

4 Apresentação da empresa e diagnóstico

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o contexto em que se encontra o caso em estudo. O capítulo começa pela explanação das principais características da operação da empresa. Posteriormente, introduz a área de Suprimentos dessa empresa conforme sua operação no momento da pesquisa. Nesta seção são apresentados em subseções: a estrutura organizacional e o perfil do gasto da empresa e seus processos. Os dados sobre o montante financeiro manuseado por Suprimentos refletem o que a área costumava comprar e como se organizava para tal. Em seguida, os principais processos existentes na época da pesquisa são descritos de maneira crítica e então é feita uma tabela síntese dos pontos positivos e problemas de cada etapa, relacionando-os com as dimensões de observação.

4.1. Introdução à empresa

A empresa, com sede no Rio de Janeiro, está presente em sete Estados brasileiros com 22 filiais. Com aproximadamente 75.000 funcionários, o valor gerenciado pela sua área de Suprimentos superava 0,5 bilhão de reais por ano. A empresa possuía no momento da pesquisa um processo de compras que era considerado pela sua diretoria como antiquado e não adequado para atual realidade da empresa. Com isso a empresa buscava melhorar a eficiência do processo de compras, dado a sua importância na composição dos custos da empresa.

O negócio da empresa está classificado dentro do segmento de serviços corporativos. Uma peculiaridade de sua operação é ser intensiva em recursos humanos e muitos aparelhos tecnológicos. Além do alto investimento em treinamentos e tecnologias, a empresa também realizava grandes investimentos em obras para reforma e manutenção de suas filiais e preparação de novas unidades para atendimento aos novos clientes. Como grande expoente de seu

segmento, a abertura de novas filiais era muito freqüente, o que impactava em todas as áreas da empresa que precisavam dedicar tempo à organização das novas operações. Seus clientes eram grandes empresas de diversos segmentos como bancos, telecomunicações, telefonia, indústria, varejo, entre outros.

Sua estrutura organizacional possuía poucos níveis hierárquicos. O gerente de Suprimentos respondia ao diretor de Finanças, que por sua vez se reportava diretamente ao presidente. O contato direto com o diretor de Finanças fazia com que a área de Suprimentos fosse mais cobrada por resultados financeiros. Devido a isso, uma boa organização interna e a adoção de boas práticas de mercado não recebiam a importância necessária.

No período da pesquisa a área de Suprimentos estava sem gerente de Suprimentos, com o diretor de Finanças como gerente interino. O gerente anterior havia saído e deixado um legado de desordem. O novo gerente de Suprimentos iria assumir e precisava de um estudo que o apresentasse e diagnosticasse sua área, apontando pontos de atenção e oportunidades de melhoria. Neste contexto, este estudo foi feito com o intuito de apoiar a chegada do novo gerente.

4.2. Introdução à área de Suprimentos

Esta seção busca apresentar o contexto em que se encontra a área de Suprimentos da empresa, apresentando sua estrutura organizacional, informações sobre o perfil do gasto que a mesma gerencia e uma descrição acerca dos processos existentes.

4.2.1. Estrutura organizacional de Suprimentos

Na estrutura da área de Suprimentos, sob orientação do gerente, existiam dois coordenadores e dois especialistas, e quatro analistas, respondendo aos coordenadores, sendo dois seniores, um pleno e um junior. A equipe e as atividades de compras foram divididas informalmente em macro-categorias (ver Figura 5) com objetivo de especializar os compradores e direcionar internamente as solicitações. A divisão era considerada informal, pois não era rigorosamente seguida, principalmente quando ocorria um desbalanceamento na demanda.

Quando havia troca de responsabilidades entre os compradores, o histórico das aquisições não era repassado. Não havia modelo padrão para arquivamento das informações e com isso o novo responsável pela categoria levava um tempo maior do que o necessário para se interar de cada processo. Ademais, a equipe estava dividida geograficamente entre os Estados do Rio de Janeiro, sede da empresa, e São Paulo.

