

5

Análise e propostas de melhoria

Após a revisão bibliográfica, a apresentação dos materiais e métodos utilizados e a descrição do estudo de caso, este capítulo dispõe as análises realizadas com base no conteúdo anterior a ele, seguidas de uma síntese das recomendações de melhoria e resultados de algumas implantações. As análises são feitas sob a ótica das dimensões de observação, conforme descrito na seção 1.1 de escopo e delimitação da pesquisa.

5.1.

Avaliação conforme as dimensões de observação

Conforme delimitado, com as dimensões de observação, é avaliado se os seis objetivos propostos por Monczka et al. (2007), mais dois colocados por Wisner e Stanley (2008), são cumpridos pela área de Suprimentos da empresa, em conjunto com as dimensões de estratégia e estrutura de suprimentos e compras propostas por Zheng et al. (2007). Esta seção foi organizada em dez subseções para facilitar a avaliação de cada uma das dimensões de observação e garantir que todas serão abordadas.

5.1.1.

Suportar os requisitos operacionais

A área de Suprimentos da empresa suportava as necessidades de compra das diversas áreas, porém não com um prazo de atendimento definido, desejado ou mesmo dentro do aceitável para que o atendimento das solicitações fosse considerado como bom. A centralização da abertura das requisições em alguns pontos focais, apesar de ser devida ao número restrito de licenças do sistema, era uma boa prática. Embora fosse utilizado um formulário para solicitar a criação das RCs no sistema, este não era bem planejado e os funcionários não eram treinados para criticar as informações recebidas dos solicitantes que, por sua vez, também não tinham instruções quanto às informações mínimas que deveriam ser providas

para permitir um total entendimento pelos compradores. A especificação feita pelos usuários e gestores de requisição não proporcionava um entendimento completo da solicitação.

As requisições eram atendidas, mas não no tempo requerido pelo solicitante. Esta demora para o início da compra e a falta de prazos e de visibilidade do *status* das compras reduziu a confiança dos usuários na área de Suprimentos e, muitas vezes, os usuários passaram a realizar a compra e enviar as informações para regularização no sistema, em vez de requisitar o item ou serviço para os colaboradores responsáveis pelas aquisições da empresa.

Por não conseguirem atender as demandas em tempo e estarem sempre sendo cobrados por isso, as etapas que compõem os processos de compras apresentados na revisão bibliográfica (Figuras 1 e 2) também não eram totalmente desempenhadas e os dados não eram tratados adequadamente pelos compradores. Também, não existia definição de procedimentos internos a serem seguidos, documentos padronizados a serem utilizados, nem orientação e controle para o arquivamento adequado dos documentos relativos às aquisições. A escassez de tempo junto com a falta de orientação impedia que a equipe de Compras conseguisse realizar um trabalho eficiente que garantisse a melhor relação custo x benefício.

Ao avaliar este objetivo identifica-se a oportunidade de definição de prazos de atendimento para as diversas etapas do processo de compras, aliando a isso a visibilidade do *status* da requisição até o pagamento, em vista a tornar público na organização os tempos previstos para cada atividade e evitar atrasos excessivos, atendendo à necessidade de entrega na hora certa e aumentando a confiança em Suprimentos. Nota-se também que a revisão da abordagem do formulário de solicitação de criação de RCs no sistema, em conjunto com um treinamento para que os gestores de RC possam criticar as informações a serem inseridas no ERP, facilitaria o entendimento do comprador com relação à demanda, reduzindo então os erros, a frequência e o tempo gasto com esclarecimentos com os requisitantes com relação à especificação.

A fim de melhorar a continuidade e aumentar a qualidade dos serviços de Suprimentos, faz-se importante a definição de procedimentos de compras e padrões de documentos, e de um modelo de arquivamento de dados que seja centralizado na rede, que sejam praticados por todos os colaboradores da área. A

publicação desses procedimentos na empresa ainda proporciona maior seriedade às atividades da área. Espera-se que a implantação dessas recomendações disponibilize mais tempo para os compradores se dediquem a uma maior estruturação das compras.

5.1.2.

Gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente

Como o gerente perdia muito tempo com o excesso de aprovações de requisições no sistema, com os casos reais de urgência da empresa e com as ocorrências consideradas como emergência pelos usuários, não sobrava muito tempo para que ele pensasse na gestão do processo de compras. Os compradores não recebiam treinamentos e o sistema de compras disponível não era plenamente utilizado pela equipe. Devido às dificuldades no suporte aos requisitos operacionais, os recursos não eram bem utilizados, impactando na eficiência e na efetividade do departamento.

A revisão do fluxo de aprovações das solicitações do ERP e uma priorização adequada das demandas poderia melhorar a eficiência nas atividades do gerente e na sua tomada de decisão. A realização de treinamentos com os colaboradores de Suprimentos também poderia aumentar a eficiência nas suas atividades e na utilização das ferramentas e ainda facilitar a determinação do nível de pessoal, mirando a melhoria de produtividade dos recursos.

5.1.3.

Gestão da base de fornecimento

A seleção dos fornecedores era feita de maneira muito simples para a importância que tinham as aquisições realizadas pela equipe de Suprimentos. Os fornecedores considerados como potenciais eram os encontrados em bases de dados incompletos e em buscas rápidas na internet. Também não havia medição do desempenho dos fornecedores conforme sua atuação junto à empresa. Com isso, nota-se que quase todos os passos críticos do processo de seleção de fornecedores listados por Monczka et al. (2007) não eram executados.

Não havia esforço para desenvolver fornecedores e torná-los parceiros. A manutenção do fornecimento se resumia em tratar as reclamações dos usuários e

receber a informação de que o item ou serviço adquirido havia sido recebido. Inexistiam controles e indicadores que avaliassem o desempenho do fornecedor na execução dos contratos, ou mesmo antes, na etapa de qualificação técnica e financeira do processo de compra. Pode-se dizer que de fato não existia uma base de fornecimento, muito menos que essa base era bem gerida.

