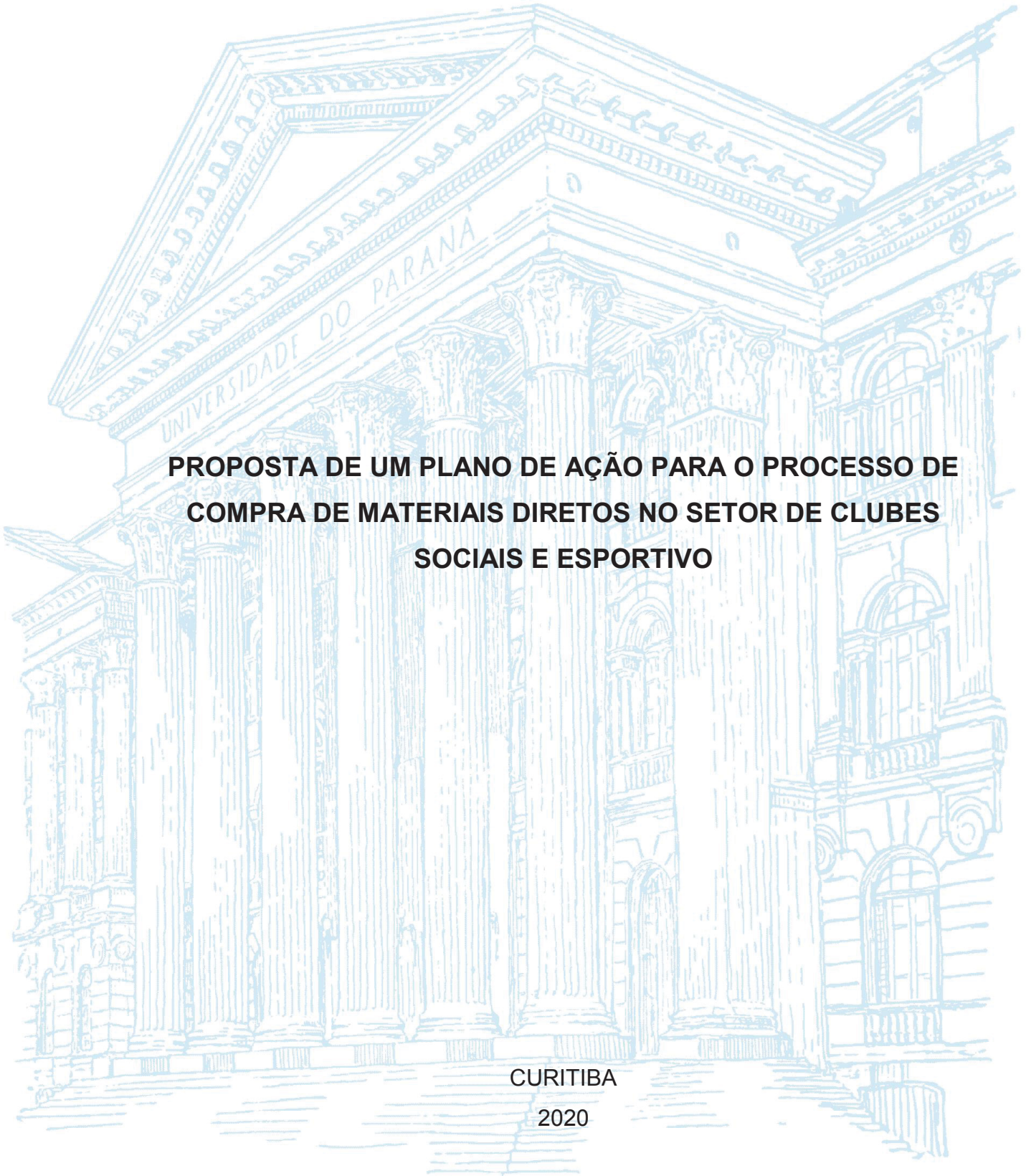


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CARINA COGROSSI



**PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA O PROCESSO DE  
COMPRA DE MATERIAIS DIRETOS NO SETOR DE CLUBES  
SOCIAIS E ESPORTIVO**

CURITIBA

2020

CARINA COGROSSI

**PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA  
O PROCESSO DE COMPRA DE MATERIAIS  
DIRETOS NO SETOR DE CLUBES SOCIAIS  
E ESPORTIVO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Suprimentos.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Adriana de Paula Lacerda Santos Dra.

CURITIBA

2020

# PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA O PROCESSO DE COMPRA DE MATERIAIS DIRETOS NO SETOR DE CLUBES SOCIAIS E ESPORTIVO

## PROPOSED ACTION PLAN FOR THE PROCESS OF PURCHASE OF DIRECT MATERIALS IN THE SOCIAL AND SPORTS CLUB SECTOR

COGROSSI, Carina\* E-mail: carinacogrossi@gmail.com

Pós-graduanda na UFPR.

**Resumo:** O objetivo desse artigo é mostrar um estudo de caso referente ao setor de compra de um clube social e esportivo. Foi analisada a situação atual do setor de compras do clube e foi proposto um plano de ação para que haja uma política de compras em que todos os outros setores sigam todos os processos até a fase final de recebimento do produto e/ou serviço.

**Palavras-Chaves:** Compras. Processos de compras. Planos de ação.

**Abstract:** The purpose of this article is to show a case study referring to the purchasing sector of a social and sports club. The current situation of the Club's purchasing sector was analyzed and an action plan was proposed so that there is a purchasing policy in which all other sectors follow all processes until the final phase of receiving the product and / or service.

Keywords: Shopping. Purchasing Processes. Action plans.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo geral descrever quais os procedimentos e técnicas melhor se adequam na aplicação de um plano de ação no setor de compras de um clube Social e Esportivo. Este estudo de caso pode refletir ou contribuir com um processo de compras de materiais direto, como forma de explorar as situações diversas em que o setor se encontra, com a finalidade de utilizar a melhor decisão na hora da compra que minimizem riscos com obtenção de ganhos para clubes sociais e esportivos.

O tema proposto é de um plano de ação para o processo de compra de materiais diretos no setor de clubes sociais e esportivo. Isto é, fazer um plano estratégico de compras como forma de explorar as diversas situações do setor de compras. De acordo com Costa (2014):

A Função Compras desempenha um papel crucial para garantir o crescimento sustentado das organizações. Sua atuação influencia significativamente o alcance dos objetivos estratégicos e das metas organizacionais, logo a tomada de decisão com relação a compra de produtos e/ou contratação de serviços torna-se extremamente importante.

Para tanto, será investigado o seguinte problema de pesquisa: quais os procedimentos e técnicas que melhor se adequam a aplicação de um plano estratégico de compras, e pode refletir ou contribuir para um processo de compras de materiais direto?

