



INOVA

V Congresso Nacional de Inovação e Tecnologia
De 19 a 21 de outubro de 2021



PLANALTO NORTE
CENTRO DE EDUCAÇÃO DO
PLANALTO NORTE

READEQUAÇÃO DE UM PROCESSO DE COMPRAS

TIAGO PIONTKIEWICZ – t.piontkewicz@gmail.com
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA- UDESC

ALEXANDRE VELOSO DE MATOS – alexandre.matos@udesc.br
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA- UDESC

Resumo

O presente trabalho apresenta a estrutura de um processo readequado para a gestão de compras de uma empresa de papéis e embalagens, cujo processo até então subutilizava funcionalidades presentes em seu ERP. Conjuntamente, novos fluxos de trabalho foram propostos, estabelecendo, portanto, um novo modelo para o processo de compras. Com o propósito de avaliar o novo processo, este trabalho também apresenta como a avaliação da efetividade deste processo foi conduzida, a partir da implementação, observação e análise de diferentes indicadores que puderam comprovar o que já havia sido constatado, ou seja, que o novo processo diminuiu o tempo entre as solicitações de compra e também da efetiva aquisição de produtos/serviços solicitados.

Palavras-chave: Padronização, Compras, Suprimentos, Indicadores.



1. INTRODUÇÃO

Segundo SIMÕES e MICHEL, 2004, a gestão de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização. É a partir deste setor que se adquirem as matérias primas que compõem o produto final e os materiais de consumo que fazem a operação ser possível, bem como a contratação de prestações de serviços.

Devido à importância estratégica deste setor dentro da organização, se faz necessário que o mesmo tenha o processo de aquisição de bens e serviços bem organizado, com todas as suas etapas mapeadas, a fim de evitar erros, que conseqüentemente levam prejuízos para a empresa.

O cenário encontrado inicialmente na organização onde o estudo foi elaborado foi de um setor de compras que supria a empresa e não a deixava desabastecida, porém enfrentava algumas dificuldades devido ao processo não seguir um fluxo padronizado. Alguns dos problemas encontrados foram: 1) alguns setores faziam compras diretas, sem passar pelo setor de compras; 2) as compras ocorriam sempre nos mesmos fornecedores, sem ter um comparativo entre orçamentos, exceto em ocasiões onde o preço da aquisição era alto; 3) a rastreabilidade do início do processo de compras era mais desafiadora, visto os inúmeros canais pelo qual a comunicação de necessidade de compra ocorria, podendo ser feita via ferramentas de chat online, email, comunicação pessoal direta ou verificação de necessidade de compra; 4) existiam funcionalidades pouco utilizadas dentro do sistema ERP da empresa relativos ao processo de compras; e 5) o desconhecimento da eficiência do setor de compras.

A partir dos problemas encontrados criou-se um mapeamento do processo interno de compras da organização, e, utilizando das funcionalidades pouco usadas do ERP da empresa, padronizou-se o processo de compras interno da mesma, o que possibilitou a rastreabilidade, além de permitir identificar o fato gerador. Com isso podemos dizer que o novo processo permitiu que a eficiência das compras pudesse ser mensurada. A fim de validar e monitorar os resultados obtidos com o mapeamento e padronização do setor de compras foram utilizados indicadores de desempenho.

Dentro da estrutura do artigo a Seção 2 caracteriza os processos de compra de acordo com a bibliografia pesquisada, evidenciando os principais pontos propostos pelos autores. Na Seção 3 é apresentado o processo de compras proposto para a empresa analisada, tomando por base a pesquisa bibliográfica elencada na Seção 2. A Seção 4 destina-se à avaliação do processo de compras implementado na empresa, elencando os principais resultados obtidos. Por fim, na Seção 5 são apresentadas as conclusões finais do trabalho e os trabalhos futuros a serem desenvolvidos a partir do estudo feito.

2. CARACTERIZAÇÃO DE PROCESSOS DE COMPRA

O processo de compras, assim como outros processos em uma organização, segue um fluxo, percorrendo diversas etapas até chegar ao seu fim. Para que o processo chegue ao objetivo desejado, essas etapas precisam estar bem delimitadas e associadas às pessoas certas para a sua correta execução.

O processo de gestão de compras segundo BARROSO, 2013, citando MCCORMACK, 2005, é composto por seis etapas principais, sendo elas a Emissão da Solicitação, a Aprovação da Solicitação, a Escolha do Comprador, a Cotação de Fornecedores, a Negociação Final e a Transferência da Solicitação Aprovada para o Sistema ERP, conforme a Figura 1.