A elevada quantidade de fornecedores e de contratos também reflete a falta de organização na gestão da base de fornecimento. Sem um banco de dados centralizado, os compradores perdiam tempo procurando novos fornecedores a cada compra. Com isso eles também perdiam oportunidade de consolidação de volumes agregando a demanda a contratos existentes e de desenvolvimento de relacionamentos mais próximos que pudessem tornar as compras mais rápidas e personalizadas.

Por ser um insumo essencial às atividades de Compras, esta área precisa de uma base de fornecedores completa e centralizada de modo que possa ser acessada e atualizada por seus usuários. Ela serve de orientação inicial na seleção de fornecedores, informando adicionalmente o desempenho técnico e financeiro com relação à competitividade, à qualidade e à confiabilidade de cada um, proporcionando subsídio para a identificação de oportunidades de desenvolvimento de fornecedores e de relacionamentos mais estreitos.

5.1.4.

Desenvolver sólidos relacionamentos com outros grupos funcionais

Suprimentos não aproveitava a frequente interação com as outras áreas, que acontecia durante o atendimento das solicitações, para desenvolver boa comunicação com demais colaboradores da empresa. Um relacionamento saudável com clientes internos pode proporcionar um menor nível de estresse no dia-a-dia, e ainda identificar e gerar pontos de contato para agilizar a resolução de pendências. Todavia, este contato não deve se limitar apenas aos clientes internos, conforme mencionado por Monczka et al. (2007). Tão importante é o relacionamento com áreas que suportam o processo de compras, como o Jurídico e o Contas a Pagar.

Pode-se sugerir que os colaboradores de Suprimentos estejam mais abertos nos contatos com as áreas clientes e que busquem realizar planejamentos em

conjunto a fim de antecipar e consolidar as demandas, e mitigar a insatisfação com seus serviços.

Propõe-se que a relação com as áreas de suporte ao processo de compras seja feita de maneira mais profissional com uso de níveis de serviço para garantir um prazo de retorno das solicitações dos colaboradores de Compras, assim como deve existir entre Compras e seus usuários.

5.1.5. Suportar metas e objetivos organizacionais

As metas de Suprimentos não correspondiam às metas organizacionais. Na verdade, os compradores não tinham metas a serem seguidas. Com isso, o próprio departamento não tinha seu desempenho avaliado e nem era possível saber se estava afetando positiva ou negativamente o desempenho total da companhia. Compras então perdia a oportunidade de funcionar como vantagem competitiva, e era vista como uma formalidade exigida que funcionava como entrave às aquisições.

Com o objetivo de avaliar o desempenho da área de Suprimentos da empresa em relação ao mercado e guiar as propostas de melhoria, foram calculados indicadores que pudessem ser comparados com os existentes no relatório de *benchmark* da CAPS (CAPS 2008). Para tanto foi considerado o segmento de Serviços Financeiros como o que melhor se aproximava com a operação do segmento da empresa em estudo, embora ela não participasse deste negócio. Os indicadores e seus valores estão dispostos na Figura 8.

INDICADOR	Benchmark Média de mercado	Benchmark Serviços Financeiros	Indicador Empresa
▪ Montante comprado ¹ / Receita bruta	43%	17%	44% ●
▪ Custo operacional de Suprimentos / Receita bruta	0,33%	0,07%	0,19% ●
▪ Custo operacional de Suprimentos / Montante comprado ²	0,82%	0,53%	0,58% ●
▪ Montante comprado ² / # funcionários de Suprimentos	R\$ 26MM	R\$ 35MM	R\$30MM ●
▪ Gasto sob controle / Montante comprado	80%	65%	61% ●
▪ Gasto sob controle / # funcionários de Suprimentos	R\$ 18MM	R\$ 21MM	R\$18MM ●
▪ Funcionários de Suprimentos / # funcionários da empresa	1,33%	0,29%	0,02% ●
▪ % de fornecedores que respondem a 80% do montante comprado	6,8%	6,8%	5,9% ●
▪ Montante negociado via <i>e-procurement</i>	20%	18%	24% ³ ●
▪ Montante controlado via gestão terceirizada / montante total comprado	3,4%	3,9%	0% ●

¹ Montante total gasto pela empresa (inclusive "célula administrativa")

² Montante comprado por Suprimentos (sem "célula administrativa")

³ Considerado somente o montante comprado pela equipe de *outsourcing*

● Compatível com a prática das demais empresas

● Ponto de atenção

● Necessidade de melhoria

Figura 8: Comparação com indicadores de mercado desenvolvidos pela CAPS

Percebe-se o alinhamento do montante comprado sobre receita da empresa com a média do mercado, porém o valor não está alinhado com o do setor escolhido para a comparação. O custo operacional com relação à receita bruta, quando comparado com empresas de Serviços Financeiros, mostra que o custo de comprar está acima do esperado. Contudo este indicador também está adequado se comparado com a média do mercado. Esta diferença nestes dois indicadores pode ser devida a elevada receita do setor de Serviços Financeiros se comparada a suas despesas operacionais.

O indicador de custo operacional de Suprimentos com relação ao montante comprado está alinhado com o setor de referência e menor do que a média de mercado, o que pode significar que estes dois setores possuem uma operação similar, ratificando a escolha dos Serviços Financeiros para comparação. Já o indicador de gasto sob controle sobre o montante comprado, embora esteja alinhado com o setor em comparação, não pode ser avaliado como bom se considerada a média do mercado. Mesmo estes indicadores da empresa estando próximos com os valores do setor considerado para comparação, nota-se que o custo operacional é maior que a média do segmento e o gasto sob controle é menor que a média do segmento que se entende que tenha uma operação similar. Pode-se considerar então a possibilidade de uma deficiência na relação do custo operacional com o controle existente sobre os gastos manuseados por Suprimentos.