Em decorrência com as variáveis, surge a oportunidade em inovar e reestruturar os processos de compras.

Para justificar a escolha desse tema, Campos (2015), cita que: qualquer que seja a atividade da empresa, é necessário, matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços para ser executada. Por isso gerir compras é fundamental para todos os materiais.

A necessidade com que toda organização busca por lucratividade, faz com que: “Procurem novas alternativas para obter, manter ou aumentar sua competitividade. Neste novo cenário, a gestão eficiente da função compras (também denominada suprimentos), pode trazer resultados positivos” (COSTA, 2014).

Devido a necessidade de um novo processo para melhorar as compras de materiais direto, essa pesquisa se justifica através da aplicação de um plano ação no setor de compras em contribuição para que o Clube tenha maior eficiência nos processos de aquisições.

A proposta é de que o setor de compras projete decisões estratégicas por pelo menos quatro anos, com a condição de que seja revisto a qualquer momento.

“A gestão de uma cadeia de suprimentos, engloba o planejamento e gerenciamento de todas as suas atividades no que diz respeito a aquisição e processamento da matéria-prima e entrega de um produto acabado ao consumidor final [...]” (ELLRAM; COOPER, 2014 apud MONTEIRO; TINOCO, 2015, p. 62).

Hoje em dia, existem muitas ferramentas estratégicas comprovadas cientificamente para que haja melhora nos processos da empresa e no processo dos setores, como exemplo disso, tem-se a Análise Swot; Modelo Canvas; PDCA etc., alguns modelos desenvolvidos especificamente para o setor de compras, como Sete

passos do processo de compra estratégicas de Ogden; modelo de compra estratégica de Kraljic; identificação de variáveis nas decisões ao fazer compra de bens e serviços.

Ogden (1984) acredita que a estratégia só beneficia empresa e fornecedores, com controles na facilidade das aquisições, melhoria de estoque e muito mais (MIRANDA, 2019).

O modelo de Kraljic tornou-se importante porque ajuda a implementar os fundamentos de compras estratégicas, com muitas melhorias relacionados aos produtos e serviços (MIRANDA, 2019).

Dentre as ferramentas citadas, um desses modelos estratégicos será usado no estudo de caso.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 COMPRAS: EVOLUÇÃO, CONCEITO E IMPORTÂNCIA**

Antes, olhava-se o setor de compras como despesas, almoxarifes eram responsáveis por fazer algumas compras. Imagina-se que as compras eram feitas “por um gerente de fábrica sem a realização de concorrência, ou até mesmo pedido, e o comprador tomava conhecimento somente na hora da chegada da mercadoria”. (SOUZA, 2020).

De acordo com Souza (2020) a evolução de compras se dá pelas transformações ao longo dos anos. “Muitos profissionais antigos no exercício da função viveram esta evolução. Eles puderam vivenciar a diferença entre a função de comprador atual e do comprador antigo ou “colocador de pedido”, como era considerado naquela época.”

Hoje, empresas bem sucedidas veem o setor de compras como “uma atividade estratégica considerável” (BAILY et al. 2000).

A atividade de compras significa adquirir materiais para os setores da empresa, com quantidades certas e preços acessíveis.

Mencato (2016) cita Moraes (2005):

A atividade de compras vem ganhando cada vez mais importância e percepção estratégica dentro das empresas, onde assume papel verdadeiramente estratégico na gestão dos negócios em virtude do volume de recursos envolvidos, principalmente financeiros, deixando cada vez mais para trás a visão existente de que esta era uma atividade burocrática e repetitiva, um local gerador de despesas e não de lucros.

Diante dos fatos Mencato (2016), observa a “crescente importância da função compras na estratégia empresarial e, sobretudo, na obtenção de vantagens competitivas com resultados expressivos para a organização”.

Para que se tenha resultados expressivos, o profissional de compras, precisa ter os processos bem esquematizados.

## 2.3 GESTÃO E MELHORIAS DE PROCESSOS

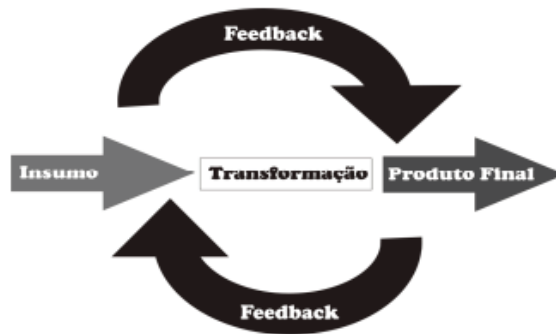
A gestão de processos nada mais é, do que a busca em desenvolver e melhorar os processos da empresa.

Segundo Villar (2014, p. 151), “o desenvolvimento de estruturas e processos eficientes tem sido o grande desafio dos gestores” nas empresas. Ainda nas palavras da autora, “as organizações já reconhecem esse desafio, o maior problema enfrentado atualmente por executivos de suprimentos é avaliar como e quanto a área de Compras pode gerar de valor estratégico para a organização” (VILLAR, 2014, p. 151).

Gonçalves (2000, p. 7), “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico”.

Paim et al. (2009) define: “processo é um conjunto lógico e ordenado de atividades que transformam matérias primas e/ou informações em produtos e/ou serviços.” Portanto, são várias atividades juntas para atingir alguns objetivos.

Figura 1 - Feedback sobre um processo



Fonte: Scartezini (2012, p. 7).

Para Villar (2014) quando se consegue trabalhar por processos, respeita-se o trabalho e a integração dessa equipe, bem como a responsabilidade de cada um, e todos querem concluir o trabalho com o mesmo objetivo, trazendo vantagens aos clientes, tudo para melhorar a organização e assim fazer as mudanças necessárias.

De acordo com Paim et al. (2009) “Melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo.”

Para que a gestão por processos tenha sua eficácia, é preciso eliminar erros, minimizar atrasos, por uso de recursos adaptáveis. A competitividade entre as empresas, exigem, bom desempenho, maior eficiência e eficácia, mais qualidade, rapidez e principalmente flexibilidade para se manter no mercado.

#### 2.4 COMPRA REATIVA X COMPRA PROATIVA

Para o comprador é importante atualizar-se, buscar o conhecimento para aprimorar suas competências, determinando assim a diferença entre “burocrático (reativo) ou um comprador moderno (proativo).” (BATISTA; MALDONADO, 2008).

