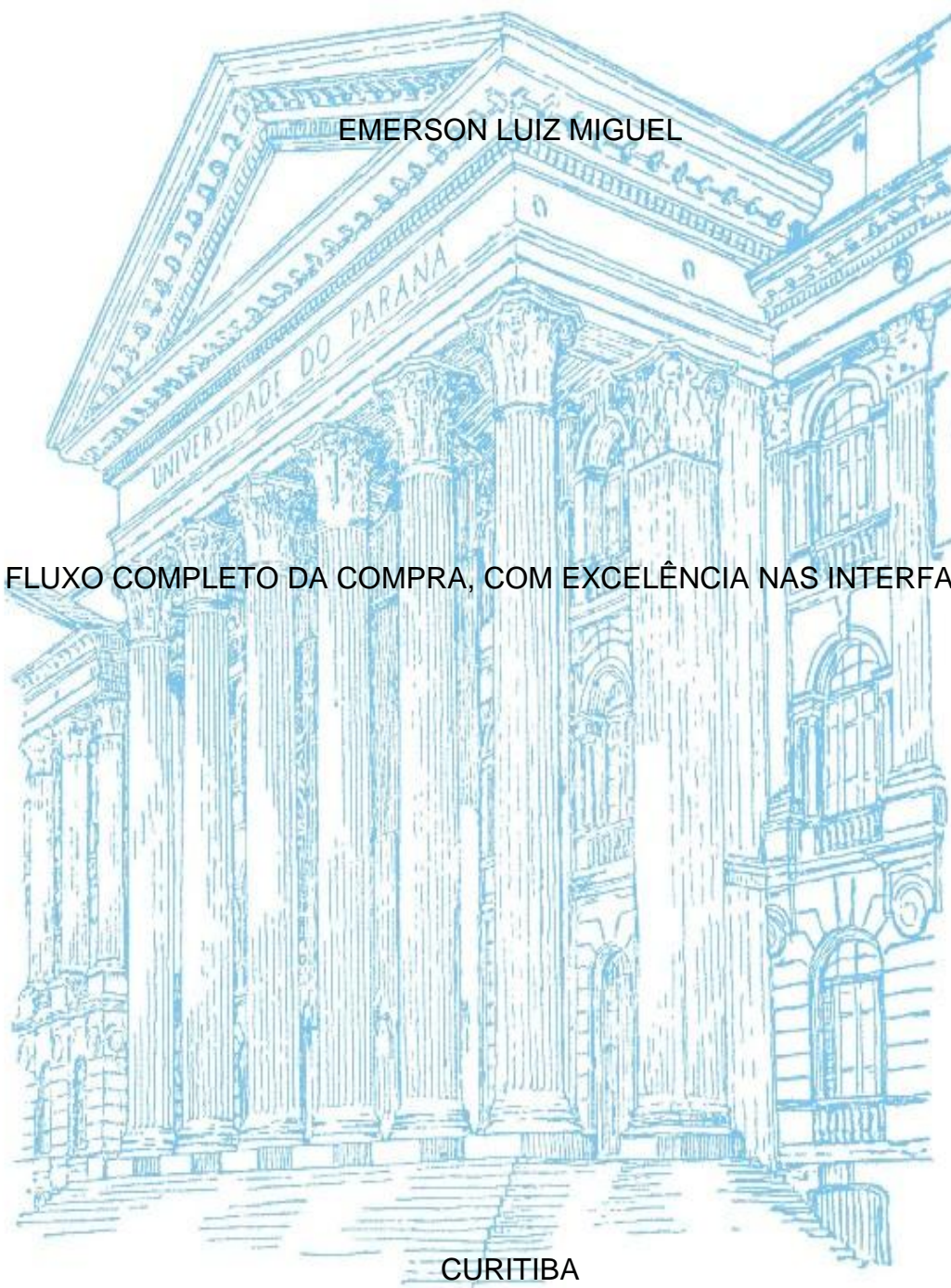


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EMERSON LUIZ MIGUEL

FLUXO COMPLETO DA COMPRA, COM EXCELÊNCIA NAS INTERFACES



CURITIBA

2016

EMERSON LUIZ MIGUEL

FLUXO COMPLETO DA COMPRA, COM EXCELÊNCIA NAS INTERFACES

Monografia em formato artigo apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos, do Departamento de Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Suprimentos.

Orientador: Prof. Gustavo Valentim Loch

CURITIBA

2016

# FLUXO COMPLETO DA COMPRA, COM EXCELÊNCIA NAS INTERFACES.

## COMPLETE FLOW PURCHASE, WITH EXCELLENCE ON THE INTERFACES

Aluno: Emerson Luiz Miguel – [emerson.miguel@cimentoitambe.com.br](mailto:emerson.miguel@cimentoitambe.com.br)  
Orientador: Prof. Gustavo Valentim Loch - [gustavo.gvalentim@gmail.com](mailto:gustavo.gvalentim@gmail.com)  
Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Pr.  
Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos

### Resumo:

Para uma melhor gestão das empresas, uma visão abrangente dos processos é de grande importância, porém isso nem sempre é observado quando as empresas são analisadas. Em particular, na área de compras, é observada com frequência uma acomodação e até mesmo uma satisfação quando é percebido que foi obtido numa compra o melhor preço, o melhor prazo ou a melhor qualidade disponível no mercado. Quando isso ocorre, é comum o comprador entender que o seu trabalho foi concluído assim que o pedido de compra foi aprovado. Além disso, muitos sequer se preocupam em se certificar se o fornecedor recebeu o pedido de compra e poucos são os compradores que se preocupam com problemas que poderão ser gerados, se ocorrer o recebimento de nota fiscal e/ou cobrança erradas e divergentes ao pedido de compras mercadorias ou serviços com problemas fiscais, falta de repasse ao fornecedor as regras de segurança dentro da empresa e procedimentos de portaria, dentre outros. O presente trabalho aborda as interfaces no processo completo, tratando o passo a passo para garantir uma compra perfeita, ou seja, aquela que atenda a necessidade do cliente/usuário, mas que não crie problemas administrativos nas etapas de recebimento, armazenagem, registros fiscais e de contas a pagar. Além disso, esclarece que o processo de compras só termina quando ocorre o pagamento e quando todas as necessidades do cliente/usuário foram atendidas.

**Palavras-chave:** Interface. Padronização. Processo de compras

### Abstract:

For a better company management, a broad view of the process is of great importance, however, this is not always noticed when such companies are analyzed. In particular, at the purchasing area, it is often observed an accommodation and even a satisfaction when it is realized that it was obtained the best prices, the best deadlines or the best quality available in the market. When it occurs, it is common that the buyer understands that his work is concluded as soon as the purchasing order is approved. Besides that, several of them not even concern about ensuring if the suppliers got their purchasing order and few are the buyers that worry about problems that might be caused if the receiving of the invoice or the charging of the order is made wrongly or divergently from the purchasing order, if the merchandise or the services have fiscal problems, or about the lack of information transfer about the safety rules inside the company and lobby procedures, among others. The present work addresses the interfaces at the whole process, covering the step-by-step to ensure a perfect purchase, or in other words, one that fulfill the client/user necessities, but that does not create administrative problems during the receiving, storage, tax records and bills to be paid stages. Furthermore, it clarifies that the purchasing process only ends when the payment occurs and when all the necessities of the client/user are fulfilled.