O melhor desempenho dos indicadores de montante comprado ou controlado por funcionário do segmento em comparação indica a possibilidade de maior consolidação dos volumes por comprador tanto para compra como para gestão. Dada a problemática organização das compras e dos dados foi considerado “gasto sob controle” o total de pedidos emitidos sob contrato, apesar de se entender que mesmo os pedidos que estavam em contratos não eram efetivamente controlados por Suprimentos.

A relação de funcionários de Suprimentos sobre total de funcionários da empresa reflete uma particularidade da operação do negócio da empresa em estudo, com operação intensiva em capital humano, dificultando sua comparação com as referências.

Verificando-se a consolidação de fornecedores é possível constatar bom alinhamento com o mercado, com cerca de 6% dos fornecedores correspondendo a 80% do volume comprado.

Para o indicador de montante negociado via solução de *e-procurement* considerou-se o volume total comprado via equipe de *outsourcing* (compras abaixo de R\$ 50 mil) como sendo o indicador da empresa, uma vez que esta operação é a única que utiliza um portal de compras para cotação. Os compradores não estavam satisfeitos com o portal e, portanto, não o utilizavam. Ainda assim, nota-se um bom desempenho do indicador.

A CAPS (2008) indica que no mercado em média 3,4% do gasto total é gerenciado por terceiros. No caso desta empresa, por se entender que não há uma gestão ativa sobre uma categoria específica, considerou-se como nulo seu indicador.

A comparação do desempenho do departamento de Suprimentos com os indicadores de mercado sugere uma eventual deficiência na organização por ter um custo operacional mais alto e um menor controle sobre os gastos, e com possível oportunidade de aumento na carga de atividades entre os compradores tanto para compra como para gestão. Esta conclusão suportada pelos indicadores da CAPS 2008 está alinhada com o que foi observado nas entrevistas com os colaboradores. A delegação da gestão, além da existente operacionalização das compras de baixo valor, também pode permitir Suprimentos a focar ainda mais nas suas competências centrais.

Acima de tudo, recomenda-se que a empresa se preocupe mais com seu desempenho aliado às diretrizes organizacionais, e como consequência desenvolva para a área indicadores e metas que atendam às metas organizacionais. Com isso, a área de Suprimentos poderá vir a ser uma habilidade estratégica da empresa, proporcionando vantagem competitiva perante o mercado e, como resultado, obter mais respeito perante as demais áreas.

5.1.6.

Desenvolver estratégias integradas de compras que suportam as estratégias organizacionais

Nota-se que a área de Suprimentos da companhia em análise era vista como uma função de suporte tático. A área não participava de reuniões corporativas de

estratégia, apenas era informada quando um negócio era fechado, gerando a necessidade de preparar com urgência uma nova operação com suas instalações. Entretanto, os altos executivos reconheceram a importância do departamento ao perceberem a grande ineficiência que impactava no bom andamento das aquisições relativas às novas vendas. Mesmo assim, Suprimentos ainda não tinha desenvolvido estratégias e planos que estivessem alinhados ou suportassem toda a organização.

Havia então um grande anseio por parte dos gestores da companhia para que Suprimentos se desenvolvesse. Isto poderia vir a abrir a possibilidade da participação do gerente da área em reuniões de estratégia da empresa e da colaboração com o planejamento de outras áreas provendo inteligência do mercado fornecedor.

5.1.7.

Padronizar bens e serviços comprados sempre que possível para reduzir custos

A padronização de itens e serviços adquiridos apontada por Wisner e Stanley (2008) pode, segundo Lysons e Farrington (2006), possibilitar economias de escala ao consolidar as compras. Na empresa do estudo de caso, a previsão da demanda não era estimada, tendo as requisições atendidas individualmente. Os dados das aquisições não eram inseridos corretamente no sistema, nem mesmo utilizavam padrões de nomenclatura para as categorias, dificultando o trabalho para estimar as reais necessidades geradas pela operação. Como a interação com outras áreas era quase inexistente, também não se fazia o esforço conjunto de analisar as demandas anuais e consolidá-las visando o fechamento de um contrato que atendesse a área durante um longo período ou toda a organização em casos de produtos e serviços similares.

A iniciativa mais palpável com relação à aquisição padronizada e consolidada de bens e serviços era a LPU, que listava diversos itens e pequenos serviços de construção e manutenção civil que recebiam preços previamente acertados com alguns fornecedores.

Recomenda-se que Suprimentos faça reuniões com as outras áreas com o objetivo de alinhar a previsão de demanda, facilitando a consolidação e, possivelmente, a padronização dos bens e serviços similares comprados para

diversas áreas. Para facilitar o trabalho de previsão, é importante que as informações provenientes das bases de dados da empresa sejam organizadas e confiáveis. Para isso é imprescindível que os usuários recebam orientação para informar a categoria do item a ser adquirido, e também que seja revisada a árvore de categorias no ERP, visando torná-las mais explícitas ao usuário.

5.1.8. Buscar maneiras de melhorar a posição competitiva da organização e das cadeias de suprimentos

Uma área de Suprimentos não deve se limitar apenas a atender plenamente as solicitações que chegam a ela. Deve sempre pensar no que pode ser melhorado buscando aumentar a competitividade da empresa e a eficiência da cadeia de suprimentos.

A companhia em estudo não faz uma boa gestão de seus fornecedores, o que é um obstáculo para pensar no escopo total como uma cadeia de suprimentos. Dessa maneira, é importante que ela dê maior importância à sua organização interna e busque continuamente se adaptar às boas práticas de mercado.

A implantação da ferramenta de *e-procurement* é uma boa iniciativa, mas ficou estagnada pela falta de uso dos compradores. É fundamental que haja um agente que não esteja ocupado com as tarefas de compras, que possa olhar a área e seus processos como um consultor externo, e atuar sobre as oportunidades de melhoria.