De acordo com Batista; Maldonado (2008): o comprador reativo tem uma visão simples na hora de comprar, isto é, precisa encontrar um fornecedor. O comprador proativo procura parcerias, para compartilhar ideias e fechar a compra da melhor forma possível. Segue diferenças das duas compras no quadro abaixo:

Quadro 1 - Comparação da compra reativa e proativa

<b>Compra Reativa</b>	<b>Compra proativa</b>
Compras é um centro de custo	Compras deve adicionar valor
Compras recebe especificações	Compras e fornecedores contribuem para as especificações
Compras rejeita materiais defeituosos	Compras evita materiais defeituosos
Compras subordina-se a finanças ou à produção	Compras é importante função gerencial, subordina-se à presidência
Os compradores respondem às condições de mercado	Compras contribui para o desenvolvimento dos mercados
Os problemas são responsabilidade do fornecedor	Os problemas são responsabilidade compartilhada
Preço é variável	O custo total e o valor são variáveis-chave
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica
Sistema independente de fornecedores	O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores
As especificações são feitas por <i>designers</i> ou usuários	Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
Negociações ganha-perde	Negociações ganha-ganha
Muitos fornecedores = segurança	Muitos fornecedores = perda de oportunidades
Estoque excessivo = segurança	Excesso de estoque = desperdício
Informação é poder	A informação é valiosa se compartilhada

Fonte: Baily et al. (2000).

## 2.5 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS APLICADAS À COMPRAS

Várias são as ferramentas que podem ser utilizadas para melhorar o desempenho de compras. A seguir apresentam-se algumas das quais podem ser utilizadas no Planejamento Estratégico organizacional.

### 2.5.1 Ferramenta estratégica Análise Swot

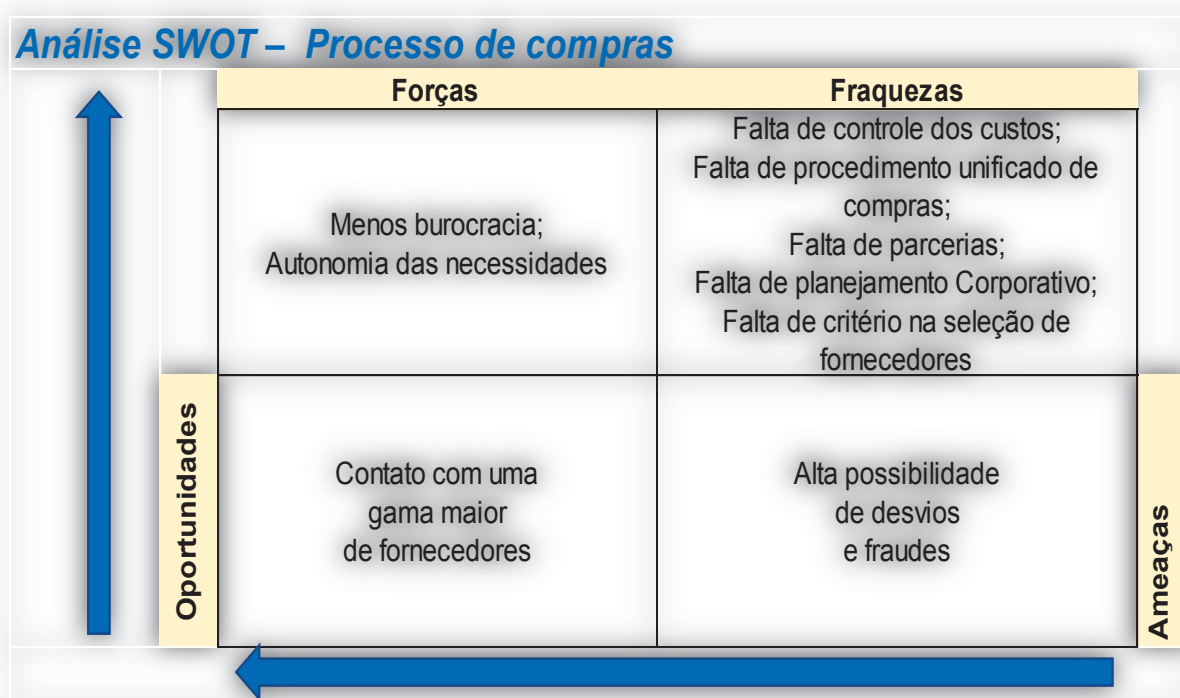
A análise Swot é uma das ferramentas mais usadas pelas empresas, porque é através dela que o mercado é avaliado, e pode-se ver a competitividade da organização, após a sua análise, é possível ver de onde a empresa dever iniciar suas mudanças internas e externas.

Segundo Daychoum (2008) “a Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de Cenário (ou Análises de Ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização.”

A palavra SWOT vem do inglês, e “significa um anagrama de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknessess), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)” (DAYCHOUM, 2008).

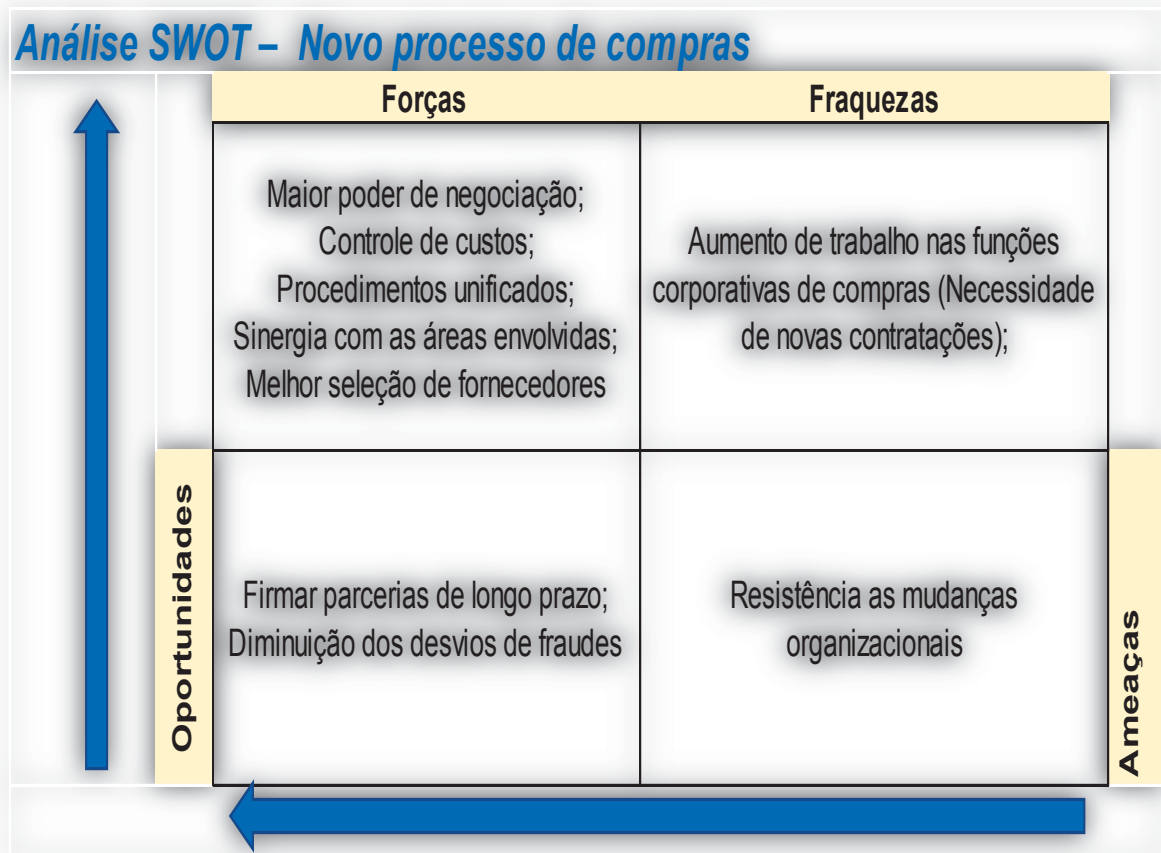
O cenário interno são as forças e fraquezas, já o cenário externo conta com as oportunidades e ameaças. Segue abaixo uma figura representando o setor de compras antes e a outra figura representa um novo processo de compras, uma nova situação para melhorar os processos.