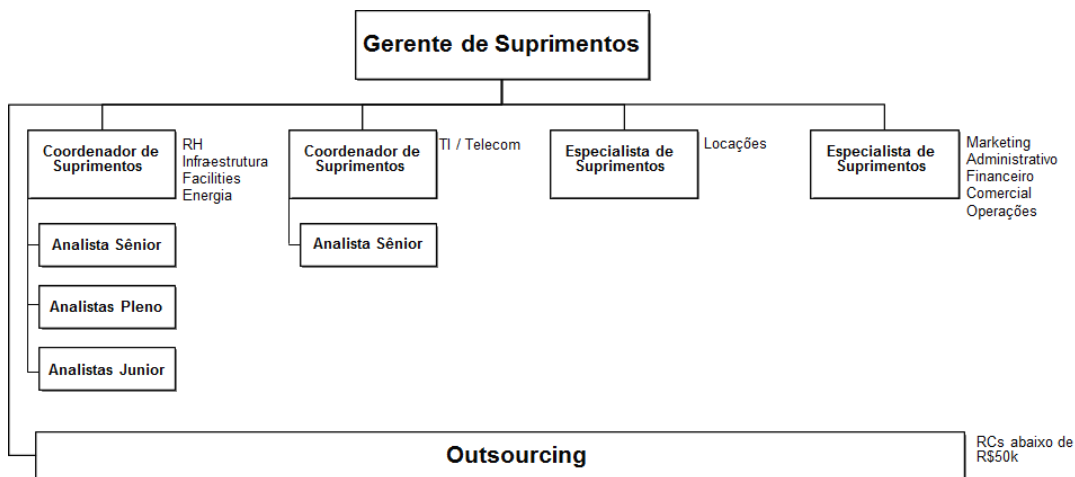


Figura 5: Estrutura de Suprimentos com divisão de macro-categorias

Existia também uma equipe de *outsourcing* responsável pelas aquisições abaixo de R\$ 50 mil que possuía um líder terceiro que respondia ao gerente de Suprimentos na estrutura, mas na prática ele se dirigia a um dos coordenadores por estarem ambos em São Paulo.

A manutenção e a renovação dos contratos eram de responsabilidade do comprador da categoria, que resolvia problemas entre o fornecedor e o usuário e negociava com o fornecedor na época do vencimento, após uma rápida pesquisa de mercado. Faltava uma visão mais ampla que visasse consolidar contratos de uma mesma categoria, que realizasse *sourcing*, que buscasse juntar demandas de diferentes áreas e até mesmo um registro com informações mais detalhadas e confiáveis do histórico dos contratos e do relacionamento com os fornecedores.

Houve uma iniciativa de geração e controle de indicadores que seriam desdobrados em metas para os compradores, mas não teve continuidade. Nota-se que, para o alto montante financeiro sob a responsabilidade de Suprimentos, a organização da área era precária. As iniciativas de gestão de categorias e de contratos eram bem incipientes.

4.2.2. Perfil do gasto gerenciado por Suprimentos

A avaliação do perfil de gasto da empresa possibilita a visão de onde está alocada a maior parte do volume financeiro manipulado e como ela está sendo tratada em vista aos processos utilizados e a realidade da empresa, permitindo uma melhor compreensão do contexto em que se encontra a área de Suprimentos. Esta avaliação auxilia na identificação de oportunidades de melhorias e também que as ações sejam focadas onde o impacto é mais significativo.

A empresa deste estudo de caso possuía no momento da pesquisa registro de aquisições de 1.787 fornecedores e 559 contratos. A área de Suprimentos da empresa atendia a 10 diretorias e a presidência, e era responsável por mais de 0,5 bilhão de reais.

A região Sudeste era responsável por 59% do gasto gerenciado por Suprimentos. Duas diretorias concentravam 53% do montante total, a diretoria de Tecnologia e Infra-estrutura e a diretoria de Finanças.

Dezenove fornecedores representavam 50% do gasto. Contudo, estes fornecedores foram considerados dentro do âmbito de competência central da empresa e dificilmente seriam obtidos ganhos rápidos (*quick wins*) sem um trabalho especializado neste segmento.

Grande parte do gasto, 70%, estava presente em 18 categorias que em sua maioria faziam parte da competência central da empresa ou estavam dentro de sua área de especialização. Entretanto, categorias comuns às empresas como “Conservação e Limpeza” e “Portaria e Vigilância” encontravam-se nesta lista e eram passíveis de consolidação de fornecedores e obtenção de economias relevantes e rápidas. Ainda assim outras categorias consideradas comuns, que estavam fora dessa lista, não perdiam importância devido ao alto valor absoluto de seu gasto, apresentando também grande potencial de economia.

O montante foi dividido em itens CAPEX (investimento) e OPEX (operacionais), e em aquisições sob contrato e aquisições *spot* (compras pontuais, sem contrato de longo prazo). Do gasto total gerenciado por Suprimentos, 71% refere-se a itens OPEX, e nem todo gasto dos itens OPEX estava coberto por contratos (70%), abrindo oportunidade para identificação de novas contratações

nos 30% de aquisições *spot*. Contudo, também cabia uma reavaliação dos contratos existentes, dado que não eram realizados de maneira coordenada e organizada.

As aquisições OPEX também eram responsáveis por 85% do número de requisições, com isso eram mais representativas que as aquisições CAPEX em valor e em quantidade de solicitações. A maioria dos itens de requisição das aquisições OPEX (94%) era comprada de maneira *spot* via *outsourcing*, onde uma empresa terceirizada era responsável pelos itens cujo valor estimado era de até R\$ 50 mil. A partir deste valor a responsabilidade da aquisição era dos colaboradores de Suprimentos. Dos itens OPEX, 67% estavam na faixa de valor até R\$ 5 mil. A equipe de *outsourcing* era responsável por apenas 24% do montante OPEX.