5.1.9. Estratégia de suprimentos e compras

A área de Compras do estudo de caso não tinha importância nas estratégias corporativas, conforme previsto por Carter e Narasimhan (1996), Anderson e Katz (1998), Zheng et al. (2007) e Wynstra (2010). Ela era vista como uma atividade operacional. Independente de uma análise mais profunda é possível notar através de seus processos e de sua organização interna que a área era pouco madura.

Sem organização para consolidar demandas e padronizar a aquisição de bens e serviços, nem mesmo tempo e bases de dados para selecionar fornecedores com mais critério, fica claro que nesta companhia não se praticava o *strategic sourcing*, definido por Carr e Smeltzer (1997) como o planejamento do processo

de suprimentos e compras, como parte do processo de gerenciamento estratégico. As compras não eram executadas de maneira estratégica. Até o *sourcing* tático era debilitado.

Relacionamentos colaborativos com fornecedores e sua gestão, embora considerados elementos chave e estratégicos para Bensaou (1999), Lambert e Cooper (2000) e Wynstra (2010), eram inexistentes conforme constatado na seção anterior.

Contudo, para Pires (1998), a empresa agiu corretamente quando terceirizou as compras que consideravam de baixo valor em relação ao volume manipulado por Suprimentos. Os colaboradores da área podiam então focar em suas atividades de competência. Segundo CAPS (2008), o percentual médio de empresas que alegam terceirizar algumas de suas atividades de compras é 27%. Ou seja, a maioria das empresas não delega nenhuma atividade. O que é positivo na atitude da empresa do estudo de caso que considerou, avaliou e implantou o *outsourcing* em Suprimentos. Contudo, isso ainda não foi suficiente para desonerar a equipe e liberá-la para agir de forma mais estruturada, nem resultou no aumento da importância e complexidade da área e dos processos de suprimentos.

Embora a área de Suprimentos não fosse estrategicamente bem desenvolvida, conforme avaliado no item 5.1.6, surgiu interesse por parte dos executivos da empresa de que Suprimentos melhorasse seu desempenho caminhando rumo a um grau maior de maturidade. Dada a nova conjuntura, se faz imperativa a aplicação do *strategic sourcing* às categorias importantes, de alto valor e mercado complexo, de acordo com Kraljic (1983), para prover, segundo Anderson e Katz (1998), competitividade e lucratividade, além de acrescentar ao amadurecimento.

Seguindo o consenso encontrado na literatura por Carter et al. (2000) e Zheng et al. (2007), Suprimentos deveria contar mais com relacionamentos colaborativos com seus fornecedores onde, segundo Croxton et al. (2001), as duas partes têm que obter ganhos para não se dissolver. A escolha da maneira mais adequada para cada relacionamento e sua gestão é suficiente para motivar um novo estudo de caso.

5.1.10. Estrutura de suprimentos e compras

A estrutura organizacional da área de Suprimentos possuía um norte quanto à atribuição do trabalho tendo divisão por categorias, porém as responsabilidades mudavam com frequência sem que os registros fossem compartilhados adequadamente. Por ser instável e não haver boa comunicação entre os compradores, a tomada de decisão através dos grupos não era integrada.

Segundo Monczka et al. (2007), pode-se avaliar a estrutura da empresa como centralizada, pois as aprovações das requisições de compras de todas as unidades passavam por aprovadores centrais a toda a corporação. Todavia, com a falta de controle efetivo das atividades de compras, contrário do previsto por Lysons e Farrington (2006), não eram obtidas todas as economias de escala esperadas. Com isso, Suprimentos não aproveitava as vantagens de uma área centralizada, e ainda obtinha uma desvantagem da descentralização mencionada por Johnson et al. (2002) por ter papel pouco estratégico na empresa. Nem mesmo com a desoneração proporcionada pelo *outsourcing* das compras de baixo valor, fator que influencia a organização e a estrutura de compras para Lysons e Farrington (2006); e com a tentativa de uso de um portal de compras, a equipe conseguiu tempo para realizar compras de maneira mais elaborada com melhor seleção e desenvolvimento de fornecedores.

O trabalho com times inter-funcionais não é utilizado de modo pleno pelos compradores, que não têm relacionamento harmonioso nem mesmo dentro de seu departamento, perdendo a oportunidade de fazer com que o processo de compras flua mais suavemente e com o comprometimento de todos os envolvidos. A única iniciativa de trabalho em conjunto com outras áreas é a avaliação das propostas técnicas e a validação dos fornecedores finalistas realizadas com a área solicitante. Do mesmo modo, não é aproveitado o valor co-criado por times inter-organizacionais, mencionado por Ramirez apud Enz e Lambert (2011), envolvendo os participantes da cadeia de suprimentos.

Sem informações sobre o planejamento corporativo e as vendas em andamento da empresa, Suprimentos se via em situações complicadas, tendo que realizar grandes e importantes contratações em cima da hora. Fazendo um alinhamento constante com a área de vendas seria possível que Suprimentos se

preparasse previamente para atender essas demandas de maneira mais estruturada. Como isto não ocorria, Suprimentos desenvolveu a LPU como solução. Embora a idéia fosse boa, servia apenas como paliativo para a falta de comunicação. Uma maior interação entre as áreas proporcionaria benefícios à empresa no atendimento às demandas de vendas.

Diferentemente do identificado por Monczka et al. (2007), a área de Suprimentos estudada não era estruturada por atividades especializadas. Todos os colaboradores realizavam todas as etapas do processo de compras. Até os coordenadores trabalhavam como compradores, sem se dedicar a um melhor desenvolvimento das categorias de sua responsabilidade. A divisão existente era apenas por categorias de compra, o que já permitia uma centralização do conhecimento específico de grupos de itens. Contudo, esta divisão não era totalmente seguida, as categorias eram realocadas entre os compradores sem que fosse compartilhado seu histórico, gerando perda de informações importantes, como especificidades da categoria, contratos em andamento e desempenho de fornecedores.