Figura 2 - Análise SWOT: Processo de compras antes



Fonte: Cabral (2015).

Figura 3 - Novo processo de compras



Fonte: Cabral (2015).

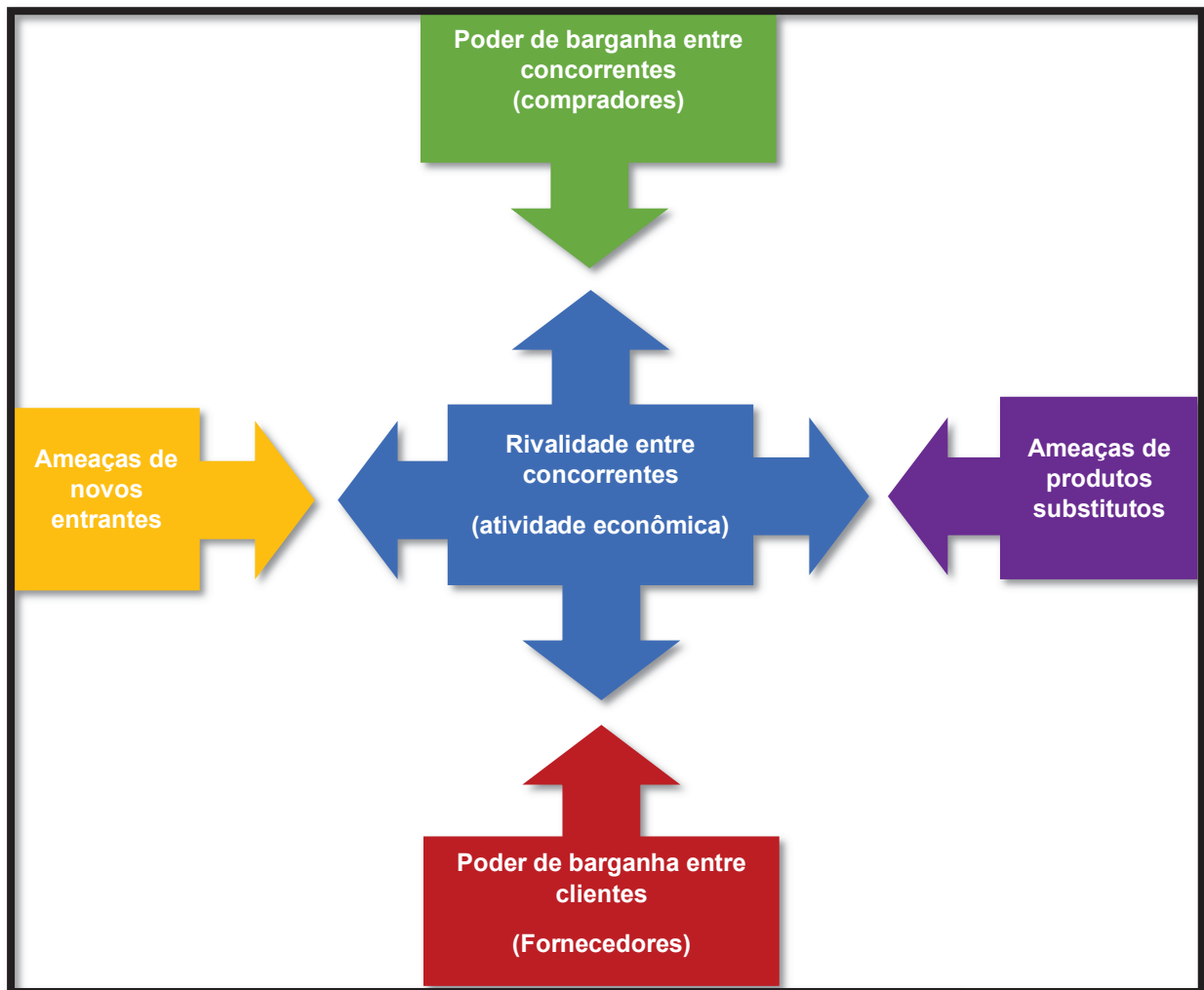
### 2.5.2 Ferramenta estratégica as cinco Forças de Porter

As cinco forças de Porter são conhecidas por todos os administradores de empresas, bem como estudantes na área de administração, economia e outros. Conhecer e utilizar essa ferramenta estratégica possibilita ao comprador conhecer no mercado, forças, fraquezas, riscos e oportunidades.

Para Michel E. Porter, cada empresa que compete possui estratégias, explícita ou implícita. Que pode ser desenvolvido explicitamente através de um processo de planejamento, como pode ter evoluído implicitamente nos setores da empresa (PORTER, 2004).

Porter (2004) entende que são necessárias cinco forças. A figura 4 representa compras conforme as cinco forças de Porter para melhoria dos processos.

Figura 4 - Cinco forças de Porter para compras



Fonte: Adaptado de Redação N&C (2015).

### 2.5.3 Ferramenta estratégica Sourcing

Strategic Sourcing “é uma aquisição organizacional e processo de gestão de suprimentos usada para localizar, desenvolver, qualificar e empregar fornecedores que agregam valor máximo a produtos e serviços adquiridos” (SOLLISH; SEMANIK, 2011 apud VENTRONI; CAMPOS, 2016).

Isto é, esse método inclui acumular esforços para fornecedores “que se alinham com o negócio estratégico e as metas operacionais da organização, ainda que seja um plano de ação interna, de readequação da equipe, como terceirização da atividade” (VENTRONI; CAMPOS, 2016).