Mesmo entre os principais fornecedores e nas categorias onde existiam contratos, o montante comprado como *spot* era significativo. Pôde-se notar que o percentual de gasto *spot* era influenciado por fatores como: falta de consolidação de categorias e programa de *strategic sourcing*; deficiência na gestão de contratos e cumprimentos de acordos; falta de planejamento coordenado entre áreas usuárias e Suprimentos; necessidade de aquisições locais e pontuais devido à natureza da operação da empresa.

A empresa optou pelo aluguel de imóveis para expansão de suas filiais, não aplicando parte significativa de seu capital em bens imobilizados. As vendas da empresa muitas vezes geravam a necessidade de abertura de uma nova instalação, justificando o elevado número de filiais. Com a freqüente locação de imóveis para ampliação de sua capacidade de atendimento, a empresa necessitava fazer grandes reformas, provocando um grande investimento em obras e compra de equipamentos necessários à operação.

O gasto CAPEX era, em grande medida, vinculado à implantação e expansão das operações. A área de Suprimentos tinha então um papel importante nos projetos de implantação de novas filiais. Contudo, não havia interação entre Suprimentos e as áreas responsáveis pelo planejamento e pelas vendas da empresa. Suprimentos tinha que realizar contratações rapidamente (às vezes em menos de um mês) para que a filial estivesse pronta para atender aos clientes. Este tipo de compra tem a característica de aquisição de projeto (demanda não contínua) e estava diretamente relacionado à geração de valor da companhia, mas não era tratado com a devida importância. Como era inexistente a troca de

informação entre as áreas, Suprimentos iniciou a preparação de uma Lista de Preços Únicos (LPU), onde diversos serviços típicos necessários à implantação e reforma das filiais eram listados e alguns fornecedores selecionados apresentavam um preço previamente negociado para cada um deles, que era válido por um período determinado. Com isso, assim que a demanda surgisse seria possível estimar o custo do serviço com cada um dos fornecedores e escolher o que apresentasse maior economia.

Respondendo à diretoria Financeira, a mesma de Suprimentos, existia uma “Célula Administrativa”. Esta célula era responsável pelas aquisições recorrentes não negociáveis e que não precisavam de aprovação para pagamento, como água e luz. O montante manuseado por ela passava dos R\$ 100 milhões. Contudo, ao analisar os dados, também foram encontradas despesas na Célula Administrativa que não se encaixavam neste critério e que poderiam ser trabalhadas pela equipe de Suprimentos.

4.3. Diagnóstico

Nesta seção é apresentada uma avaliação crítica do processo de compras. A partir da revisão bibliográfica, da introdução do caso e dessa avaliação foi desenvolvido um diagnóstico sobre as atividades da área, abrangendo os objetivos de compras e suprimentos e as duas dimensões de estratégia e estrutura de Zheng et al. (2007). Este diagnóstico será apresentado nesta seção, tendo os temas divididos em subseções.

4.3.1. Avaliação geral do processo de compras

A empresa era desprovida de um manual que orientasse usuários e compradores em como proceder na realização de solicitações e de aquisições. Os clientes internos solicitavam sua requisição de compra (RC) sem saber quais informações os compradores necessitariam, a quem recorrer em caso de dúvidas e problemas, e sem prazo de atendimento. Os campos do ERP eram preenchidos sem ser da maneira correta e sem utilizar nomes padrão categorizados para os itens solicitados. Para a equipe de Suprimentos, não havia procedimento a ser

seguido para tratamento das solicitações em aspectos como atendimento ao requisitante, priorização da demanda, realização da compra, interação com demais áreas e arquivo dos registros. Inexistia padronização, definição e divulgação de políticas e processos de Suprimentos, que, em conjunto com o atendimento às várias áreas, com solicitações diversas e grande cobrança por parte dos solicitantes, gerava grande estresse na equipe. Sem indicadores internos de desempenho e definições de nível de serviço (do inglês *service level*), impondo prazos para resposta aos requisitantes e para troca de informações e documentos com áreas internas (ex: Jurídico, Financeiro), ocorria um elevado número de interações desnecessárias e onerosas ao processo.

A Figura 6 apresenta o processo de compras da empresa. As atividades estão alinhadas na vertical conforme seu executor, e na horizontal conforme o nível de contribuição. Todas as etapas do processo de compras destacadas por Monczka et al. (2007) e Lysons e Farrington (2006) são abordadas, exceto “medir desempenho do fornecedor”.

