política de homologação de fornecedores e sua operacionalização fez garantir que este processo estava sendo realizado, bem como que a empresa estava adquirindo produtos/serviços de fornecedores que estavam abito a trabalhar com a empresa.

8 CONCLUSÃO

Sendo a Área de Compras responsável por todo processo de aquisições da empresa, a mesma tem impacto em todas as suas atividades. Um produto atrasado ou não conforme pode gerar impacto nos custos ou trazer danos para imagem da empresa. Sendo assim, é necessário que os processos sejam claros e transparentes, levando em consideração não só o custo, mas se o fornecedor escolhido realmente tem condições e se está qualificado para fazer negócios com a empresa.

O treinamento das equipes possibilitou melhorias no processo, troca de boas práticas entre as diferentes áreas de compras da empresa, além de ter melhorado o clima organizacional, tornando as equipes mais colaborativa. Foi notável que somente o planejamento e definição de um processo não são suficientes para que este seja executado. Seu monitoramento faz com que as pessoas se engajem para melhorar os resultados, percebam como o estabelecimento e padronização dos processos auxilia nos ganhos da empresa.

O estabelecimento de um procedimento sólido, com uma ferramenta para auxiliar no monitoramento, trouxe para área não somente a clareza do processo, mas facilidade para realizar sua gestão.

REFERENCIAS

AMATO NETO, João et al. *Gestão Estratégica de Fornecedores e Contratos: Uma visão integrada*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/logística empresarial*. 5 e.d. – Porto Alegre: *Bookman*, 2006.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 2e.d.-São Paulo,2009.

BOSSIDY, Larry. *Execução: A disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: gerenciamento da rotina do trabalho no dia-a-dia*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Blonch, 1994.

CORRÊS, Henrique L. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2 e – São Paulo: Atlas, 2009.

CHEN, et. al. *Structured methodology for supplier selection and evaluation in a supply chain*. *Information Sciences*, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. 2 ed. – São Paulo: *Cengage Learning*, 2009.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

CHOPRA, Sunil. *Gestão da cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamentos e operações*. 4 e.d. – São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2011.

FREITAS, Melyna Resende de. *A Norma ISO 9000 e o Modelo de Excelência em Gestão Garantindo a Qualidade na prestação de Serviços em uma Empresa Junior de Consultoria*. 2011. 50 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

MARINHO, Bernadete de Lourdes. *Gestão estratégica de fornecedores e contratos: uma visão integrada* 1 ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.

MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amaro. Teoria geral da administração. 1 ed. São Paulo, 2012.

MERLI, G. Comakership: a Nova Estratégia para os Suprimentos. Qualitymark ed., 1998.

MOURA, Luciano Raizer. Gestão do Relacionamento com Fornecedores: Análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas. 2009. 336 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NETOA, Alberto Senapeschi; GODINHO FILHO, Moacir. A evolução da gestão de compras em uma empresa do segmento de material escolar: estudo de caso longitudinal. Produção, São Carlos, v. 2010, n. 1, p.1-18, abr. 2010.

PAIVA, Ely Laureano. Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINE, Edson Pacheco et al. Gestão Estratégica da Qualidade. 2. ed. São Paulo: Abepro, 2005.

Poço, 4 out. 2011. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-evolucao-estrategica-do-processo-de-compras/48523/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

SANTOS, A. P. L. et al. Utilização da compra pró-ativa no processo de compra de materiais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. Anais... Curitiba: ABEPRO, 2002.

SLACK, Nigel. Administração da produção. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

WHIGHT, Peter I. Administração estratégia: conceitos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.