Conforme Ventroni; Campos (2016), “esta ferramenta é recurso indispensável para concentrar esforços em um único fornecedor já devidamente qualificado e credenciado para um produto específico ou preferencial, ou diversos fornecedores para o mesmo produto.” A figura abaixo demonstra essa ferramenta importantes para quem trabalha com compras.

Figura 5 - Representação Single Sourcing x Multi-Sourcing

<b><u>RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES</u></b>		
	<b>Single Sourcing</b>	<b>Multi-Sourcing</b>
<b>VANTAGENS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor qualidade</li> <li>- Relações mais fortes / duráveis</li> <li>- Maior comprometimento</li> <li>- Melhor comunicação</li> <li>- Facilidade cooperação no desenvolvimento de novos produtos</li> <li>- Economia de escala</li> <li>- Maior confidencialidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprador pode forçar o preço para baixo</li> <li>- Flexibilidade para mudar de fornecedor</li> <li>- Várias fontes de conhecimento e especialização</li> </ul>
<b>DESvantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior vulnerabilidade a problemas</li> <li>- Fornecedor pode forçar preços para cima</li> <li>- Fornecedor é mais afetado por flutuações no volume da demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de se ter comprometimento</li> <li>- Maior esforço requerido para comunicação</li> <li>- Fornecedor tende a investir menos em novos processos</li> <li>- Maior dificuldade em obter economias de escala</li> <li>- Dificuldade de desenvolvimento de sistema de qualidade próprios</li> </ul>

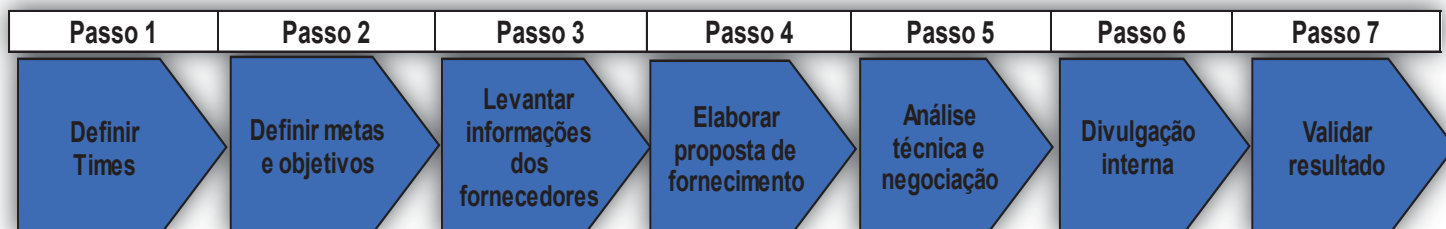
Fonte: Amaral (2017).

#### **2.5.4 Sete passos do processo de compra estratégica de Ogden**

Nesses tempos de mudanças esse modelo estratégico de compras, acabou sendo uma referência. O modelo “não só permite obter uma melhor percepção sobre o poder de barganha nas negociações, como também a escolha da estratégia mais adequada nas aquisições, reduzindo assim os riscos expostos no mercado para as empresas” (MONTEIRO; TINOCO, 2017).

Para Ogden (2003), o processo de compra estratégica utiliza sete passos para a redução do número de fornecedores da empresa (MONTEIRO; TINOCO, 2017). Segue a figura que representa os sete passos.

Figura 6 - Sete passos do processo de compras estratégicas de Ogden (2003)



Fonte: Monteiro; Tinoco (2017)

### 2.5.5 Modelo de compra estratégica de Kraljic

Idealizada por Peter Kraljic, publicada em um artigo na revista Harvard Business em 1983, a Matriz de Kraljic ficou conhecida como uma importante ferramenta na Gestão de Compras (SILVA, 2018).

Kraljic (1983) introduziu a primeira abordagem do modelo de portfólio que permite às empresas reduzir as suas vulnerabilidades e potencializar o seu poder de compra.

O modelo demonstrou ser uma ferramenta satisfatória para identificar quais eram as necessidades de estratégia de compras que a empresa precisava para melhorar os processos. Com esse modelo pode-se verificar riscos e oportunidades externas de compras. Prevê o cenário futuro de compras e com isso há possibilidades de fazer planos estratégicos.

O objetivo desse modelo criado por Kraljic (1983), diz que para cada fornecedor é preciso apresentar uma nova estratégia, para que no final da compra, o comprador saia ganhando. A seguir a matriz de Kraljic que representa o seu modelo perfeito.

Figura 7 - Modelo Kraljic



Fonte: Silva (2018).

Essa Matriz é com base no impacto no lucro (eixo y) e no risco de fornecimento (eixo x) (SILVA, 2018).

## 2.6 Identificação de variáveis nas decisões ao fazer compra de bens e serviços

As variáveis são colocadas aqui conforme pesquisa na literatura. Segundo Costa; Mário; Moura (2015) alguns autores comentam o que fazem parte das variáveis na decisão de compras.

Figura 8 - Relação das variáveis de compras

Relação das variáveis de Compras			
Nº	Nome da variável	Autores	Diz respeito à:
1	Qualidade	Baily et al. (2000) e Dias e Costa (2012)	Conjunto de características de um produto ou serviço relevantes para atender às exigências.
2	Quantidade correta	Baily et al. (2000)	Quantidade dos produtos a serem adquiridos.
3	Tempo	Baily et al. (2000) e Dias e Costa (2012)	Prazo de entrega dos produtos comprados e/ou serviços contratados.
4	Fonte de suprimentos	Baily et al. (2000), Chaves (2002), Gaither e Fraizer (2005) e Slack et al. (2009)	Seleção e desenvolvimento de fornecedores adequados.
5	Preço	Baily et al. (2000), Lambert, Stock e Vantine (1998)	Valor negociado para compra dos produtos e/ou contratação de serviços.
6	Negociação	Baily et al. (2000), Coelho Junior (2011) e Dias e Costa (2012)	Negociar a compra dos produtos e/ou contratação de serviço com os fornecedores.
7	Custo total de aquisição	Baily et al. (2000) e Bowersox, Closs e Cooper (2006)	Custo total envolvido na compra de produtos e contratação de serviços.
8	Especificações de compra	Gaither e Fraizer (2005) e Dias e Costa (2012)	Requisitos necessários para realização da compra.
9	Organização de compras	Baily et al. (2000), Chaves (2002), Gonçalves (2010), Pozo (2010) e Dias e Costa (2012)	Estruturação do processo de compras.
10	Restrições financeiras	Dias e Costa (2012)	Restrições financeiras que possam impedir a área de Compras de efetuar uma aquisição.
11	<i>Timing</i>	Baily et al. (2000)	Atender às necessidades de compra da organização em tempo hábil.
12	Tipo de produto a ser comprado	Baily et al. (2000), Ballou (2006), Dias e Costa (2012) e Arnold (2012).	Produtos quem devem ser comprados conforme descrito nas especificações de compra.
13	Frete	Reis (2001), Ballou (2006), Slack et al (2009) e Dias e Costa (2012)	Custo do transporte nas compras efetuadas.
14	Assistência técnica e treinamento	Bogmann (2002), Marques (2006) e Dias e Costa (2012)	Serviços de reparos em defeitos sob garantia e realização de treinamento para utilização do produto adquirido.
15	Prazo de pagamento	Baily et al. (2000), Chaves (2002) e Dias e Costa (2012)	Prazo estabelecido para pagar o fornecedor.
16	Validade dos produtos	Chaves (2002) e Lima Filho (2007)	Período de duração de um produto no qual suas características e a qualidade permanecem inalteradas.
17	Níveis de estoque	Baily et al. (2000), Dias (2005), Ballou (2006), Slack et al. (2009)	Acumulações de matérias primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados em um sistema de transformação.