**Key words:** Interface. Standardization. Purchasing process.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a implantação de um novo sistema informatizado, em junho de 2009 a Cia. de Cimento Itambé, fabricante de cimento, na região metropolitana de Curitiba, realizou importantes mudanças nos processos de gestão das informações e operação da empresa. O objetivo principal desta mudança foi à integração dos processos, proporcionando uma administração corporativa através de uma única fonte de informação e gerenciamento. Este sistema é modular e cada módulo tem seu papel no processo de produção e administração da empresa, sendo eles: Compras, Estoques, Faturamento, Financeiro, Livros Fiscais, Planejamento e Controle de Produção, Inspeção de Entradas, Controle de Documentos, Contabilidade Gerencial, Controle de Não Conformidades, Gestão de Projetos Planejamento e Controle Orçamentário e Gestão de Contratos.

As interfaces acontecem tanto entre os módulos como também entre filiais. A Itambé possui atualmente 34 filiais, sendo: Matriz (1), Fábrica (1), Mineração (1), Fazendas (10) e Unidades de Concreto (14), Unidades de Transporte (5), Unidade de Coprocessamento (1), Energética (1).

Quando há uma mudança significativa da forma de operação e gestão, espera-se que os colaboradores entendam a importância do seu papel no processo. Neste caso as diferentes áreas passaram a se relacionar de forma eletrônica. Se alguém falha, o processo não fica adequado e, conseqüentemente, precisa ser refeito. Além disso, dependendo da etapa que ocorreu esta falha, pode não existir tempo hábil para que a correção seja realizada.

Desde a implantação, sempre que ocorre uma falha, é comum a existência de comentários do tipo: “é problema do sistema”, “o sistema é ruim”, “a culpa é do fulano de tal”, etc.; A consequência disso tudo é que arruma-se o processo, “dá um jeitinho”, geram-se rugas e discussões, e a rotina da empresa segue.

Este estudo de caso do processo de compras e suas interfaces na Cia. de Cimento Itambé tem a finalidade de analisar e identificar quais são os problemas, se há problemas críticos e recorrentes, e propor soluções para evitá-los.

Para fazer com que todos os envolvidos no processo conheçam todos os passos e que as interfaces estejam alinhadas, é importante que as pessoas tenham em mente que qualquer informação ou registro errado precisa ser corrigido antes de

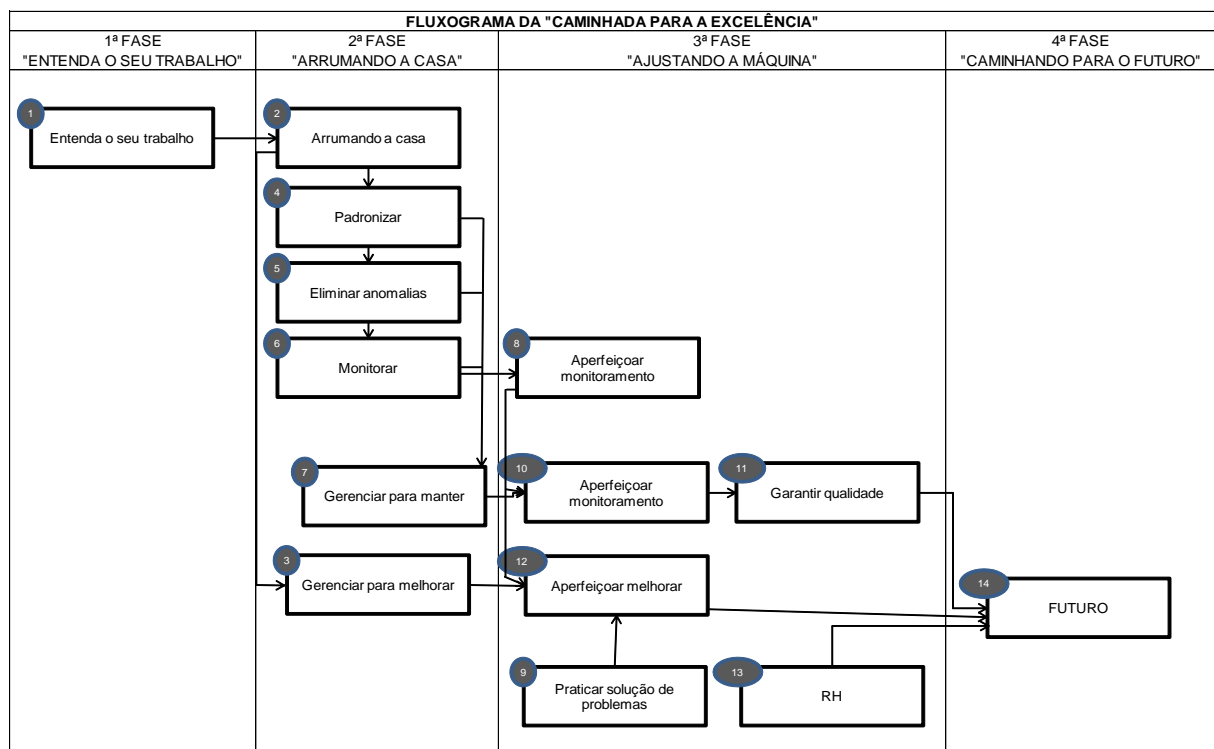
seguir o andamento do processo com ruído ou interrupção, gerando retrabalhos e até mesmo a falta de pagamento ao fornecedor, tendo como consequências, títulos protestados em cartório, discussões internas, tentativa de um colocar a culpa no outro, prejuízos financeiros e de imagem da Companhia.

O objetivo principal deste artigo é identificar quais são os erros e não conformidades que ocorrem nas interfaces, analisá-las, propor a implementação de ações que garantam a perfeição no processo de compras, possibilitando a entrada das notas fiscais e pagamento aos fornecedores dentro dos prazos estipulados nas negociações e registrados nos pedidos de compras.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Segundo Falconi (2004), anomalias ou não conformidades são todos os eventos que fogem do normal; As anomalias, só serão eliminadas pela ação das funções de operação, supervisão e gerenciamento; As funções operacionais ocupam muito tempo das pessoas de uma empresa e são centradas na PADRONIZAÇÃO; Gerenciar é essencialmente atingir metas e para atingir as metas de melhorias é necessário estabelecer NOVOS PADRÕES ou MODIFICAR PADRÕES EXISTENTES.

Figura 1 – Método para a Caminhada para a Excelência. Segundo Falconi (2004).



Fluxo Completo da Compra, com Excelência nas Interfaces. Curitiba, PR, 2016.