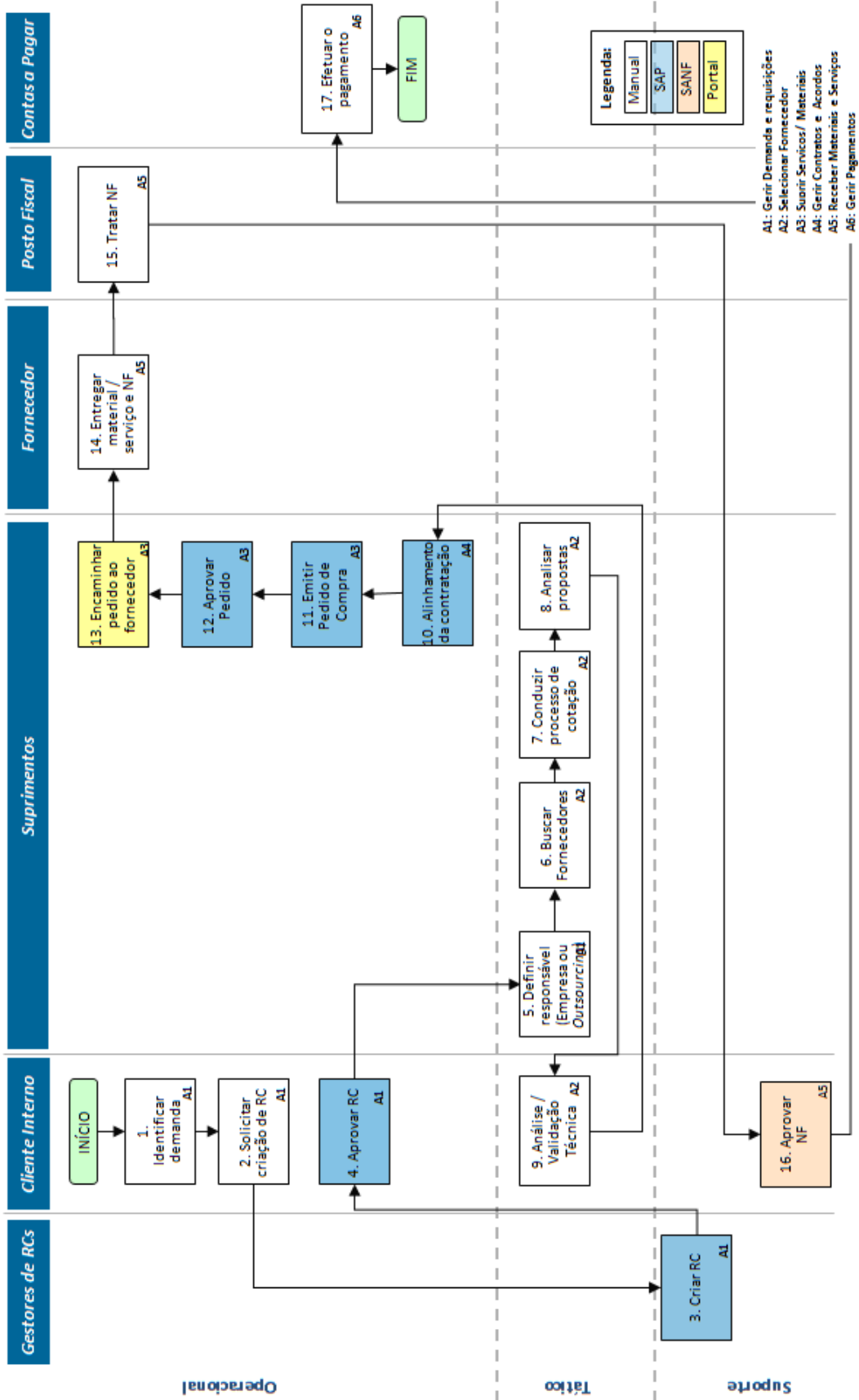


Figura 6: Ilustração do processo de compras mapeado no estudo

Após identificar uma necessidade de compra e defini-la, o cliente interno preenche formulário para solicitação de criação de requisição de compra (RC) no sistema e envia para que os gestores de requisição criem a requisição no ERP. A requisição passa por aprovadores pertencentes à área solicitante e à área de Suprimentos. Esta, ao receber a requisição totalmente aprovada, define se a mesma será tratada pelos seus colaboradores ou por uma equipe terceirizada. Recebendo a requisição aprovada o comprador responsável busca fornecedores que possam atendê-la e conduz o processo de cotação e análise das propostas recebidas. As propostas avaliadas pelo comprador são encaminhadas para validação técnica da área solicitante. Tendo comum acordo sobre o fornecedor vencedor, o comprador realiza o alinhamento da contratação e emite o pedido de compra referente à requisição. Após o pedido ser aprovado, o comprador encaminha a solicitação ao fornecedor, que deve cumprir o contrato entregando o material/serviço desejado assim como a Nota Fiscal (NF). A área Fiscal avalia a NF e a disponibiliza no Sistema de Apoio à Nota Fiscal (SANF). Com isso o cliente interno pode aprová-la, o que permite que a área de Contas a Pagar efetue o pagamento.

Maiores detalhes de cada etapa são descritos em seguida acompanhando a numeração indicada na figura.

1. Identificar demanda

Para identificar a demanda bastava que o cliente interno percebesse uma necessidade e fizesse a solicitação ao gestor de requisição de sua unidade. Ele não recebia suporte para fazer uma definição clara e completa de sua demanda.