Emissão da Solicitação	A solicitação de compra ou serviço pode ser emitida por qualquer usuário do sistema. A emissão da solicitação é feita através de um formulário contendo a descrição do item (ou serviço) e o tipo de conta ao qual a solicitação se destina: despesa ou investimento.
Aprovação da Solicitação	A solicitação disponível para aprovação é encaminhada para o Aprovador de Compras. A data da aprovação ou não aprovação será preenchida automaticamente pelo sistema quando o Aprovador pressionar o botão <i>submit</i> do formulário.
Escolha do Comprador	A solicitação de compra deve ser encaminhada para um comprador diferente, dependendo do tipo de item a ser adquirido. Uma vez que o Gerenciador de Compras consulta sua <i>worklist</i> com frequência (pois esta é sua função primária), ele não é notificado da existência de novas solicitações através de <i>e-mail</i> . No caso de não aprovação, por falta de saldo, a solicitação é cancelada e o aprovador e o solicitante são notificados.
Cotação de Fornecedores	Os compradores não serão notificados por <i>e-mail</i> . A identificação dos fornecedores e o preço cotado serão preenchidos em campos específicos no próprio formulário de solicitação pelo comprador.
Negociação Final	Nesta etapa o comprador deverá informar o preço final após a negociação com o fornecedor. O preço final deverá ser preenchido no próprio formulário.
Transferência da Solicitação Aprovada para o sistema de ERP	Ao final de cada dia as solicitações de compra com o estado Preço Final Confirmado serão enviadas para o sistema ERP através de um agente programado para rodar diariamente. A data da escolha será preenchida automaticamente pelo sistema quando o Gerenciador de compras pressionar o botão <i>submit</i> do formulário.

Figura 1: Processo de compras segundo McCormack. Fonte: McCormack, 2005.



Analisou-se o processo de compras da empresa estudada, e constatou-se que algumas das etapas existentes no processo da empresa inexistiam no modelo proposto por McCormack. Visando a padronização do processo citado, e buscando um alinhamento com as etapas que já existiam na empresa, o processo de McCormack precisou ser adaptado, visto que se aplicado da forma inicial citada pelo autor, deixaria de lado etapas importantes do fluxo da organização. Com base nas diferenças identificadas, e visando seguir de acordo com a política da empresa analisada, foi proposto um novo processo de compras para a organização.

3. PROCESSO DE COMPRAS PROPOSTO

Como cita BARROSO, 2013, vale ressaltar que as etapas de McCormack não necessariamente se adéquam a todos os tipos de organizações. Com isso realizou-se um mapeamento de etapas do processo de compras da empresa analisada, ou seja, o processo de compras proposto é o resultado da adaptação das idéias de McCormack às práticas que a empresa já executava. Este mapeamento demonstrou que seriam necessárias algumas alterações em relação ao processo citado.

As etapas do processo foram elencadas através da observação e análise do fluxo de compras da empresa. O desenvolvimento deste mapeamento teve contribuição da direção da empresa, visto que o mesmo posteriormente viria a ser adotado como o padrão da organização. O processo de compras proposto para a empresa envolve as etapas elencadas na Figura 2, sendo posteriormente descritas.