Inicialmente, com relação às possibilidades de mudança, a empresa pode fixar os responsáveis pelas categorias ao alterar as atribuições com menos frequência, tornando mais clara as atribuições de seus colaboradores. Como complemento, deve orientar os compradores com relação ao armazenamento do histórico da categoria de maneira que estas informações estejam disponíveis aos colaboradores da área e não sejam perdidas com a saída ou troca do especialista.

No que tange a centralização da estrutura de Suprimentos, avalia-se que esta concentração de responsabilidade não tem sido bem aproveitada na empresa. Zheng et al. (2007) encontraram evidências de que em diversas organizações a estrutura de Compras têm caminhado rumo a uma combinação híbrida entre centralizada e descentralizada. Monczka et al. (2007) afirmam que esta busca de modelos que capturem as vantagens dos dois tipos de condução da estrutura se deve à intensa competição global. Considerando as orientações da literatura, pode-se recomendar que Suprimentos se mova em direção a uma estrutura conduzida centralmente (do inglês: *centrally led*), onde certas decisões ou tarefas suportam toda a organização e centralizam a autoridade de compras acima de determinado valor, e atividades mais operacionais e decisões de baixo valor são delegadas às unidades locais. Esta nova estrutura pode proporcionar diversas vantagens, além

de propiciar uma estrutura flexível e responsiva para a gestão da cadeia de suprimentos (Monczka et al., 2007).

Afim de, principalmente, reduzir tempo na execução das atividades e facilitar a solução de problemas complexos, entre outras vantagens listadas por Parker (2003), sugere-se que Suprimentos avalie a criação de times interfuncionais. Por exemplo, segundo a definição deste mesmo autor, pode-se reunir compradores e o pessoal de vendas (membros), permanentemente (duração), para manter o alinhamento entre as previsões de venda e o impacto dessas novas demandas nas atividades de Suprimentos; ou reunir pessoas de Suprimentos e colaboradores do jurídico (membros), temporariamente (duração), para definir procedimentos e níveis de serviço que guiem a interação entre estas áreas que ocorre no processo de compras (propósito). Como uma evolução desse conceito, recomenda-se também que sejam desenvolvidos times inter-organizacionais com clientes e fornecedores em prol do entendimento dos problemas comuns (Lysons e Farrington, 2006) e da co-criação de valor (Ramirez apud Enz e Lambert, 2011).

Visando alinhar a estrutura de Suprimentos da empresa em estudo à identificada por Monczka et al. (2007) como praticada nas grandes organizações, propõe-se que o departamento se estruture para suportar atividades especializadas de compras, e não mais categorias de compra. Para Monczka et al. (2007), a divisão seria: *sourcing* e negociação; pesquisa de compra; suporte operacional e acompanhamento de pedido; administração e suporte. A atividade de *sourcing* e negociação seria de responsabilidade dos compradores. Pesquisas de compras poderiam ser feitas por analistas de mercado responsáveis por previsões, análises de custo x benefício e avaliação de fornecedores e do mercado recomendando estratégias de compras. O suporte operacional e o acompanhamento de pedido são atividades mais operacionais que podem ser automatizadas ou terceirizadas. Já a administração e suporte deve ser orientada pelo gerente que pode contar com apoio de colaboradores focados em garantir o bom andamento da área.

5.2. Propostas de melhoria

Observou-se que a área de Suprimentos em estudo não dispunha de tempo para repensar estrategicamente suas atividades e melhorar sua organização. Portanto, as propostas de melhoria buscam aliviar o *backlog* de trabalho e reorganizar a área de modo a permitir maior coerência e controle em seus processos, de maneira que haja inteligência por trás de suas ações.

As propostas de melhorias abordam a questão organizacional e estratégica da área de Suprimentos, mas também buscam *savings* para a empresa. Como a área é subordinada à diretoria de Finanças, seus responsáveis valorizavam bastante as possibilidades de economia que pudessem ser feitas em pouco tempo e proporcionassem um bom retorno. Entretanto, não se pode ignorar a necessidade de reorganização da área, que também servirá de suporte no alcance aos objetivos.

As oportunidades de melhorias foram identificadas na seção 5.1 e agora são resumidas na primeira subseção seguinte, sendo que algumas já foram implantadas pela empresa, desfrutando dos benefícios existentes. Mais informações sobre os resultados dessas implantações são apresentados numa segunda subseção.

5.2.1. Oportunidades de melhoria

A Tabela 2 lista de maneira resumida as possibilidades de melhoria para a atuação da área de Suprimentos do estudo de caso, conforme a avaliação feita através das dimensões de observação.

Tabela 2: Consolidação das recomendações de melhoria por unidade de análise

Dimensões de observação	Recomendações de melhoria
5.1.1. Suportar os requisitos operacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir prazos de atendimento para cada etapa do processo de compras ▪ Dar visibilidade do <i>status</i> da requisição ao usuário ▪ Revisar abordagem do formulário de solicitação de criação de RCs no ERP ▪ Treinar gestores de RC para criticar as informações recebidas ▪ Definir procedimentos de compras e padrões de documentos