O fluxograma para a caminhada para a excelência, (Figura 1), se seguido passo a passo proporciona o perfeito entendimento do processo. É importante ter o domínio do que é feito e para onde quer chegar. Arrumar a casa é possível se as anomalias forem identificadas e eliminadas, o monitoramento só pode ser feito se houver a padronização. Manter garante o funcionamento perfeito do processo corrigido, porém temos que trabalhar para que os resultados sejam melhorados, proporcionando o resultado com melhor qualidade e custos menores.

Um exemplo citado por Cury (2007, p. 313) é de que através de questionamentos como: “como melhorar o que fazemos?” e “como reduzir o custo do que fazemos?” as empresas acabavam descobrindo que muitas das tarefas realizadas pelos empregados nada tinham a ver com o atendimento às necessidades do cliente, as quais são: criar um produto de alta qualidade, fornecer esse produto a um preço justo e proporcionar um excelente serviço.

Manganote (2001, p. 12) ainda divide os processos empresariais em três categorias básicas:

- i. Processo de negócio (ou de cliente): são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que tem o suporte de outros processos internos, de modo a resultar no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;
- ii. Processos Organizacionais ou de Integração Organizacional: a organização os centraliza e viabiliza o seu funcionamento de maneira coordenada para garantir que haja o suporte adequado aos processos do negócio.
- iii. Processos Gerenciais: tem o foco nos gerentes com ações de medições e ajustes do desempenho da organização.

Os processos em sua grande maioria são interfuncionais e horizontais, realizando uma interligação de atividades com o propósito de entregar um resultado a um cliente (interno ou externo). Quando bem estruturados, facilitam as medições das entradas e saídas, podendo assim, ser avaliados, controlados e melhorados continuamente.

Atrelados aos processos estão os padrões, os quais são documentos que promovem o fluxo de informações dentro da empresa. Eles são os responsáveis por encaminhar até o executor da tarefa os desejos dos clientes e as instruções técnicas.

Campos (1990, p. 39) acrescenta que processo é um conjunto de causas. Sabendo que toda causa tem um efeito, o processo possui um conceito de divisibilidade, possibilitando o seu controle separadamente. Neste sentido, WEMEKA (1995, p. 6) complementa que um processo pode ser definido como um conjunto de causas que

tem como objetivo produzir um determinado efeito, o qual é denominado produto do processo.

Segundo Monte Alto (2009), é fundamental identificar na empresa, as fases do processo de compras, levando-se em consideração que a obrigação do comprador só se encerra quando atingidas todas as necessidades do requisitante e dos departamentos administrativos e fiscais da empresa e do fornecedor.

A partir destes conceitos, na empresa em estudo, foram identificadas as seguintes fases do processo de compras:

- Geração da necessidade de compra, por meio de uma Solicitação de Almoxarifado, para os materiais e equipamentos ou Solicitação de Compra para serviços ou produtos não estocáveis;
- Aprovação da Solicitação de Compra;
- Processo de Cotação;
- Geração do Pedido de Compra;
- Aprovações do Pedido de Compra;
- Follow-up das entregas;
- Recebimento físico do material ou equipamento comprado;
- Recebimento e lançamento da Nota Fiscal;
- Recebimento e conciliação do boleto bancário;
- Pagamento ao fornecedor;
- Uso do material, equipamento ou execução do serviço.

Analisando cada fase identificada acima e certificando-se se as entregas de cada pessoa e departamento envolvidos no processo estão garantindo o processo perfeito, o trabalho tem como resultado esperado:

- Identificação dos problemas no fluxo atual de compras desde a sua origem até o pagamento ao fornecedor;
- O redesenho do fluxo atual de compras de materiais, equipamentos e serviços, recebimento de materiais e notas fiscais;
- Possibilitar que o Departamento Fiscal só receba a Nota Fiscal emitida pelo fornecedor sem qualquer erro ou não conformidade, garantindo o seu correto lançamento e classificação e por consequência ao Departamento de Contas

a pagar, sem divergências com o Pedido de Compras, possibilitando o pagamento dentro do prazo negociado;

- Formalização do novo procedimento operacional do fluxo ideal de compras;

- Formalização da Política de Compras.

O módulo de compras é o local onde os processos tem início. Com as necessidades de aquisição de materiais, peças, equipamentos ou serviços nasce através de *inputs* dos departamentos usuários. Na sequencia do processo, os módulos vão sendo alimentados com informações até completar o fluxo da compra “perfeita”, com o pagamento ao fornecedor.

A esquematização da Figura 2 ilustra o processo de compras e a responsabilidade de cada um dos módulos:

Figura 2: Macro-Fluxo de Compras de Materiais e Equipamentos na implantação do sistema em 2009.