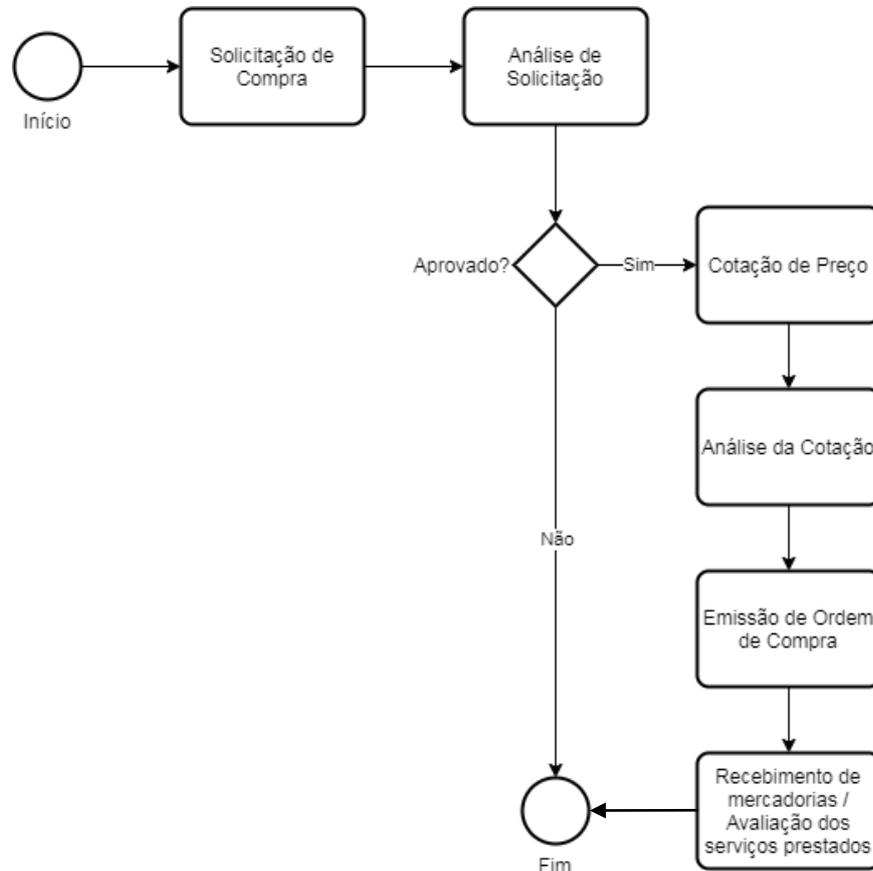


Figura 2: Processo de compras proposto com base nas ideias de McComark. Fonte: autoria própria.

- **Solicitação de compra:** a solicitação vem dos setores da empresa, como o setor de manutenção, recursos humanos ou produtivo, utilizando a funcionalidade do ERP da empresa. Os gestores de cada um dos setores são os responsáveis pela abertura da solicitação de compra, visando a centralização e padronização das mesmas. Esta etapa se faz necessária para o início do fluxo de compras;
- **Análise de solicitação:** a solicitação de compra é analisada pelo responsável pelas compras. Nesta etapa é verificada a real necessidade de compra do produto ou serviço solicitado. Caso seja identificada, é dado prosseguimento com a próxima etapa;
- **Cotação de preço:** são selecionados os fornecedores e enviadas as relações dos itens e/ou serviços a serem cotados. Em casos de compra de materiais técnicos, como peças de manutenção específicas, o procedimento padrão definido foi o de apresentar os orçamentos realizados para um colaborador com o conhecimento técnico necessário, que homologue a compra, conferindo se o material orçado condiz com o material a ser reposto;
- **Análise da cotação:** as cotações recebidas são analisadas pela pessoa responsável pelas compras e, em sua avaliação, são levados em consideração o



custo total de aquisição, a condição de pagamento, a qualidade e o prazo de entrega para seleção do melhor fornecedor;

- **Emissão de ordem de compra:** definido o fornecedor, valores, condições de pagamento e transportadora, é emitido o documento de ordem de compra, de maneira automática através do ERP, para fechar oficialmente a compra;
- **Recebimento de mercadorias / Avaliação de serviços prestados:** é a etapa de validação do processo. Neste ponto é feita a conferência entre a nota fiscal recebida e os itens da ordem de compra. Após essa conferência o produto é recebido e alocado em estoque. No caso dos serviços é feita a avaliação do serviço executado.

O processo de compras da empresa exigia uma adaptação das idéias de McCormack. Desta forma ocorreu a adição das etapas de emissão de ordem de compra, conforme estabelece o regramento da empresa para o fechamento oficial de uma compra, e o recebimento de mercadorias, pois desta forma o processo passou a ser finalizado apenas após o recebimento e conferência das mercadorias e serviços. Vale ressaltar que o processo de compras proposto é adaptável, podendo ser ajustado de acordo com novas etapas que porventura venham a ser introduzidas futuramente.

4. AVALIAÇÃO DO NOVO PROCESSO DE COMPRAS

Após a elaboração do novo processo de compras, surgiu a necessidade de uma forma de validação, a fim de avaliar os resultados obtidos com a padronização do processo de compras. Baseada nessa necessidade foram buscados indicadores que pudessem ser implementados no setor de compras e demonstrassem os impactos do mesmo dentro da empresa.