Não existia nenhuma iniciativa que contemplasse a previsão da demanda, a necessidade era conhecida somente no momento em que a requisição chegava a Suprimentos. Também não havia esforço para consolidar as requisições de maneira a economizar trabalho e ganhar poder de barganha.

2. Solicitar criação de RC

Havia uma ficha para envio da solicitação de criação da requisição que dispunha de um campo aberto para descrição do item/serviço solicitado. Como o solicitante não tinha instruções disponíveis para definir com clareza e detalhes o

escopo do produto/serviço desejado e também não pedia orientação para tal, a ficha não era preenchida adequadamente. A ficha possuía indicação do grau de emergência da solicitação, mas servia apenas para orientar os gestores de requisição quanto à velocidade para adicioná-la ao sistema. Esta ficha pode ser vista na Figura 7.

Solicitação RC

1) Dados Gerais
 Data: 22/6/09 19:50 Responsável: _____
 Nº solicitação: _____ Telefone: _____
 Site: _____ Tipo RC: _____ Serviço: _____
 Área Solicitante: _____
 Nome solicitante: _____
 Grau emergência: Alta **Forte** Média **Médio** Baixa **Programado**

2) Quantidade e valores
 Quantidade solicitada: _____
 Valor unitário: R\$ _____
 Valor total: R\$ -

3) Centro de Custo
 CC alocação despesa: _____
 Responsável pelo CC: _____
 Rateio para outros CC's: _____

4) Descrição
 Descrição completa da Solicitação (Favor informar marca e modelo se houver):

5) Indicação fornecedor:
 Indicação de fornecedor? sim não **anexar orçamento no e-mail**
 Nome do fornecedor: _____
 Contato: _____
 CNPJ: _____
 Justificativa: _____
 Visita Técnica? sim não

- O campo de descrição aberta permite ao solicitante informar os dados que julgar importantes para a compra, **a seu critério**.
 - Não é solicitada a descrição do item no ERP, ficando a cargo do gestor de requisições esta definição

Figura 7: Ficha para solicitação de criação de requisição no ERP

Algumas vezes os solicitantes enviavam *e-mail* diretamente a Suprimentos para requisitar aquisições. A área então tinha que orientar o solicitante a respeito do processo existente, porém não padronizado e divulgado.

Para solicitações de investimento, antes mesmo de criar a requisição era necessário passar pelo Comitê de Aprovação de Investimentos. O mesmo acontecia para contratação de consultorias, que eram avaliadas pelo Comitê de Aprovação de Consultorias.

3. Criar Requisição de Compra (RC)

As requisições eram abertas por “gestores de requisições”. Estes gestores estavam espalhados pelas unidades da empresa, em geral havia um gestor de RC por unidade. Eles eram responsáveis por centralizar a criação de requisições no sistema devido ao número restrito de licenças disponíveis habilitadas para esta ação. A área chamada de “Célula Administrativa” possuía um número maior de

gestores de requisição, pois centralizava as requisições de algumas unidades que não tinham um centralizador e também solicitações de pequeno porte para manutenção das unidades.

Esses usuários do sistema não recebiam instruções para tratamento das solicitações, inserindo no sistema os dados conforme exposto precariamente pelos solicitantes. Era muito comum a consolidação de itens de consumo ou serviços em uma mesma linha na RC, assim como o uso incorreto das categorias disponíveis no sistema. Esta prática impede um futuro dimensionamento das necessidades da empresa visando um planejamento adequado da demanda.

4. Aprovar Requisição (RC)

No total gasto, 59% referiam-se a pedidos na faixa de R\$ 20 mil a R\$ 500 mil que passam por no mínimo dois níveis gerenciais e/ou um diretivo para aprovação, o que demonstra controle sobre parte representativa do volume movimentado. As aprovações eram realizadas através do ERP, evitando assim uma papelada desnecessária.

Dos itens de requisição, 84% estavam abaixo de R\$ 20 mil e demandavam dois aprovadores de nível gerencial para requisições. Para pedidos eram necessários dois aprovadores de nível comprador e coordenação. A carga de trabalho em aprovações no nível gerencial era extremamente alta para aquisições de baixo valor. O gerente não tinha tempo hábil para verificar todas as requisições e atender às necessidades dos solicitantes que, tomando ainda mais tempo do gerente, ligavam para questionar o *status* do andamento da aquisição. O gerente acabava aprovando sem muito critério as requisições consideradas urgentes pelos solicitantes devido à pressão feita por eles, pois não existia prazo para a realização das aprovações. A sobrecarga em itens de baixo valor impactava em tempo e qualidade da aprovação para as aquisições em geral.

5. Definir responsável

As requisições abaixo de R\$ 50 mil eram automaticamente de responsabilidade da equipe de *outsourcing*. Diariamente, os coordenadores de Suprimentos extraíam do ERP uma lista com as requisições aprovadas acima de R\$ 50 mil e distribuíam o trabalho entre os compradores conforme a carga de trabalho e a experiência de cada um. Havia uma divisão interna de

responsabilidades sobre as categorias, entretanto nem sempre esta divisão era seguida e também não era do conhecimento dos funcionários da empresa, de maneira que permitisse o direcionamento dos questionamentos na equipe de Suprimentos.