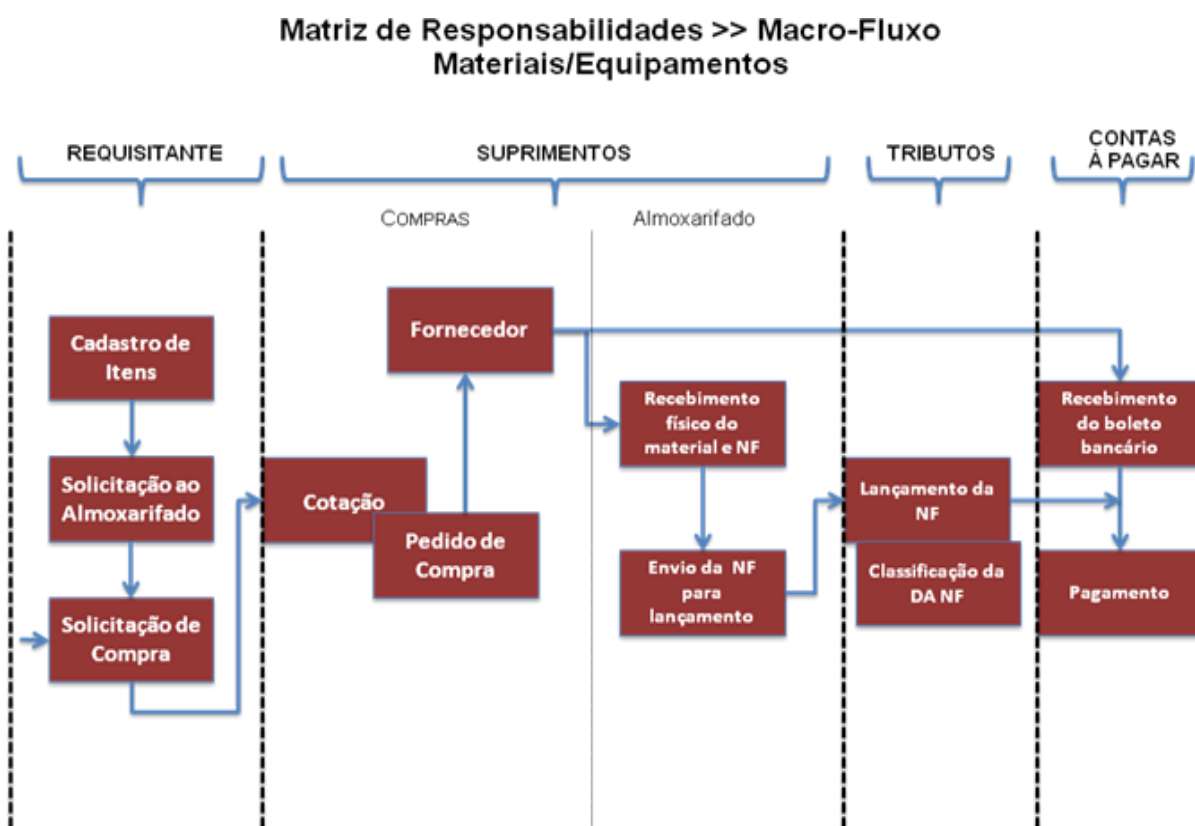
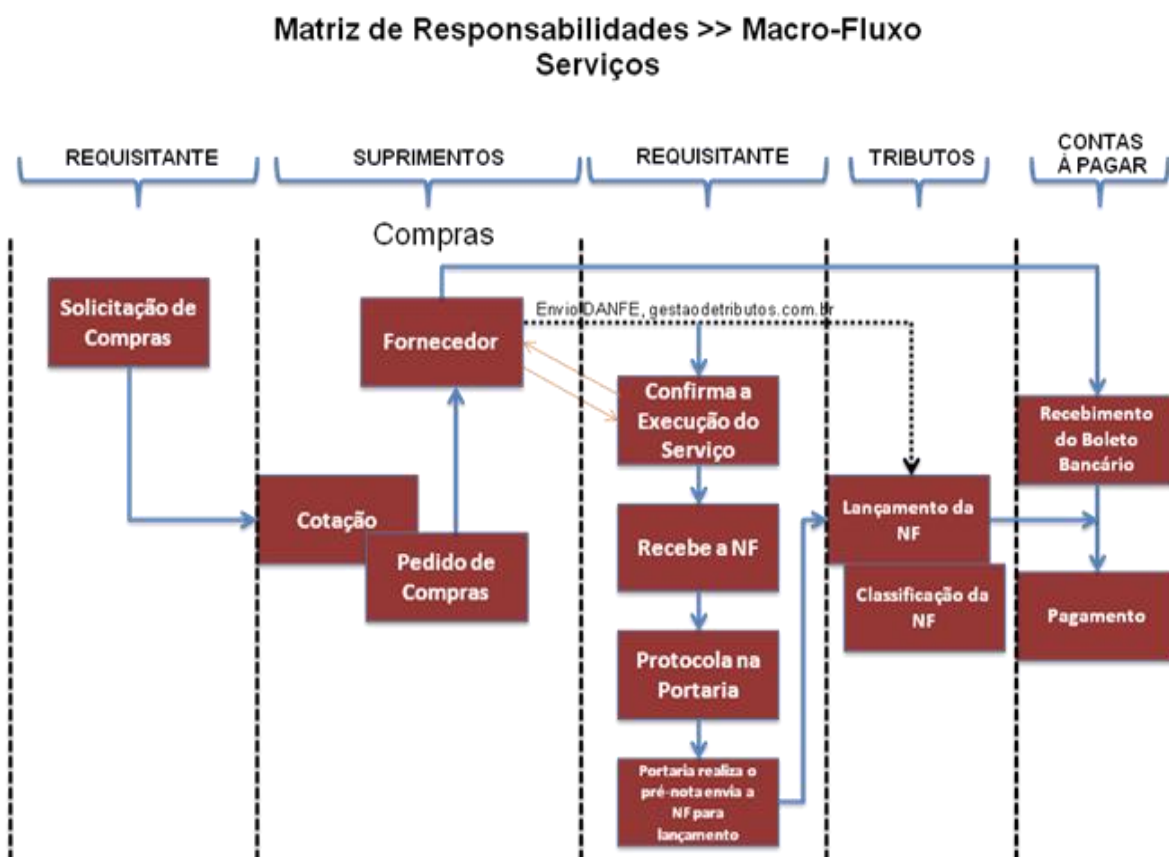


Figura 3: Macro-Fluxo de Compras de Serviços na implantação do sistema em 2009.



Caso o requisitante realize a solicitação de compras informando exatamente o que ele precisa, possibilita e facilita o trabalho da cotação e emissão do pedido de compras, emissão da Nota Fiscal pelo fornecedor, o lançamento e pagamento da Nota Fiscal.

Também é possível observar que se o comprador e o fornecedor não realizarem seus papéis de forma adequada, irá ocorrer a falha provocando não conformidades para o processo seguinte.

Em 2011, 2012 e 2013 com as ampliações da fábrica, que aumentou em 70% a capacidade de produção, observou-se um aumento significativo de processos com problemas. A princípio muitos dos envolvidos argumentavam que era por conta do projeto, que era normal ocorrer não conformidades por conta, principalmente, das

compras urgentes e compras diretas, mas que depois de concluídos os processos iriam se auto-ajustar.

Passada a fase de projeto, em 2015 aquelas pessoas que acreditavam no auto-ajuste do processo, se convenceram que o processo não ia se ajustar sozinho. Muito pelo contrário os problemas cada dia que passava aumentavam. Alguns começaram a tentar buscar soluções de forma independente e sem uma metodologia definida. Depois de algumas tentativas sem sucesso, inclusive com o envolvimento dos Gerentes das áreas envolvidas, foi decidido criar uma equipe com foco na identificação e solução definitiva dos problemas potenciais e críticos, baseados nas teorias e métodos do FALCONI.

## **2.1 Identificação dos Problemas**

Segundo Prof. Falconi, em todas as vezes que o trabalho não alcançou o seu resultado esperado, houve um problema. Complementando, este problema foi ocorrido por uma ou mais causas.

A metodologia PDCA, então, pode ser sintetizada como uma metodologia para a definição das causas de um problema. Uma vez conhecidas as causas são executadas ações para a contenção, correção e prevenção de retorno da ocorrência destas causas. No entanto, esta investigação e análise de problemas somente terá efeito positivo se for realizada conforme os passos da metodologia. Ou seja, preferir o achômetro perante a análise dos dados, ou ainda, cumprir parcialmente os passos do método podem até ter efeitos positivos em curto prazo, mas como a mutação de um vírus, o problema voltará mais forte e resistente em uma próxima ocasião. Por último, como em toda metodologia utilizada, deve-se haver maturidade e disciplina para alinhar o foco para a determinação e identificação de causas, e não culpados.

O primeiro passo, então, foi identificar os principais envolvidos em todas as etapas do processo para em seguida realizar uma entrevista individual com o foco de listar as possíveis causas dentro da sua área de conhecimento e atuação de cada um.