Os indicadores segundo MOKTADIR *et al.*, 2020, desempenham um papel vital na transformação de objetivos organizacionais e ajudam as organizações a entenderem seu desempenho dentro do contexto dos seus objetivos. Esses indicadores têm, de maneira geral, o objetivo de mensurar determinados aspectos de um setor ou área específico, e quando analisados de maneira crítica pelo gestor, podem apontar oportunidades de melhoria e mensurar o desempenho dos colaboradores envolvidos.

Dentro do setor de compras existem diversos indicadores que são de conhecimento comum. Dentre estes indicadores, foram selecionados para implementação os seguintes: 1) *Saving*; 2) Compras x Faturamento; 3) Prazo Médio de Pagamento; e 4) Compras Emergenciais.

4.1 Saving

O *saving* apresenta algumas variações, e o modelo implementado foi o *saving* por negociação, onde mensura-se a redução do preço de compra de determinado produto ou serviço durante as negociações com o fornecedor, em relação ao valor orçado inicialmente.



Este indicador serve para mostrar a eficiência do setor de compras e mensura os resultados obtidos visando a redução de custos para a empresa.

A análise quantitativa do indicador ainda não foi conclusiva, devido ao período necessário para desenvolver uma série histórica não ter sido alcançada ao longo do desenvolvimento do trabalho. Por outro lado pôde-se notar uma mudança cultural dentro do setor de compras, que passou a buscar mais as reduções de preços na aquisição de bens e serviços, visando a melhoria do indicador.

4.2 Compras x Faturamento

A fim de identificar qual o impacto do setor de compras no caixa da empresa, foi implementado o indicador de Compras x Faturamento. Com este indicador é possível visualizar quanto do faturamento foi comprometido com a aquisição de matérias primas, produtos de consumo e prestação de serviços. Como este indicador não leva em consideração impostos, tributos e salários, precisa ser analisado em conjunto com outros dados financeiros para verificar a saúde financeira da empresa. Quanto menor o valor deste indicador, significa que a empresa está faturando mais com menos compras, e isso indica que a empresa está com boas margens de lucro e/ou está trabalhando bem o seu estoque. Valores elevados do indicador indicam que a empresa está em um período de sazonalidade no abastecimento de matérias primas ou que suas compras não estão sendo bem feitas.

Na análise deste indicador, foi verificado um grande aumento nos meses de março, abril e maio de 2021. Neste período houve a compra de matéria prima para estoque, aproveitando as condições favoráveis de mercado. Em seguida houve a diminuição do valor do indicador no período de adequação do processo de compras da empresa, que iniciou em junho de 2021 e foi até agosto de 2021. O valor do indicador ficou abaixo dos patamares de janeiro e fevereiro, períodos de normalidade na empresa, o que indica que a adequação do processo surtiu efeitos positivos. A evolução do indicador é demonstrado na Figura 3.