As requisições eram priorizadas pelos compradores conforme critérios próprios, o que algumas vezes ocasionava uma priorização errada seguida de transtornos para a equipe. O escopo mal definido das requisições dificultava a compreensão por Suprimentos e atrasava o processo. Os compradores tinham que entrar em contato com os requisitantes para esclarecer aspectos necessários à compra.

Outro aspecto que igualmente causava conflitos com os requisitantes era a falta de tempos previamente determinados para o atendimento das distintas demandas. Os requisitantes, além de não terem como se informar sobre o andamento do processo de compra, também não recebiam prazos para a finalização de sua solicitação.

Deve-se ainda mencionar as requisições de regularização, casos em que o solicitante já havia adquirido o produto/serviço e enviava a solicitação apenas para regularizar a compra no sistema da empresa. A área de Suprimentos então enviava um e-mail ao requisitante informando-o a respeito do processo básico existente que deveria ser seguido, chamando atenção para que o mesmo buscasse o aval dos aprovadores, visto que não haveria como trabalhar a requisição e fazer cotação dado que o bem já havia sido adquirido.

6. Buscar fornecedores

Para os casos de obras consideradas pequenas estava em desenvolvimento uma LPU (Lista de Preços Únicos) com alguns fornecedores, visando minimizar o tempo de contratação devido à alta incidência destas solicitações. Para as demais demandas que chegavam a Suprimentos eram considerados apenas fornecedores atuais e existentes no sistema, e feita uma breve pesquisa para adicionar outros concorrentes à cotação. Análises de parcerias e alianças, assim como o conceito de *sourcing*, não eram utilizados pela equipe com a justificativa de não haver tempo hábil para trabalhos mais estruturados, por causa da atenção dada a solicitantes em busca do *status* de seus processos e a solicitações consideradas urgentes, que surgiam a todo o momento.

Também não existia nenhum tipo de gestão de fornecedores que disponibilizasse aos compradores no mínimo uma base de dados única com informações, contatos, avaliações e classificação dos fornecedores conforme uma árvore de categorias. Cada comprador fazia o seu controle em seu computador de maneira desestruturada e não padronizada. Nem mesmo havia a definição dos fornecedores estratégicos e os modos de relacionamento com cada um deles.

7. Conduzir processo de cotação

Após a elaboração da lista de fornecedores participantes da cotação, iniciava-se a preparação e o envio de RFPs (*Request For Proposals*). Conforme o critério de cada comprador, era realizada uma reunião para apresentação do escopo da aquisição aos fornecedores e reuniões individuais para que cada fornecedor apresentasse seu entendimento com relação a todo o processo. Os participantes enviavam suas dúvidas que eram consolidadas e tinham as respostas divulgadas a todos.

Embora os compradores tivessem à sua disposição uma ferramenta de *e-procurement*, eles não a utilizavam. Sem ela a comunicação com o mercado era feita por e-mail e telefone, dificultando a realização de registros das interações. Eram poucas as iniciativas de negociação eletrônica (11 leilões em 9 meses).

Os materiais utilizados para realizar as cotações e os métodos de análises não eram padronizados. Além de dificultar o trabalho do comprador e não proporcionar uma interface única como mercado fornecedor, a falta dessas padronizações obsta a garantia de um documento correto e completo, dificulta a consolidação dos dados e predispõe a erros de análise. Também não era padronizado o arquivamento dos documentos relativos ao processo de cotação. Cada comprador armazenava o que achava conveniente em seu computador, pois do mesmo modo não existia um repositório comum de arquivos com acesso público à equipe.

8. Analisar propostas

Ao receber as propostas técnica e comercial dos participantes, o comprador responsável encaminhava as primeiras para análise da aderência ao escopo pela área solicitante e as últimas eram avaliadas por Suprimentos. Quando necessário, era solicitado aos fornecedores que adequassem suas propostas ao escopo para que

pu dessem continuar competindo. Contudo, não havia definição sobre em quais categorias seria necessária uma avaliação técnica dos fornecedores para contratação.

9. Análise/Validação técnica

Tendo as propostas com as solicitações atendidas, Suprimentos elaborava um mapa comparativo técnico e comercial equiparando as opções para facilitar a escolha conforme os critérios adotados no processo de aquisição. A validação do fornecedor era feita em conjunto com o cliente interno, porém a decisão final era de Suprimentos, que considerava também o aspecto comercial que melhor atendia aos requisitos da empresa. Após a definição do fornecedor era enviada uma carta de agradecimento aos demais fornecedores participantes.

Contudo, um aspecto que poderia tornar incompleta e incoerente a avaliação era a não existência de requisitos mínimos para qualificação técnica e financeira dos fornecedores que tivessem sido previamente elaborados e aprovados pela equipe para uso comum.