Foram entrevistados o Coordenador do Almojarifado e os dois Almojarifes responsáveis pelo recebimento de mercadorias, o Coordenador do Setor Fiscal e os Analistas Fiscais que fazem os lançamentos e classificação das Notas Fiscais, o

Coordenador do Setor de Contas a Pagar, o Coordenador de Logística e todos os Compradores. Com isso, os principais problemas identificados foram:

- A maior parte dos processos com problemas são aqueles que são tratados diretamente pelo usuário sem cumprimento dos procedimentos de compras, prazos de lançamentos das notas fiscais e pagamentos. Problema: COMPRA DIRETA;

- Material recebido por outros departamentos, sem o conhecimento ou passagem pelo Almoxarifado com o envio posterior da nota fiscal já sem o canhoto e o material aplicado e muitas vezes sem o pedido de compras aprovado ou até mesmo sem a solicitação de compra. Problema: COMPRA DIRETA;

- As providencias são tomadas depois que a cobrança vem do cartório e quando verificar-se o processo, na maioria das vezes a nota fiscal não está lançada ou o boleto bancário não foi recebido pelo Contas a Pagar. Problema: EXTRAVIO DE NOTAS FISCAIS E BOLETOS BANCÁRIOS e DIVERGÊNCIA ENTRE O PRAZO DE PAGAMENTO DO PEDIDO DE COMPRAS X VENCIMENTO DO BOLETO BANCÁRIO ENVIADO PELO FORNECEDOR;

- Portaria não verifica de maneira correta as informações da nota fiscal, confrontando com o pedido de compras, o endereço de entrega, local de descarga, em algumas situações libera a entrada do fornecedor sem a autorização do Almoxarifado: Problema: EXTRAVIO DE NOTAS FISCAIS;

- Não existe controle de retorno das notas fiscais enviadas para conserto de equipamentos: Problema: EXTRAVIO DE NOTAS FISCAIS;

- Não existe controle de recebimento de materiais e equipamentos locados, aqueles em que o fornecedor é contratado para executar um serviço com fornecimento de materiais de apoio, exemplo: montagem de andaimes. Problema: EXTRAVIO DE NOTAS FISCAIS;

- Notas fiscais de regime de caixa, tipo consumidor ou cupom fiscal, não são registrados no sistema: Problema: EXTRAVIO DE NOTAS FISCAIS;

- Notas fiscais de serviço recebidas antes da confirmação da execução do serviço no sistema e sem uma centralização adequada. Problema: NOTA FISCAL EMITIDA ANTES DA EXECUÇÃO DO SERVIÇO.

Figura 4: Macro-Fluxo de Compras de Materiais e Equipamentos na implantação do sistema em 2009, com a demonstração dos problemas identificados.

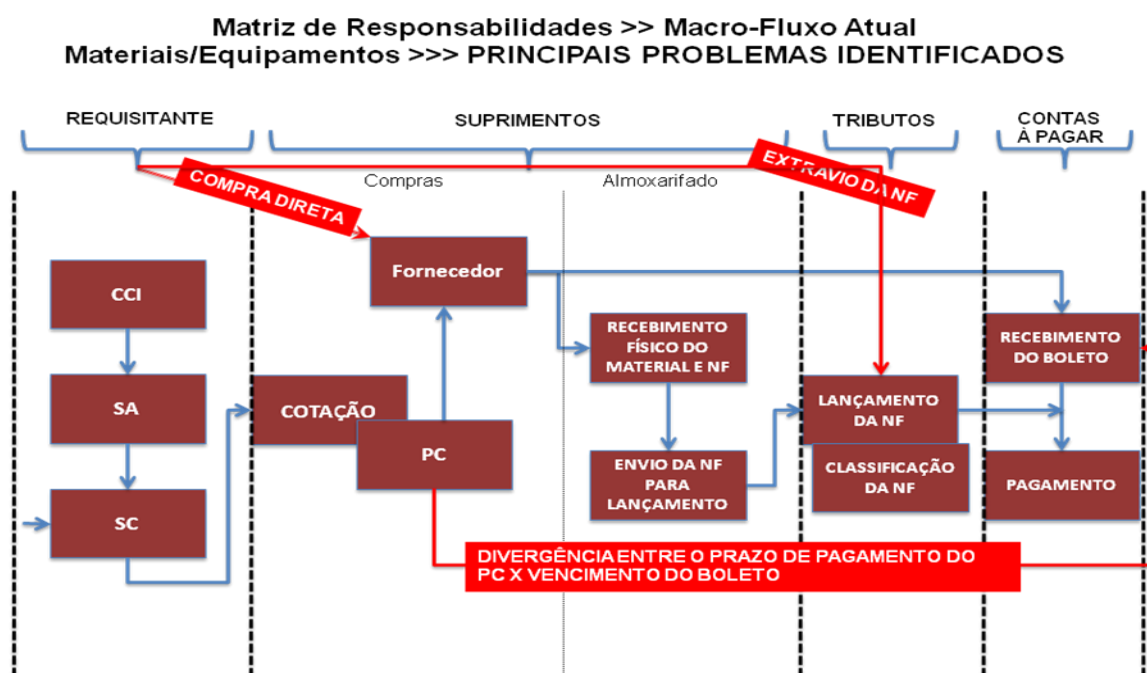
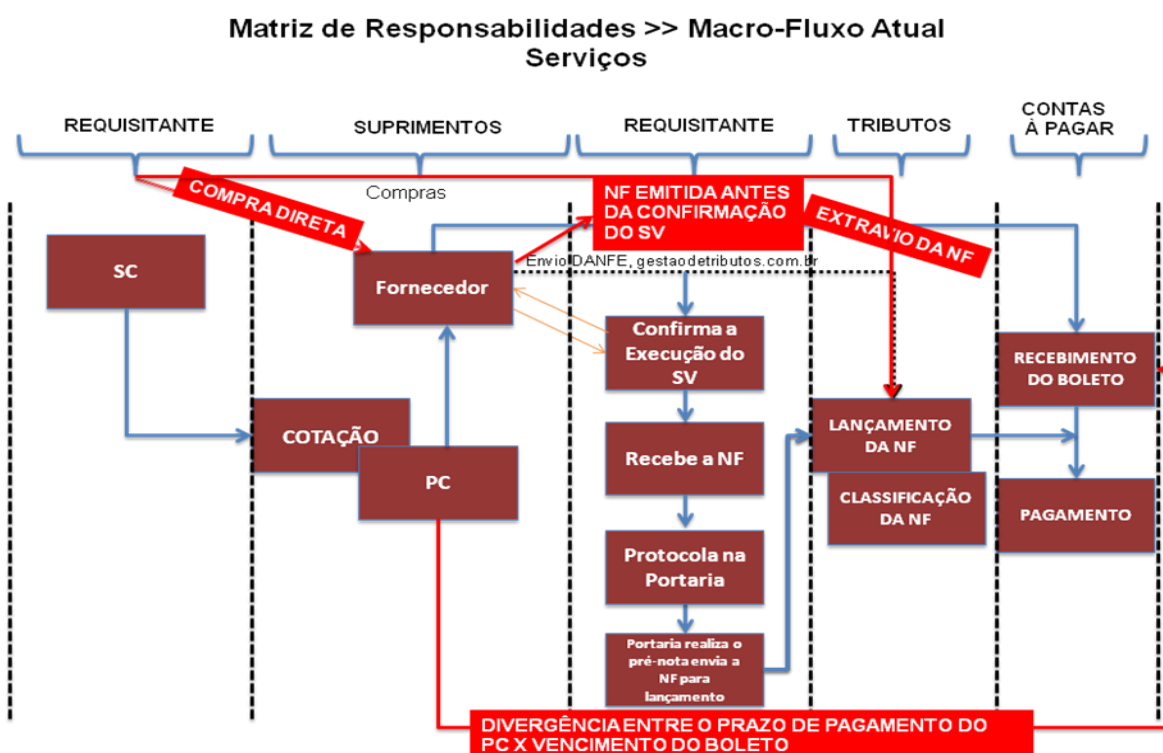


Figura 5: Macro-Fluxo de Compras de Serviços na implantação do sistema em 2009, com a demonstração dos problemas identificados.