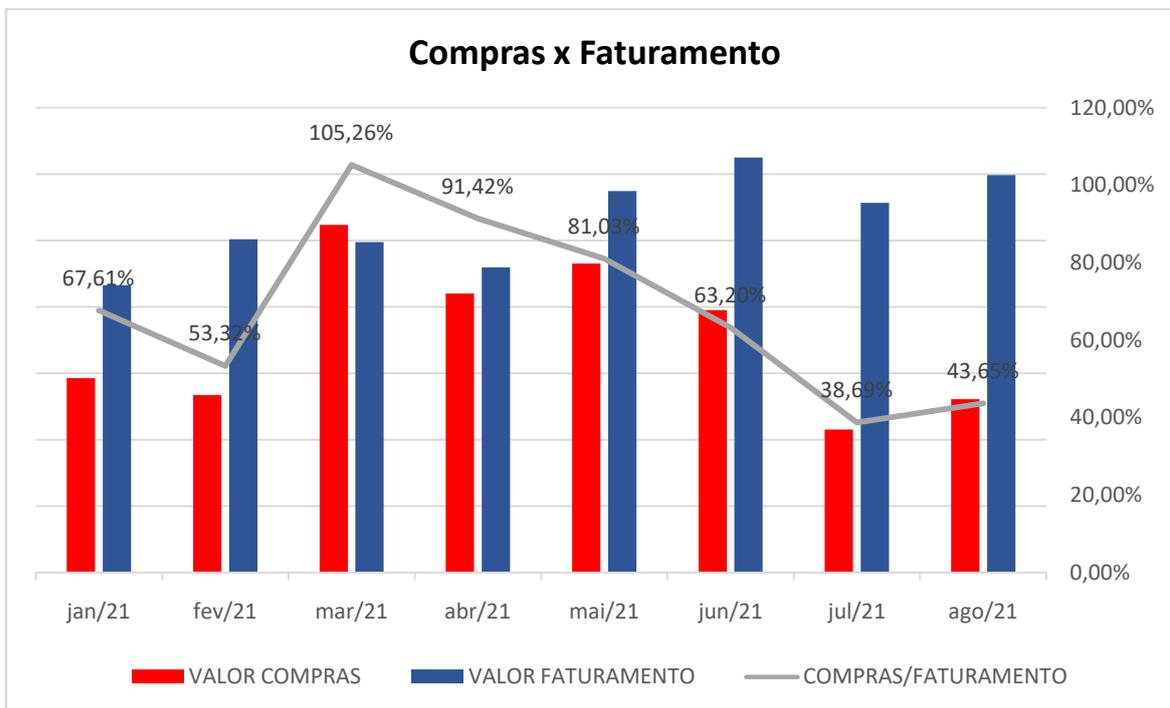


Figura 3: Evolução do indicador de compras x faturamento. Fonte: Autoria própria.

4.3 Prazo médio de pagamento

O prazo médio de pagamento leva em consideração o tempo decorrido entre o fechamento da aquisição do bem ou serviço e a efetiva retirada de dinheiro do caixa para pagar o mesmo. Este indicador deve estar alinhado com o prazo médio de recebimento, do setor comercial, para que a saúde do caixa da empresa se mantenha. Caso o prazo médio de pagamento seja baixo e o prazo de recebimento seja alto a tendência é de que o caixa da empresa venha a enfrentar problemas no futuro. Devido ao pagamento antecipado e recebimento tardio é necessário mais caixa para manter a operação funcionando, o que por vezes pode indicar a necessidade de injeção de capital de giro na organização.

O prazo médio de pagamento durante o período analisado permaneceu estável, como demonstra o gráfico da Figura 4.

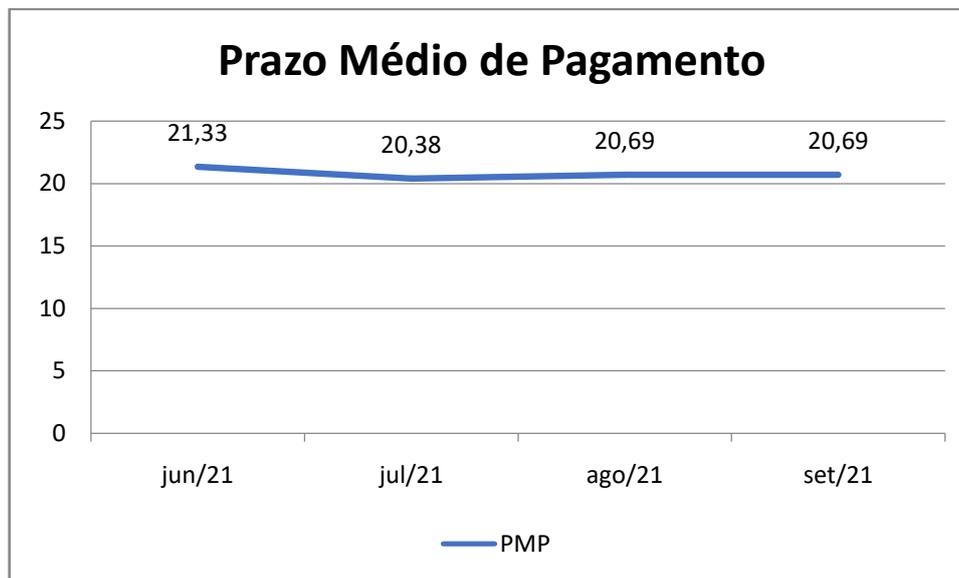


Figura 4: Evolução do indicador de prazo médio de pagamento. Fonte: Autoria própria.

O principal fator identificado para a estagnação do valor deste indicador foi o cenário econômico encontrado. O ambiente econômico que a empresa vivenciava era de escassez de matéria prima no mercado, o que fazia com que os fornecedores estipulassem prazos de pagamento menores e em determinados casos somente vendas à vista. Esse cenário dificultou a negociação de maiores prazos de pagamento. A tendência é que conforme o mercado retorne à normalidade este indicador apresente aumento do prazo médio de pagamento.