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir modelo de arquivamento de dados centralizado na rede ▪ Publicar procedimentos de compras na organização
5.1.2. Gerenciar o processo de compras eficientemente e efetivamente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar fluxo de aprovações das solicitações no ERP ▪ Desenvolver priorização adequada para as demandas ▪ Realizar treinamentos com os colaboradores de Suprimentos
5.1.3. Gerir a base de fornecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver base de fornecedores completa e centralizada que possa ser atualizada pelos usuários e informe o desempenho técnico e financeiro com relação à competitividade, qualidade e confiabilidade ▪ Identificar oportunidades de desenvolvimento de fornecedores e de relacionamentos mais estreitos
5.1.4. Desenvolver sólidos relacionamentos com outros grupos funcionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar a abertura nos contatos com as áreas clientes ▪ Realizar planejamentos em conjunto com outras áreas ▪ Acordar níveis de serviço com as áreas de suporte
5.1.5. Suportar metas e objetivos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar a carga de atividades dos compradores, tanto de compra como de gestão ▪ Delegar a gestão das compras de baixo valor à equipe de <i>outsourcing</i> ▪ Desenvolver indicadores e metas para Suprimentos correspondentes às metas organizacionais
5.1.6. Desenvolver estratégias integradas de compras que suportam as estratégias organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar em reuniões de estratégia da empresa provendo inteligência do mercado fornecedor ▪ Colaborar com o planejamento de outras as áreas
5.1.7. Padronizar bens e serviços comprados sempre que possível para reduzir custos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer reuniões com outras áreas para previsão de demanda ▪ Buscar consolidar e padronizar bens e serviços comprados ▪ Orientar usuários com relação à categorização dos itens ▪ Revisar árvore de categorias do ERP
5.1.8. Buscar maneiras de melhorar a posição competitiva da organização e das cadeias de suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar continuamente se adaptar às boas práticas de mercado ▪ Designar um responsável exclusivo para identificar e atuar sobre as oportunidades de melhoria
5.1.9. Estratégia de suprimentos e compras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar o <i>strategic sourcing</i> às categorias importantes, de alto valor e mercado complexo ▪ Desenvolver relacionamentos colaborativos com fornecedores de maneira que as duas partes obtenham ganhos
5.1.10. Estrutura de suprimentos e compras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fixar responsáveis pelas categorias ▪ Orientar compradores com relação ao armazenamento do

	<p>histórico da categoria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcionar a estrutura de Suprimentos para tornar-se <i>centrally led</i> ▪ Criar times inter-funcionais ▪ Desenvolver times inter-organizacionais ▪ Estruturar a área para suportar atividades especializadas de compras
--	--

5.2.2. Resultados da implantação de parte das oportunidades

Ao longo da realização do diagnóstico e da identificação das oportunidades de melhoria para a área de Suprimentos da empresa, o novo gerente decidiu iniciar a implantação de algumas sugestões que acreditava que iriam proporcionar uma organização inicial básica necessária e com possibilidade de expressiva redução de gastos. Foi criada uma nova divisão dentro do departamento para suportar a necessidade de evolução da área. Para organizar as informações internas e reavaliar a interação com alguns fornecedores, foi feita a renovação dos contratos sem saldo e vencidos de baixo valor, e a realização de *sourcing* de categorias comuns às empresas, mapeadas em estudo paralelo como potenciais na padronização de aquisições e na obtenção de *saving* significativo.

A seguir são apresentadas mais informações sobre estas propostas que foram implantadas e alguns resultados obtidos a partir delas.

5.2.2.1. Célula de Inteligência

Tendo em vista a necessidade de uma grande mudança na área de Suprimentos, o gerente considerou urgente definir responsáveis pelo planejamento da área e pelas ações de mudança indispensáveis à reestruturação total, considerando as recomendações de “buscar continuamente se adaptar às boas práticas de mercado” e “designar um responsável exclusivo para identificar e atuar sobre as oportunidades de melhoria”, visando atender à dimensão “8) buscar maneiras de melhorar a posição competitiva da organização e das cadeias de suprimentos”. Para tanto, foi contratada uma coordenadora que assumiria uma

nova célula dentro do departamento, nomeada “Célula de Inteligência”, que pode ter suas responsabilidades equiparadas às da atividade de administração e suporte descrita por Monczka et al. (2007).

5.2.2.2. Renovação de contratos

A renovação dos acordos sem saldo, vencidos e de baixo valor contratual é um primeiro passo para “3) gerir a base de fornecimento”. Esta revisão funciona como uma organização da base de contratos e seus fornecedores, e ainda como um mapeamento que possibilita a consolidação de demandas, conforme tratado na dimensão “7) padronizar bens e serviços comprados sempre que possível para reduzir custos”, sendo também usada como suporte para a redução de compras *spot* ao evitar o uso de contratações que já não estão mais regularizadas, por falta de saldo disponível ou de validade.

Foram considerados os documentos de baixo valor, pois é mais adequado que os de alto valor sejam tratados com a técnica de *sourcing* pela possibilidade de proporcionarem um maior lucro por terem um montante elevado a ser negociado.

Mesmo sendo considerados de baixo valor perante o contexto, os 234 contratos selecionados para serem revisados, por não estarem regularizados, geravam mais de 1.400 pedidos *spot*.

5.2.2.3. Sourcing

O *sourcing* é uma técnica que, além de viabilizar um processo de aquisição estruturado, também auxilia na padronização de produtos e serviços e na redução do número de fornecedores e de contratos. Assim, o *sourcing* também possibilita o atendimento à dimensão “7) padronizar bens e serviços comprados sempre que possível para reduzir custos” e suporta a dimensão “3) gerir a base de fornecimento”.

Por ser responsável pela maior parte dos gastos gerenciados por Suprimentos, e por abrigar a equipe desta área, a região Sudeste foi escolhida para que fosse iniciado o trabalho em busca de economias. Como o dispêndio com

itens CAPEX era menos significativo e necessitava de conhecimento mais específico a respeito do negócio, considerou-se os dispêndios em OPEX (mais representativos em valor e número de solicitações) para obtenção de *quick wins* e para garantir que as aquisições básicas fossem eficientes. As aquisições de menor valor e maior variedade realizadas pela equipe de *outsourcing* foram mantidas, visto que a configuração estava de acordo com a atual e as melhores práticas de mercado.