Fluxo Completo da Compra, com Excelência nas Interfaces. Curitiba, PR, 2016.

Sendo assim, foi realizada a estratificação dos dados e análise de cada problema identificado citado anteriormente.

## 2.1 Análise e Estratificação dos dados

### 2.1.1 Problemas: Compras Diretas.

Define-se como compra direta na Itambé, aquelas em que o usuário do material ou serviço efetua a compra ou contrata sem que haja a participação do Departamento de Suprimentos. Podendo não se atentar para questões fundamentais e procedimentos que possibilitam o lançamento das notas fiscais e pagamento, com grandes chances de extravio da nota fiscal e boleto bancário. A compra é efetuada e somente após o fornecimento é que este usuário se preocupa em regularizar o processo, emitindo a solicitação de compra. Nestes casos o pedido de compras é aprovado após a data da emissão da nota fiscal.

Tabela 1: Estratificação de Compras, por valor e quantidade de itens comprados.

Motivos de compra de pedidos aprovados	Dados de 2015			
	Valor comprado	Itens comprados	% do valor total comprado	% de itens comprados
+ Melhor Condição de Preço	139.665.728	7.746	59,0%	39,4%
+ Fornecedor Exclusivo/Único	71.390.135	3.439	30,2%	17,5%
+ Compra Específicas do Departamento	15.385.238	753	6,5%	3,8%
+ Compra Direta Usuário	4.274.848	1.884	1,8%	9,6%
+ Melhor Condição Técnica	3.244.186	119	1,4%	0,6%
+ Cotação Dispensável (<= R\$ 1Mil)	1.383.734	5.423	0,6%	27,6%
+ Outros	941.787	172	0,4%	0,9%
+ Compra Emergencial	377.641	100	0,2%	0,5%
<b>Total geral</b>	<b>236.663.296</b>	<b>19.636</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Dados retirados do Sistema *Protheus da Itambé* em fevereiro de 2016.

Analisando os dados, percebe-se que, em fevereiro de 2016, 1,8% do valor comprado foram através de compras diretas, ou seja, R\$4.274.848 que representam 9,6% dos itens comprados, ou seja, 180 potenciais problemas.

Neste mesmo período a Itambé recebeu 185 avisos de protestos, sendo que destes 10 foram efetivados em cartório. Desses 10 protestos, 7 foram porque a nota fiscal foi lançada sem respeitar o prazo de 72 horas antes do vencimento do boleto bancário, dois por falta do recebimento do boleto bancário e um por divergência de valores entre a nota fiscal e o boleto bancário.

Para obter resposta do motivo da realização de compras diretas, foi utilizado o método dos cinco porquês. Este método é uma prática utilizada na solução de problemas com a finalidade de descobrir a sua principal causa. Perguntamos o porquê da falha até chegarmos ao “por que” da causa mais importante.

Por que são realizadas compras diretas?

Resposta: porque o Departamento de Compras demora muito para comprar.

Tabela 2 – Tempo Interno de Compras: numero de dias entre a data de aprovação da solicitação de compra até a emissão do pedido de compras

Tempo Inteno de Compras												
Compradores	2015											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Comprador 1	4,2	0,5	5,6	4,1	5,2	4,4	3,5	13,9	10,4	6,9	-	-
Comprador 2	2,9	2,9	3,8	4,7	3,8	2,9	3,4	5,3	7,9	9,4	2,9	11,4
Comprador 3	-	6,2	4,1	2,0	8,1	3,6	5,8	4,2	3,1	5,8	6,1	5,8
Comprador 4	2,7	4,6	2,9	7,2	-	2,1	2,1	0,6	6,0	5,5	56,4	0,0
Comprador 5	3,3	4,1	3,3	3,8	3,4	5,0	4,0	5,4	5,3	4,6	5,6	-
Comprador 6	2,2	2,8	2,6	2,8	2,3	3,4	3,1	5,2	4,2	3,9	3,2	2,3
Comprador 7	2,1	4,0	2,7	3,6	3,5	4,9	4,0	6,7	10,8	12,8	6,3	7,7
Comprador 8	1,5	1,2	2,2	2,5	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Média Total</b>	<b>2,6</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>4,4</b>	<b>3,9</b>	<b>5,5</b>	<b>6,5</b>	<b>6,4</b>	<b>5,0</b>	<b>6,6</b>

Fonte: Dados retirados do Sistema *Protheus da Itambé* em fevereiro de 2016.

Levando-se em consideração que a meta estabelecida pela Diretoria é de não exceder a sete dias o tempo que o comprador leva para efetuar uma compra, descritos na tabela 2 acima, demonstra que o Departamento de Compras não demora em comprar.

Diante disso, passou-se para a segunda pergunta: Então, se os dados comprovam que não há demora, por que são realizadas compras diretas?

Resposta: Porque os compradores não tem conhecimento técnico suficiente para determinadas compras.

Embora exista essa alegação, levando-se em consideração que o procedimento normal para compras de itens ou serviços específicos, é o envio do escopo técnico junto com a solicitação de compras e que antes de fechar uma compra o requisitante faz a análise técnica das propostas, o comprador não precisa conhecer a fundo o material, equipamento ou serviço que está sendo comprado para realizar uma boa compra.

Com isso, foi realizada a terceira pergunta: Mas então, por que são realizadas compras diretas?

Resposta: Porque a empresa não define claramente a política de compras, com aquilo que pode e aquilo que não pode ser tratado diretamente pelo usuário, sem a participação do Departamento de Compras.

Esta foi a resposta conclusiva porque foi identificada a causa raiz do problema.

#### 2.1.2 Problemas: Falta de lançamento e/ou Extravio de notas fiscais.

Para analisar este problema, manteve-se o método dos cinco porquês, então:

Porque as notas fiscais não são lançadas?

Resposta: Porque são extraviadas.

São extraviadas, porque qualquer pessoa recebe, engaveta, perde. No caso de notas fiscais de materiais e equipamentos, nem sempre são levadas para o almoxarifado junto com o material. No caso de serviços não são enviadas para a portaria para protocolo e pré-lançamento.