Fonte: Costa; Mário; Moura (2015).

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

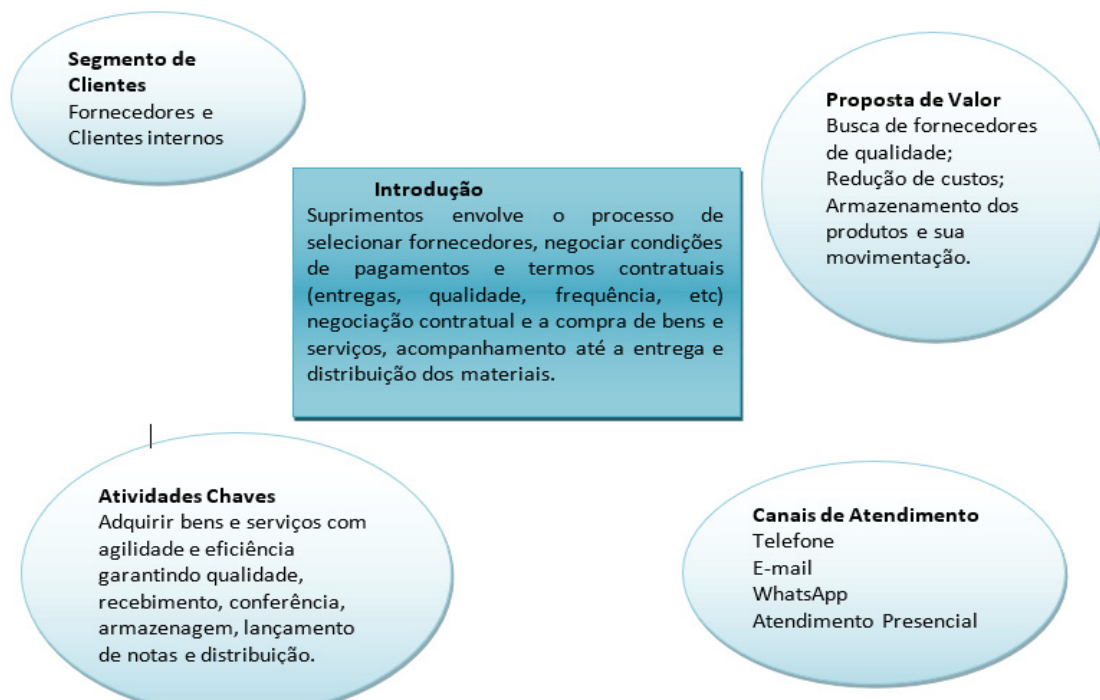
Essa pesquisa foi desenvolvida em um clube social esportivo, localizado em Curitiba, por questões de ética, não será divulgado o nome. O principal negócio do clube é ter um espaço de integração que fosse um refúgio cultural e social para a sociedade curitibana, que presenciasse o crescimento e desenvolvimento da capital no final do século XIX. O clube transformou-se, cresceu, modernizou-se, mesmo com todas essas mudanças, os valores e objetivo que é fazer com que cada associado se sinta casa, não mudou. Uma das maiores e tradicionais agremiações da América Latina. Compromisso com esporte, cultura, social e filantropia.

O setor de almoxarifado que atua como armazenador para todas as áreas do Clube, atendendo às demandas de pedidos de materiais constantes em seu estoque.

O Setor de Compras é responsável por atender a todas as sedes e setores do Clube nas demandas de solicitações, adquirindo bens e serviços com agilidade e eficiência, cumprindo a qualidade solicitada e visando sempre o menor custo possível.

Atualmente os departamentos são compostos por uma supervisão, três assistentes administrativos (almoxarifado), quatro assistentes de compras e um menor aprendiz (Figura 9).

Figura 9 – Setor de Suprimentos



Fonte: A autora (2020).

### 3.1 DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA ADOTADO

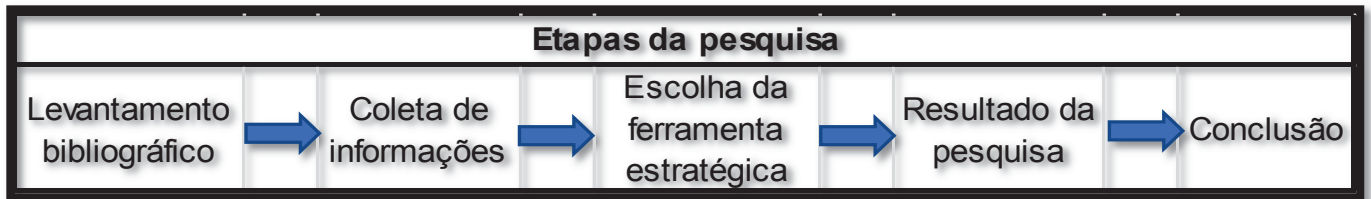
A princípio foi realizado uma pesquisa para saber quais fontes iriam fundamentar o trabalho. Buscou-se conceitos e quais eram as ferramentas estratégicas mais usadas para ajudar na melhoria dos novos processos. Após, foi necessário fazer uma nova pesquisa para coletar informações do setor de compras para saber quais pontos precisavam mudar. Para próximo passo foi necessário escolher qual ferramenta estratégica seria usado para o novo processo de compras, por ser um modelo satisfatório

Portanto, pode-se dizer que esse trabalho, quanto aos procedimentos técnicos é um estudo de caso, quanto aos objetivos é uma pesquisa explicativa e quanto a abordagem do problema é uma pesquisa quantitativa. Quanto a sua abordagem, é classificada como pesquisa explicativa, porque foi procurado identificar e dizer o modo ou o porquê acontece o fenômeno, procura a razão, o

porquê das coisas. Explora a situação da vida real, isto é, mostra o porquê usar uma ferramenta estratégica traz benefícios ao setor de compras.