O *sourcing* ainda é utilizado na obtenção de *saving*, e pode ser uma ferramenta muito eficaz para as categorias comuns entre as empresas devido à alta competitividade de mercado existente entre os fornecedores das mesmas. Estas categorias comuns encontram-se dentro do montante de gastos OPEX, o mais representativo.

Para a realização do *sourcing*, fez-se um levantamento dos dados de consumo registrados no ERP. Entretanto, o ERP não era plenamente utilizado pela equipe. Os dados não eram inseridos de maneira correta, gerando distorções nas informações e dificultando a compreensão do que havia sido feito no histórico das aquisições. Portanto, os dados extraídos do sistema foram criticados e trabalhados a fim de representarem melhor a realidade das aquisições.

A empresa dividia seus itens em 18 “grupos de mercadorias” que, depois de tratados conforme uma compreensão da lógica de mercado, passaram a compor 91 categorias de compra. As categorias estavam agrupadas de maneira muito consolidada, dificultando a distinção dos gastos. As Figuras 9 e 10 mostram, respectivamente, os grupos de mercadorias utilizados pela empresa antes do estudo e a categorização feita considerando as peculiaridades da empresa e as práticas do mercado. Este tratamento das categorias abrange a recomendação de “revisar árvore de categorias do ERP” dando suporte também para “orientar usuários com relação à categorização dos itens”.

Nome Grp. Merc
Serv. Informática
Mat. Informática
Serv. Administrativo
Serv. Profissionais
Mat/Serv. Geral Oper
Serv. Comunic. Dados
Serv. Infra-Estrut
Mat/Serv. Marketing
Serv. Comutação
Mat. Comun. de Dados
Mat. Comutação
Mat. Infra-Estrutura
Mat/Serv. Geral Adm.
Serv. Rede
Mat/Serv. Facilidade
Mat. Transmissão
Mat. Rede
Serv. Transmissão

Figura 9: “Grupos de mercadorias” utilizados pela empresa

As categorias destacadas com asterisco na Figura 9 foram consideradas como passíveis de *sourcing* (também chamadas de executáveis) conforme sua configuração dentro da empresa. A nova categorização facilita a identificação dos gastos assim como o escopo de atuação de seus fornecedores, auxiliando também na elaboração de uma base de fornecimento atendendo ao objetivo de “gestão da base de fornecimento”.

Administrativo	Consultoria	Marketing	TI
<ul style="list-style-type: none"> • Agência de Viagem* • Chaveiro • Correios • Frete • Gráfica e Impressão* • Locação de Equipamentos * • Locação de Imóveis • Locação de Infra-Estrutura * • Locação de Projetores * • Locação de Sala * • Manutenção de Mobiliário * • Mão-de-Obra Terceirizada * • Material de Escritório * • Material Didático • Mobiliário* • Motoboy e Mensageiro * • Pesquisa Cadastral • Serviços de Fotocópia e Afins 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria • Consultoria Contábil • Consultoria em Engenharia • Consultoria em MKT • Consultoria em RH • Consultoria em Seguros • Consultoria em TI * • Consultoria Empresarial • Consultoria Financeira • Consultoria Outros • Consultoria Patrimonial • Consultoria Tributária • Outsourcing Compras * 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos * • Marketing/Campanhas • Material Promocional/Brindes * • Patrocínios Não Dedutíveis • Pesquisas de Marketing • Publicidade e Propaganda <p>Obra Civil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material para Obra Civil * • Serviços de Obra Civil * <p>Outros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coffee Break • Jovem Aprendiz • Recrutamento e Seleção * • Treinamento e Cursos * 	<ul style="list-style-type: none"> • Body Shop TI * • Compra / Manut. de Projetores • Compra / Manut. de Servidores * • Compra/Manutenção de Headset * • Enriquecimento de Cadastro * • Equipamentos de Telefonia * • Fábrica de Software * • Hardware* • Leasing Hardware • Licenças de Software AV • Licenças de SW MS • Manutenção de Sistemas • No Break * • Redes • Service Desk* • Serviço de Gravação * • Serviços de TI • SMS • Software • Soluções de Telemarketing • Soluções em Telecom • Switch • Thin Client
<p>Benefícios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistência Médica * • Assistência Odontológica * • Exame Médico Ocupacional • Farmácia * • Ginástica Laboral * • Lanches * • Restaurante • Transporte de funcionários * • Vale Refeição • Vale Transporte * 	<p>Facilities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra / Manut. de Ar Condicionado * • Compra / Manut. de Geradores • Conservação e Limpeza * • Locação de Geradores * • Locação e Manutenção de CFTV * • Manutenção de Elevadores * • Manutenção de No Break * • Manutenção Predial * • Material de Higiene e Limpeza * • Material Manutenção Predial * • Portaria e Vigilância * • Sistema de Incêndio * • Sistemas de Segurança * 		

* Categorias consideradas como “executáveis”.

Figura 10: Categorias sugeridas

Foram identificadas as despesas da Célula Administrativa e foram somadas às despesas gerenciadas por Suprimentos. Após a nova categorização foram identificadas despesas na Célula Administrativa que deveriam estar sendo gerenciadas por Suprimentos. As categorias da empresa consideradas como passíveis de tratamento pelos compradores, identificadas como “executáveis”, representavam 54% do montante de Suprimentos junto à Célula Administrativa conforme ilustrado na Figura 11.