4.4 Compras emergenciais

Por fim, o indicador de compras emergenciais mostra qual a porcentagem de compras foi feita sob regime de urgência. Além disso, posteriormente, o item comprado com urgência é orçado sob condições normais e é demonstrado através da diferença entre o valor orçado e o valor pago qual foi a perda financeira para a empresa. Com base neste indicador é possível identificar quais são os setores com maior número de compras emergenciais e com isso elaborar planos de ação para que as compras possam ser programadas com antecedência.

Novamente, à semelhança do indicador de *saving*, o período necessário para análise do indicador não foi alcançado. Entretanto notou-se uma mudança do comportamento dos colaboradores envolvidos em setores que solicitavam compras de bens e serviços com regime de urgência, buscando a solicitação antecipada dos mesmos sempre que possível.

Os indicadores foram implementados no setor de compras da empresa, utilizando de planilhas eletrônicas, visto que o sistema ERP da empresa não traz a possibilidade de implementação dos mesmos de maneira nativa, porém os dados que alimentam estas planilhas são retirados do ERP.



5. CONCLUSÕES

A readequação do processo de compras trouxe resultados positivos à organização, agilizando o processo e automatizando parte do processo com o uso do ERP da empresa. Com a implementação da padronização houve a diminuição das compras diretas na empresa, o que possibilitou um melhor planejamento e controle de gastos dentro da empresa, centralizando as compras com o setor responsável por efetuá-las. A padronização do processo de compras também trouxe uma melhora na cultura da empresa, que passou a seguir os procedimentos determinados no mapeamento do processo. Com o uso de funcionalidades anteriormente não utilizadas no ERP da empresa foi possível aumentar o uso do mesmo na organização, e através deste uso, adicionar a rastreabilidade das compras feitas até seu ponto de início, na sua solicitação. Isso fez com que os usuários especificassem melhor os itens a serem adquiridos e fossem mais cuidadosos com suas solicitações. Além disso, o uso de funcionalidades ociosas do ERP aumenta o retorno trazido pelo investimento feito na aquisição e manutenção do sistema.

A implementação dos indicadores trouxe ao setor de compras as métricas que antes inexistiam para mensuração da eficiência do setor. Com os indicadores foi possível perceber uma melhora no panorama geral das compras, especialmente através do indicador de Compras x Faturamento.

Embora outros indicadores tenham sido implementados, seria necessário um maior tempo de acompanhamento dos mesmos para uma análise efetiva dos resultados quantitativos obtidos. Com um maior prazo do indicador de *saving*, será possível verificar uma evolução na economia dentro das compras. A definição de metas poderia servir como parâmetro norteador, nesta situação. Da mesma forma o indicador de compras emergenciais pode ser analisado para a identificação dos setores com maior incidência de solicitações de compra urgentes. Tendo estes dados a organização pode perceber situação que antes passariam despercebidas, como por exemplo, problemas recorrentes com determinados peças de manutenção específicas, e com isso montar um plano de manutenção preventiva para que o problema fosse identificado com antecedência. Por fim, em relação ao indicador de prazo médio de pagamento, pode ser possível um trabalho em conjunto com os fornecedores para aumento do mesmo, dependendo das condições do cenário econômico no qual a organização está inserida.

Os pontos citados, bem como a análise de outros indicadores, servem como propostas de futuros trabalhos, onde estes indicadores possam ser analisados com maior assertividade, devido ao maior período analisado e um maior volume de dados coletados.



INOVA

V Congresso Nacional de Inovação e Tecnologia
De 19 a 21 de outubro de 2021



PLANALTO NORTE
CENTRO DE EDUCAÇÃO DO
PLANALTO NORTE

REFERÊNCIAS

Eventos científicos:

BARROSO, R. F. **Análise Estratégica da Gestão de Compras em uma Empresa do Ramo da Construção Civil no Estado do Ceará**, 2013, p.4, Artigo (Pós-Graduação Lato Senso em Logística Empresarial), Faculdade Cearense.

Livro:

MCCORMACK, M. H. **A arte de negociar**. 3. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005, p. 138.

Periódico:

MOKTADIR, M. A., et al. **An investigation of key performance indicators for operational excellence towards sustainability in the leather products industry**. Business Strategy And The Environment, [S.L.], v. 29, n. 8, p. 3331-3351, 7 jul. 2020. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.2575>.

SIMÕES, E.; MICHEL, M., **A importância da gestão de compras para as organizações**. Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, Ano II n. 3, mai. 2004.