Em relação aos procedimentos técnicos, é considerada um estudo de caso, sendo uma pesquisa de campo. Segue as etapas da pesquisa conforme figura 10.

Figura 10 - Etapas da pesquisa



Fonte: A autora (2020).

A coleta de análise de dados foi realizada da seguinte forma:

- a) Foi realizada entrevista<sup>1</sup> semiestruturada com colaboradores do setor para que falem sobre os processos e quais melhorias gostariam a partir dessa conversa.
- b) Foi realizada a pesquisa participante pois a autora deste artigo trabalha na empresa analisada. Desta forma, foi possível ter acesso aos dados extraídos do sistema de informação.

#### 4 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Basicamente a rotina de compras funciona da seguinte forma.

##### 4.1 SOLICITAÇÃO DE COMPRAS

O setor de compras possui um sistema de módulo logístico, as compras são solicitadas somente pelo responsável de cada setor ou a quem ele autorizou para fazer a solicitação de suprimentos.

---

<sup>1</sup> O questionário da entrevista encontra-se no apêndice A.

Ao fazer a solicitação dos suprimentos no sistema é preciso prestar atenção para identificar o centro de custo e aplicar corretamente, existe um orçamento anual que são disponibilizadas automaticamente para cada usuário.

Ao fazer a requisição é necessário indicar se é Suprimento Direto para compras de produtos, ou Suprimento Serviço para prestação de serviços. Convém destacar a importância da correta descrição dos produtos/serviços solicitados, complementando-a quando necessário, objetivando facilitar o processo de aquisição.

Após o preenchimento dos campos pertinentes, a área solicitante encaminha via sistema a solicitação de suprimentos ao Departamento de Compras que providencia a coleta de preços, é preciso no mínimo três fornecedores, registrando as cotações no corpo da aprovação de compras. É considerada vencedora a proposta que apresentar o *menor preço* dentre os valores cotados.

É importante salientar a necessidade de razoável antecedência para o início do processo, no mínimo 15 dias, com relação à entrega dos produtos ou início das atividades solicitadas. No caso de produtos ou serviços para os quais os fornecedores não disponham de entrega imediata, a área requisitante deve levar em consideração este fato antecipando o início do processo de solicitação.

## 4.2 APROVAÇÃO DE COMPRAS

As compras são aprovadas na seguinte ordem: Supervisão de Suprimentos, Gerente da área requisitante e pelo Superintendente. Os processos de compras são on-line via sistema.

Se for uma necessidade urgente, o gerente da área requisitante, precisa justificar a solicitação da compra de um produto específico ou a contratação de serviço com fornecedor único, e o processo o processo será encaminhado para a decisão do Superintendente. Serão aceitos único orçamento quando: for fabricante do produto, fornecedor exclusivo. Quando a despesa estiver fora do orçamento, o gerente solicitante determina o seu cancelamento ou seu prosseguimento, mediante a justificativa pertinente.

Se a solicitação estiver dentro do orçamento (disponibilidade positiva), ou devidamente justificada (disponibilidade negativa), o processo contendo as informações e autorização descrita é encaminhada para aprovação do Superintendente.

Caso a decisão do gerente da área requisitante seja pelo cancelamento do processo de compra, deve reprovar no sistema, para a atualização da dotação orçamentária.

## 4.3 ORDEM DE COMPRA

O Departamento de Compras envia ao fornecedor contemplado a Ordem de Compra com todos os dados do produto e da negociação, acompanha o processo até o lançamento da nota fiscal que caracteriza a entrega.

## 4.4 CONTRATOS

Quando a compra exige um contrato, este deve ser redigido pelo Departamento Jurídico que possui procedimentos próprios para esta finalidade, e deve ser solicitado pelo gerente responsável do departamento ou a quem ele delegar através do sistema.

## 4.5 COMPLIANCE

Com objetivo de garantir e manter a transparência e a integridade nos negócios, os integrantes da equipe de Suprimentos não podem aceitar nenhum tipo de brinde, em cumprimento deste procedimento.

#### 4.6 ROTINA DEPARTAMENTO DE SUPRIMENTOS

Nesta seção serão abordadas as rotinas do departamento de suprimentos. As solicitações de compras realizadas pelos departamentos e sedes.

Atualmente, os processos de compras são centralizados, distribuídos aleatoriamente aos compradores que compõem o setor, a equipe é dividida em quatro níveis, sendo composta por um supervisor de suprimentos, mais quatro assistentes de compras e quatro assistentes administrativos (almoxarife) e um menor aprendiz.