As notas fiscais não chegam onde deveriam chegar, porque os colaboradores que recebem notas fiscais circulam por toda a fábrica com as mesmas.

Sendo assim, foi novamente realizada a pergunta: Porque as notas fiscais circulam por toda a fábrica?

Resposta: Porque não existe uma centralização para o recebimento, conferência e lançamento no sistema. Porque os fornecedores de serviço enviam as notas fiscais de duas maneiras, uma impressa para o usuário requisitante do serviço ou quem acompanhou a execução do serviço e outra conforme orienta o pedido de compras, para o email da área de gestão de tributos.

Esta resposta conclui e define as causas fundamentais da questão o que promove uma necessidade de montar planos de ações que garantam a eliminação do problema de extravio das notas fiscais.

### 2.1.3 Problema: Emissão da Nota Fiscal antes da Confirmação da Execução do Serviço.

Porque os fornecedores emitem a nota fiscal antes da confirmação da execução do serviço?

Resposta: Porque não há uma definição clara da empresa para o fornecedor, de que somente serão aceitas notas fiscais após a aprovação do Pedido de Compras e do aceite da execução do serviço por parte do usuário requisitante.

Neste caso não foi necessário continuar com as perguntas, pois o problema é resolvido com uma ação direta, ficando apenas as definições de como, quando e quem precisa fazer que os fornecedores só emitam a nota fiscal após a confirmação de que o serviço foi prestado e aceito pela Itambé.

### 2.1.4 Problema: Divergência entre o prazo de pagamento negociado no pedido de compras versus vencimento do boleto bancário.

Ainda utilizando os cinco porquês, a pergunta é: Porque os fornecedores emitem o boleto bancário com prazo de pagamento diferente daquele que está no pedido de compras?

Resposta: Orientar os fornecedores que o boleto bancário, tem que retratar as condições previamente negociadas e retratadas nos pedidos de compras.

Esta resposta resolve o problema, porém para que a solução seja efetiva é preciso definir quem, quando e como será feita a orientação para os fornecedores, o que é apresentado a seguir.

## 2.2 Elaboração dos Planos de Ações

Segundo Falconi (2004), o segredo do bom gerenciamento está em se saber estabelecer um bom PLANO DE AÇÃO e, para toda meta de melhoria que se queira atingir.

Plano de ação para solução dos problemas potenciais identificados

O QUE FAZER	COMO FAZER	QUEM FAZ	QUANDO
<b>AÇÕES DE MELHORIAS: Compras diretas</b>			
Escrever a Política de Compras	Definindo o que pode e o que não pode	Gerente de Compras	Jan/2016
Obter aprovação da Diretoria	Apresentando aos Diretores	Gerente de Compras	Fev/2016
Implantar o processo de compras conforme política de compras aprovada	Comunicando todas as áreas da empresa	Gerente e Coordenador de Compras	Mar/2016
<b>AÇÕES DE MELHORIAS: Falta de lançamento e/ou extravio de notas fiscais</b>			
Elaborar proposta do fluxo de recebimento de notas fiscais, criando uma central de recebimento para evitar que as notas fiscais, circulem pela empresa.	Desenhar a proposta e obter consenso com os departamentos de tributos e contas a pagar	Coordenador de Compras	Mar/2016
Obter aprovação da Diretoria	Apresentando a proposta para os Diretores	Gerente de Compras	Mar/2016

Definir procedimento operacional de funcionamento da Central de Recebimento de Notas Fiscais	Escrevendo o procedimento operacional	Coordenador de Compras e Coordenador de Tributos	Mar/2016
<b>AÇÕES DE MELHORIAS: Emissão da nota fiscal antes da confirmação da execução do serviço</b>			
Alterar o texto do pedido de compras, incluindo a instrução para a emissão da nota fiscal só depois do recebimento da confirmação do aceite da execução do serviço.	Junto com o Departamento de Tecnologia da Informação, criando uma rotina de envio ao fornecedor de comunicado do aceite e confirmação da execução do serviço.	Coordenador de Compras e Coordenador de Tecnologia da Informação	Abr/2016
Emitir uma mala direta, orientando os fornecedores com relação ao momento de emitir a nota fiscal e também qual o destino correto da mesma.	Enviando email aos fornecedores que estão no cadastro	Coordenador de Compras	Uma semana antes da alteração do texto do pedido de compras e sistema

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do passo a passo, definição da política de compras, a centralização do recebimento e lançamento das notas fiscais, novos procedimentos e o redesenho do fluxo de recebimento, o treinamento dos fornecedores e dos principais usuários

garante e soluciona os problemas identificados no processo de compras e suas interfaces.

A Central de Recebimento vai evitar problemas como o extravio de notas, divergência de dados do pedido e da nota fiscal, emissão da nota fiscal antes da confirmação da execução do serviço e recebimento do material sem o arquivo eletrônico da nota (XML). Montamos o projeto a partir das análises e entrevistas com os departamentos, financeiro, controladoria, almoxarifado e logística. Verificamos que muitos problemas eram originados na falta de um procedimento padrão e na cultura estabelecida no trato desse assunto, por isso a central vem para atender uma demanda antiga dentro da Itambé.

A principal mudança é o recebimento e conferência antes que a mercadoria seja encaminhada para o almoxarifado, ou seja, antes de entrar na empresa. Fisicamente a recepção dos fornecedores ocorrerá antes da portaria e as notas fiscais serão retidas, conferidas e lançadas neste local.