10. Alinhamento da contratação

Caso o fornecedor fosse novo, era solicitado seu cadastro no ERP e no sistema utilizado pela empresa de *outsourcing*. Eram passadas informações ao fornecedor a respeito do processo de contratação e o contrato era criado no ERP. Ao receber o contrato do fornecedor, o comprador o encaminhava para o departamento Jurídico, que costumava demorar para realizar a validação e a formalização do documento.

11. Emitir pedido de compra

Com o contrato já realizado e disponível no sistema, era possível colocar os pedidos no ERP. Demandas *spot* tinham seus pedidos criados no ERP por Suprimentos, visto que seria realizada uma única solicitação dentro do contrato.

Como não havia gestão sobre os contratos que acompanhasse informações básicas como prazo de validade e saldo financeiro, muitas vezes os usuários faziam pedidos para contratos vencidos ou sem saldo. Em 8 meses foram gerados mais de 1.000 pedidos em mais de 100 contratos vencidos. Estes pedidos “informais” geravam um trabalho adicional às atividades rotineiras para que

fossem atendidos, além de um novo fluxo de aprovações. Foi avaliado um dia de trabalho da equipe de *outsourcing* e observou-se que 37% dos pedidos que esta equipe atendia enquadravam-se nestes *status*.

Do mesmo modo não era feito acompanhamento do andamento dos pedidos, principalmente para os críticos e urgentes. A cobrança para garantir a evolução do processo era feita pelos próprios solicitantes.

Quando utilizado o portal de compras, após o aceite do fornecedor, a ferramenta perdia sua utilidade. Ela não possuía funcionalidades que suportassem a atividade de geração de pedidos. Este era um dos motivos pelos quais a equipe de Suprimentos não procurava utilizá-la.

12. Aprovar pedido

As aprovações dos pedidos eram realizadas pelo ERP. Mesmo com os contratos consagrados e disponíveis, os responsáveis por eles tinham que liberar as despesas que seriam realizadas a partir das solicitações, gerando mais uma necessidade de aceitação, tomando tempo do responsável e aumentando o tempo de ciclo do pedido.

13. Encaminhar pedido ao fornecedor

Após aprovados, os pedidos eram encaminhados automaticamente para a plataforma da empresa de *outsourcing*, que por sua vez disponibilizava a demanda aos fornecedores cadastrados para atendimento.

14. Entregar material/serviço e Nota Fiscal

Nesta etapa cabia ao fornecedor entregar o material/serviço adquirido, assim como a Nota Fiscal referente ao mesmo. O recebimento dos materiais não era centralizado, era feito pelos usuários que desconheciam os procedimentos necessários à formalização da atividade. Igualmente acontecia no recebimento das Notas Fiscais que, quando entregues aos usuários, acabavam não sendo registradas no SANF (base de dados virtual). Os solicitantes desconheciam eventuais problemas com seus fornecedores quando a mercadoria não era entregue.

15. Tratar Nota Fiscal

Ao receber a Nota Fiscal (NF) o comprador fazia a verificação das informações nela contidas, comparando com os detalhes da compra, para que posteriormente fosse digitalizada por empresa terceirizada e adicionada ao SANF, de modo a facilitar o acesso e garantir a armazenagem dos dados.

16. Aprovar Nota Fiscal

Com a Nota Fiscal disponível no sistema, o solicitante podia verificá-la e aprová-la, liberando-a para pagamento. Contudo, acontecia da aprovação ser realizada pelos gestores de requisição (responsáveis pela criação da RC no sistema) que não tinham conhecimento exato sobre a entrega.

17. Efetuar o pagamento

Os pagamentos referentes às Notas Fiscais eram feitos pela área de Contas a Pagar. Contudo, a área não disponibilizava informações sobre o status dos pagamentos.

A Tabela 1 apresenta uma síntese dos pontos positivos e problemas mapeados em cada etapa do processo de compras. Visando facilitar as análises, estes problemas foram relacionados na quarta coluna com as dimensões de observação destacadas da literatura (conforme explicitado no Capítulo 3) para análise. As dimensões “6) Desenvolver estratégias integradas de compras que suportam as estratégias organizacionais (Monczka et al., 2007)”, “8) Buscar maneiras de melhorar a posição competitiva da organização e das cadeias de suprimentos (Wisner e Stanley, 2008)” e as dimensões de estratégia e estrutura de Zheng et al. (2007) consideradas para avaliação do estudo de caso, não se encaixaram neste comparativo por tratarem de uma abordagem geral da área de Suprimentos, e não de atividades operacionais. Entretanto, essas quatro dimensões de observação foram analisadas no Capítulo 5, considerando todo o contexto do caso.