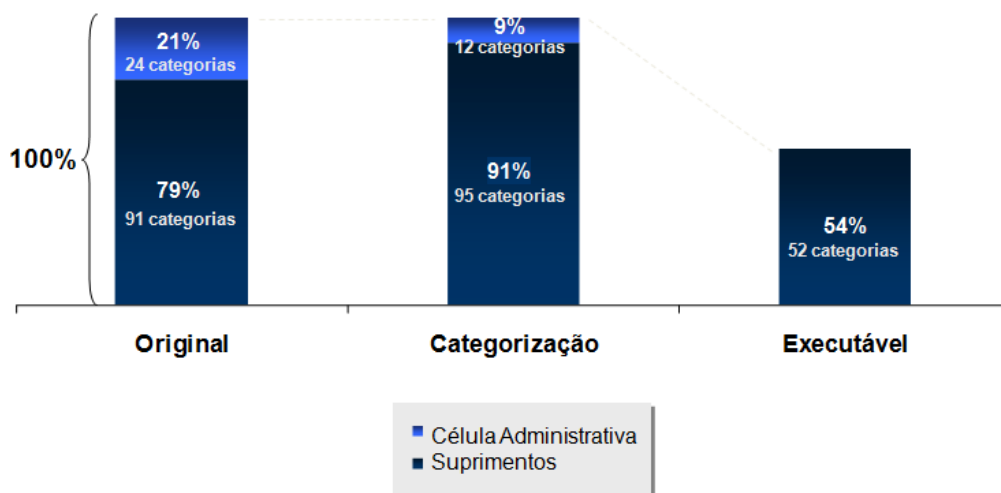


Figura 11: Evolução do tratamento do gasto conforme as categorias

Após o tratamento dos dados e a identificação das categorias com potencial para realização de *sourcing*, fez-se uma análise matricial que indicasse quais destas categorias poderiam proporcionar mais economia e que tivessem maior facilidade de implementação. A Figura 12 ilustra esta matriz tendo como o tamanho das bolhas a representação do montante comprado em cada categoria.

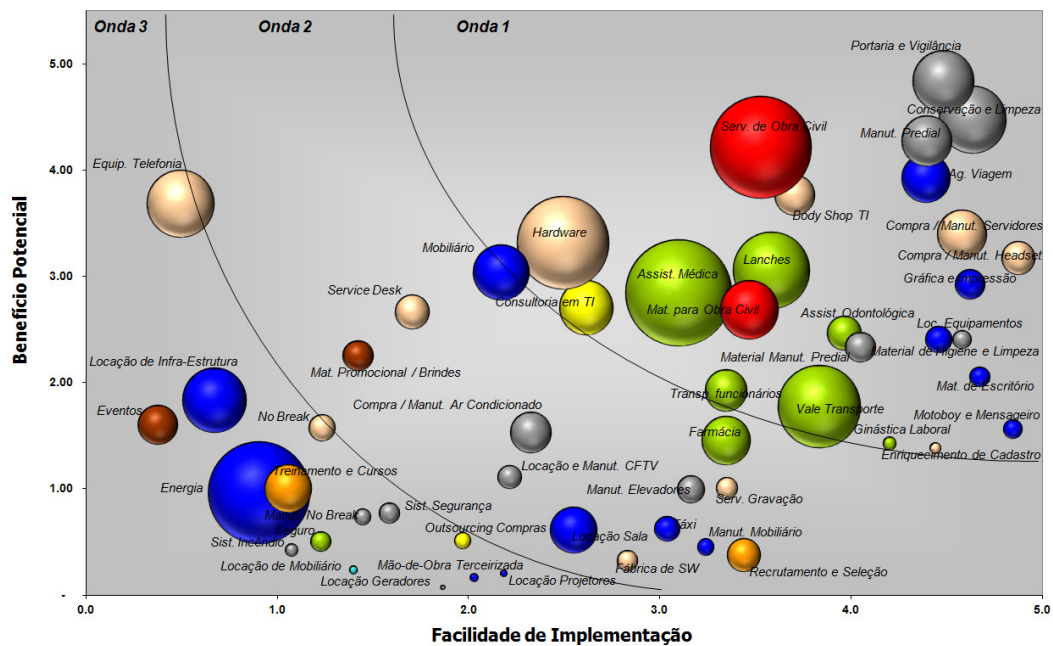


Figura 12: Matriz de análise para realização de *sourcing*

Com auxílio da matriz as categorias foram priorizadas em três ondas que, no total, proporcionariam um benefício estimado entre 4% e 8% com relação aos gastos atuais.

Ao longo do trabalho foram feitos mais alguns ajustes no tratamento das categorias com intuito de adequar a abordagem às necessidades da empresa. Após o *sourcing* de parte das categorias foram obtidos os *savings* indicados na Figura 13, totalizando mais de 9% de economia e superando a estimativa inicial.

Área	Categoria	Saving
Manutenção	Limpeza e Conservação	10%
	Manutenção de Elevadores	20%
	Diesel	1%
	Manutenção Predial	19%
	Portaria e Vigilância	12%
	Material de Higiene Pessoal	36%
Marketing	Sinalização Interna	7%
	Material Promocional/Brindes	7%
RH/ADM	Recrutamento e Seleção - ADM	5%
	Recrutamento e Seleção - Operação	5%
	Ginástica Laboral	5%
	Transporte de Funcionários	12%
	Motoboy / Mensageria	5%
	Compra e Manutenção de Headseat	5%
	Auxiliar de Triagem	8%
	Compra e Manutenção de Headseat	10%
Controladoria	Material de Escritório	12%
	Impressão de boletos	3%
	Digitalização de Documentos	5%
	CFTV (circuito fechado de TV)	10%
Infra-Estrutura	LPU de Obras Civis	1%
	Material de Manutenção	2%
	Manutenção de No Break e Geradores	10%
	Cabos	1%
	Manutenção de Mobiliário	1%
	Aquisição de Mobiliário	1%
	Aquisição de Baterias	1%
TOTAL GERAL		9.21%

Figura 13: Percentuais de *saving* por categoria obtidos com *sourcing*

Pode-se então comprovar a eficiência da aplicação do *sourcing* em busca de economias. Contudo, não se deve deixar de considerar outros benefícios proporcionados por esta técnica, como consolidação de demanda, redução de fornecedores, revisão das contratações, maior controle sobre os gastos e desenvolvimento de parcerias com fornecedores.