Figura 6: Novo Fluxo de Compras de Materiais

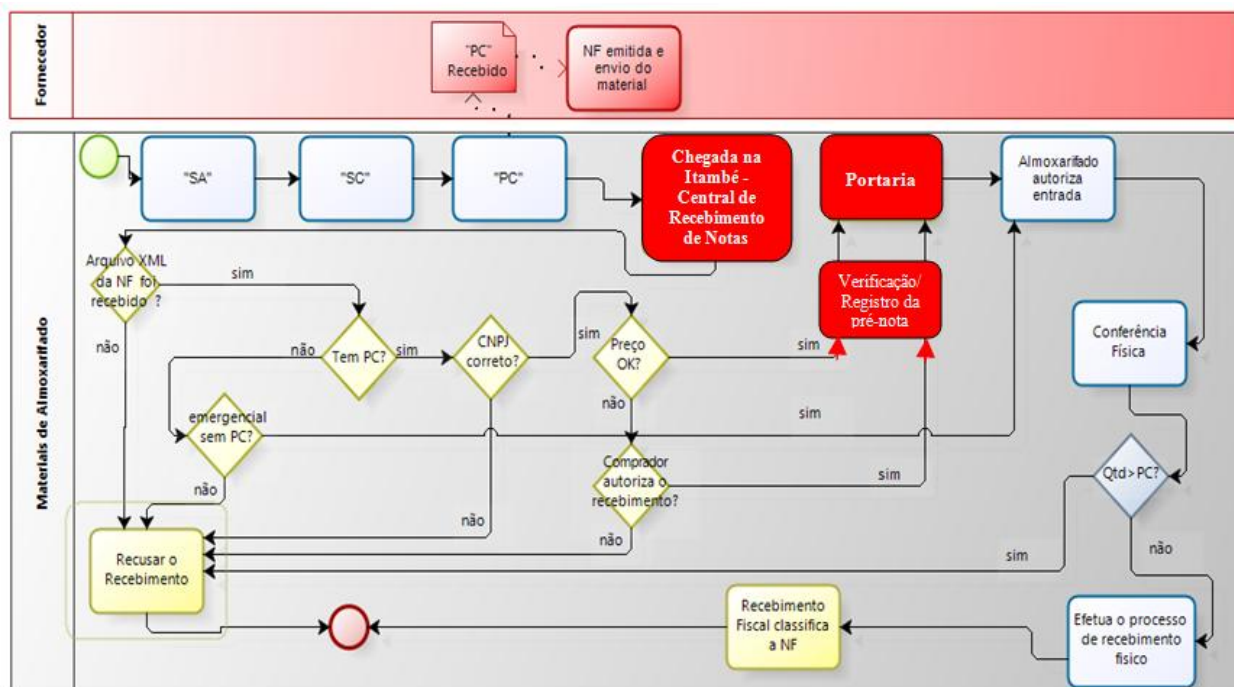
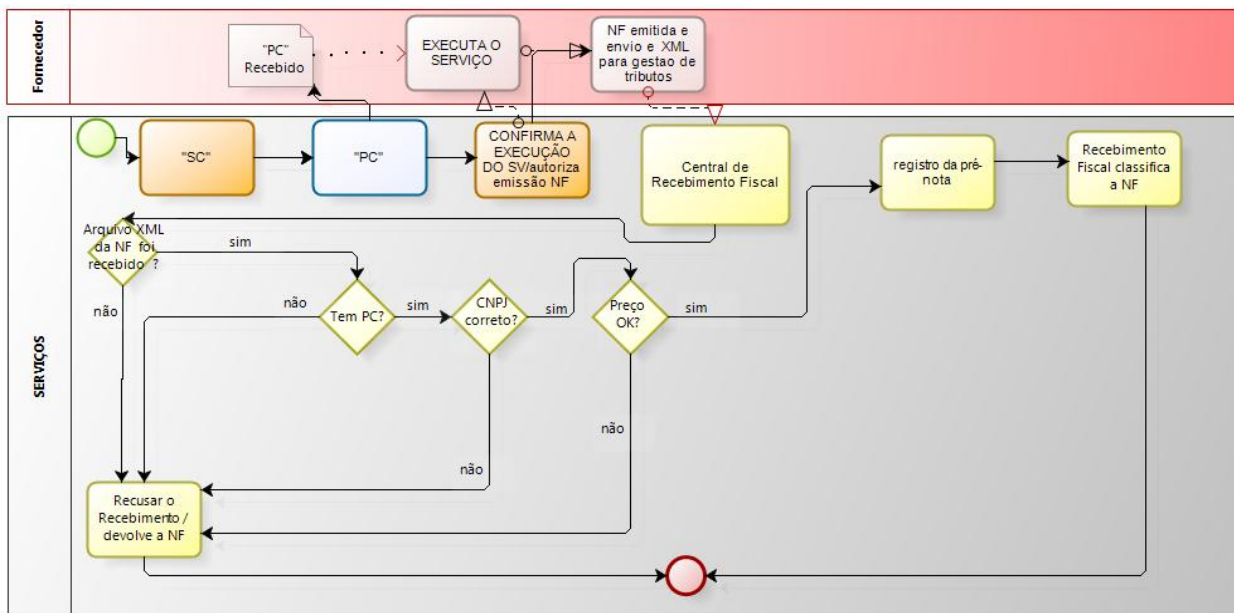


Figura 7: Novo Fluxo de Compras de Serviços



O procedimento operacional com o funcionamento da Central de Recebimento de Notas Fiscais, (Figura 6 e Figura 7) foi estabelecido e tem como objetivo estabelecer critérios que visam garantir o correto recebimento de notas fiscais de materiais e serviços dentro das normas estabelecidas pela Itambé. A partir da implantação, todos os fornecedores quando chegarem na Itambé, se dirigirão à Central de Recebimento de Notas Fiscais, que ficará fisicamente antes da portaria, entregarão o documento para o colaborador responsável e caso esteja tudo certo, liberará o fornecedor para a portaria que efetuará contato com o Departamento de Almoxarifado para entrada e procedimentos de descarga. As verificações obrigatórias na Central de Recebimento de Notas Fiscais, serão: Recebimento do arquivo “.xml” da nota fiscal, existência de pedido de compras, aderência dos dados de faturamento da nota fiscal x pedido de compra (CNPJ de faturamento, local de entrega, preço, condição de pagamento e quantidade). Havendo qualquer divergência será recusado o recebimento até que seja corrigida a situação. Caso ocorra uma necessidade de recebimento emergencial de materiais, está também estabelecido um processo específico onde o material é recebido, porém as tratativas de devolução da nota fiscal e envio de outra com as informações certas são definidas. Em se tratando de notas fiscais de serviço também será verificada a data da confirmação do serviço no sistema e caso o fornecedor tenha emitido e enviado a

nota fiscal sem ter recebido tal confirmação e autorização, a respectiva nota fiscal será recusada. O lançamento da nota fiscal é feito pela Central de Recebimento, assim que conferidas e liberadas, gerando no sistema uma pré-nota que aguardará a certificação do Departamento Fiscal confirmando e contabilizando. Assim de forma automática o sistema gera no módulo de Contas à Pagar o título para pagamento que é confrontado com o boleto bancário e pago na data de vencimento.

Também, foi aprovado pela Itambé a Política de Compras, a qual estabelece as diretrizes fundamentais do processo de compras, detalhando o que pode, o que não pode, quem pode e quando pode realizar ou aprovar uma compra.

O grande desafio a partir das mudanças realizadas é administrar a mudança na cultura interna e também dos fornecedores no trato do fluxo de notas fiscais e compra direta.

## 4 REFERÊNCIAS

ITAMBÉ, Cimento Cia., **Manual de Implantação do Sistema Protheus**. Módulo de Compras. Curitiba, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 8. ed. Belo Horizonte, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. 8.10 – **Como definir os seus problemas. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004, pg. 106;

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da Qualidade Total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira**, Minas Gerais: Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais – Fundação Christiano Ottoni, 1990.

MONTE ALTO, Clério Feres. PINHEIRO, Antonio Mendes. ALVES, Paulo Caetano. **Técnicas de Compras**. Rio de Janeiro, 2009. Editora FGV.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MANGANOTE, Edmilson. J. T. **Organização, Sistemas & Métodos**, Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

WERKEMA, Maria Cristina C. As **Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**, Minas Gerais: Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais – Fundação Christiano Ottoni, 1995.