Tabela 1: Síntese dos pontos positivos e dos problemas de cada etapa do processo de compras

Etapa	Pontos Positivos	Problemas	Dimensões de observação
1. Identificar demanda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (nenhum) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistência de suporte na definição do escopo da necessidade ▪ Falta de visibilidade e planejamento da demanda ▪ Não consolidação de demanda intra e inter-áreas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais ▪ Desenvolver sólidos relacionamentos com outros grupos funcionais ▪ Padronizar bens e serviços comprados sempre que possível para reduzir custos
2. Solicitar criação de RC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidade para solicitar a aquisição 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha de solicitação mal preenchida ▪ Solicitações não seguiam o processo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais
3. Criar RC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralização da atividade operacional e especializada de criação de requisições 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de crítica técnica aos dados enviados pelos solicitantes ▪ Consolidação de itens de consumo em uma linha impedindo planejamento da demanda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais ▪ Padronizar bens e serviços comprados sempre que possível para reduzir custos
4. Aprovar RC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilidade na aprovação com uso de ERP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle excessivo sobre as aprovações de requisições de baixo valor para o gerente ▪ Realização de aprovações sem avaliação cuidadosa ▪ Falta de visibilidade do <i>status</i> das solicitações para os requisitantes ▪ Inexistência de prazo para aprovação das requisições ▪ Insatisfação dos requisitantes com relação ao trabalho de Suprimentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais ▪ Gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente ▪ Desenvolver sólidos relacionamentos com outros grupos funcionais ▪ Suportar metas e objetivos organizacionais

Etapa	Pontos Positivos	Problemas	Dimensões de observação
5. Definir responsável	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alívio da carga de trabalho devido à contratação de uma equipe terceirizada para aquisições consideradas de baixo valor ▪ Divisão da carga de trabalho entre a equipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não formalização e divulgação da divisão interna de responsabilidades dos colaboradores de Suprimentos ▪ Inexistência de regras para priorização das demandas ▪ Dispêndio de tempo com escopos mal definidos ▪ Falta de prazos pré-definidos para atendimento das demandas ▪ Excesso de demanda para regularização de aquisições feitas pelos solicitantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais ▪ Gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente ▪ Suportar metas e objetivos organizacionais
6. Buscar fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa de LPU 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouco tempo disponível para desenvolver compras mais estruturadas ▪ Inexistência de gestão de fornecedores mesmo no nível mais básico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais ▪ Gestão da base de fornecimento
7. Conduzir processo de cotação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abertura para o fornecedor esclarecer seus questionamentos ▪ Disponibilidade de ferramenta de <i>e-procurement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de critério para definir quando e como aplicar as reuniões com fornecedores ▪ Não utilização da ferramenta de <i>e-procurement</i> ▪ Realização de registros das comunicações com o mercado feitas de forma inadequada ▪ Inexistência de modelo padrão de RFP e métodos de análise ▪ Falta de padronização dos documentos de cotação ▪ Inexistência de repositório comum de dados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais ▪ Gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente ▪ Gestão da base de fornecimento

Etapa	Pontos Positivos	Problemas	Dimensões de observação
8. Analisar propostas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divisão do trabalho de análise com a área solicitante ▪ Abertura para o fornecedor adequar sua proposta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indefinição das categorias que necessitavam avaliação técnica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais
9. Análise/Validação técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização de mapa comparativo ▪ Co-participação da área solicitante na avaliação técnica das propostas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistência de requisitos mínimos para avaliação técnica e financeira dos fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais ▪ Gestão da base de fornecimento ▪ Desenvolver sólidos relacionamentos com outros grupos funcionais
10. Alinhamento da contratação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadastro de fornecedores em sistemas da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demora na etapa de interação com o Departamento Jurídico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais ▪ Desenvolver sólidos relacionamentos com outros grupos funcionais
11. Emitir pedido de compra	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização do ERP para realização dos pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de gestão de contratos ▪ Falta de gestão de pedidos ▪ Não utilização do portal de compras por falta de funcionalidade que suporte a geração de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais ▪ Gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente ▪ Gestão da base de fornecimento
12. Aprovar pedido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovações realizadas pelo ERP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispêndio de tempo com aprovações pouco críticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente
13. Encaminhar pedido ao fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envio automático do pedido aos fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (nenhum) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (nenhum)

Etapa	Pontos Positivos	Problemas	Dimensões de observação
14. Entregar material/serviço e NF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (nenhum) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recebimento de materiais não centralizado e não formal ▪ Eventuais não registros das NFs no SANF ▪ Desconhecimento por parte dos solicitantes sobre problemas com os fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais
15. Tratar NF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalização das NFs ▪ Terceirização da digitalização ▪ Base de dados única de NFs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (nenhum) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (nenhum)
16. Aprovar NF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovação eletrônica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventuais aprovações realizadas por gestores de requisição 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais ▪ Gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente
17. Efetuar o pagamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagamento feito por área específica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de visibilidade sobre <i>status</i> dos pagamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suportar os requisitos operacionais

Com base nos conceitos e práticas apresentados até o momento, o próximo capítulo apresenta análises do caso com base nas dez dimensões de observação, consolida as oportunidades de melhoria mapeadas para a área de Suprimentos da empresa e expõe informações sobre a execução de parte das propostas.