Figura 11 - Organograma Setorial- Suprimentos

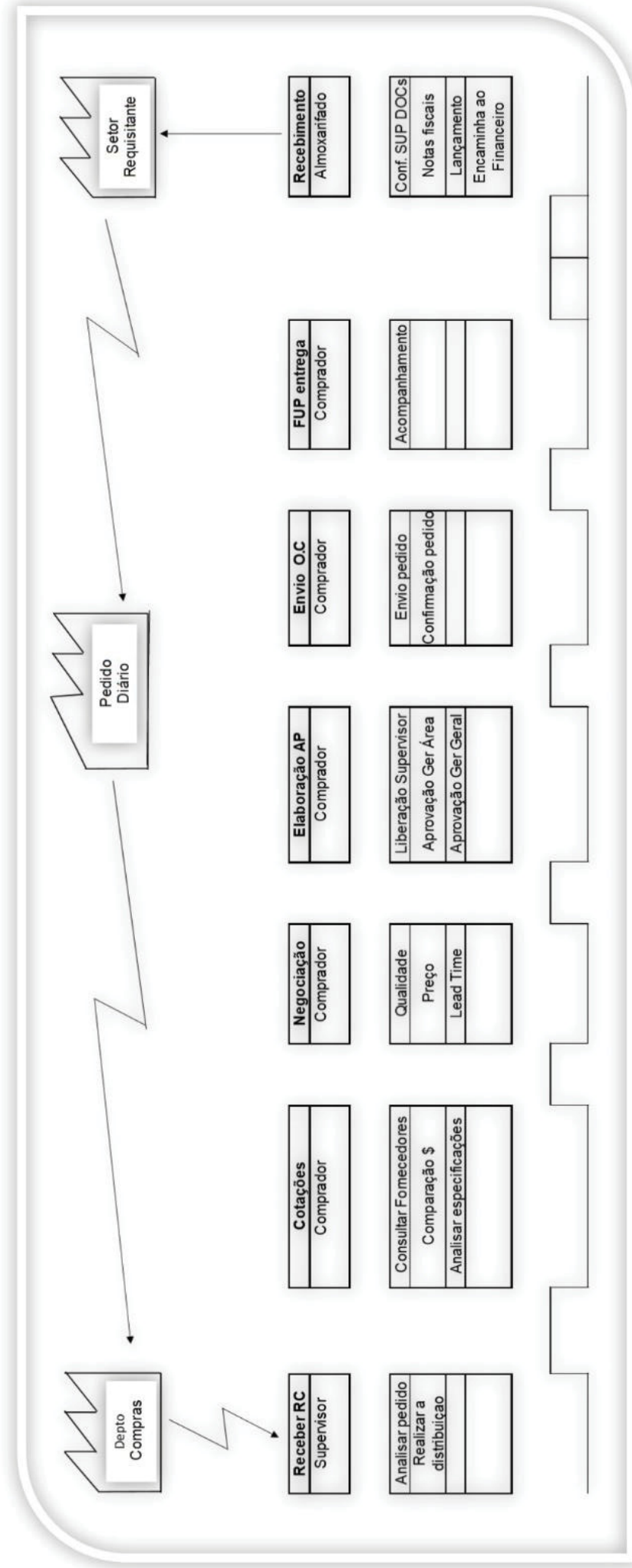


Fonte: A autora (2020).

Apesar dos compradores possuírem diferentes níveis de capacidades e conhecimentos, todos são classificados no mesmo nível hierárquico, por não distinguir estas características, as requisições de materiais são repassadas de forma aleatória.

Na figura 12 está descrito como acontece o processo de compras.

Figura 12 - Processo de compras



Fonte: A autora (2020).

As RCs (Requisições de Compras) são realizadas pelos departamentos em forma de pedidos diários via sistema conforme as necessidades.

Supervisão de Compras recebe a RC, analisa e realiza a distribuição aleatória aos assistentes de compras conforme demanda de trabalho.

Os assistentes de compras recebem a RC, consultam os fornecedores, realizam a comparação de valores, analisam especificações se estão de acordo com o solicitado, montam aprovação de compras com todas as informações necessárias e encaminham ao supervisão via sistema on-line para liberação.

O Supervisor analisa e libera, o processo automaticamente vai para análise do gestor da área requisitante, ele analisa, libera, justifica a compra quando necessário e aprova, depois do gestor aprovar a RC, em seguida vai para análise e aprovação do Superintendente. Após a aprovação do Superintendente o assistente de compras gera a ordem de compra, confirma o envio, faz o follow up.

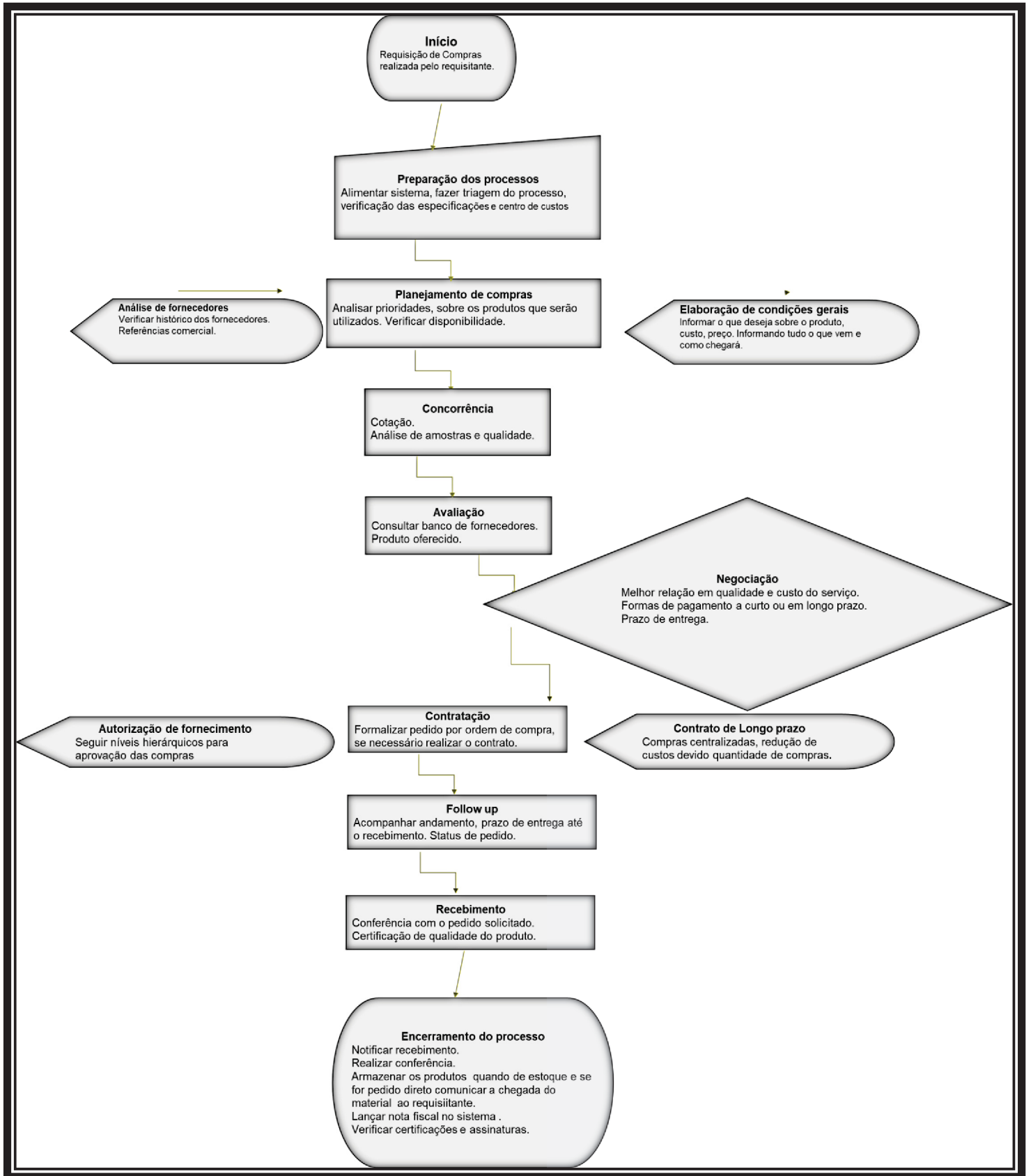
O Almojarifado recebe os materiais, realiza a conferência de acordo com as OC (ordens de compra), comunica o departamento requisitante referente a chegada, solicita a retirada do material, encaminha a nota fiscal para certificação, faz o lançamento da nota fiscal e encaminha ao departamento financeiro para pagamento.

Quando o item é imobilizado o acompanhamento é feito pelo departamento de Patrimônio.

O acompanhamento da RC será feito pelo assistente de compras até a baixa no sistema da nota fiscal. Após a baixa, são realizados o pós compra com o requisitante para verificar se o produto recebido está de acordo com o solicitado.

Com isso, termina-se o processo com avaliação do fornecedor por solicitação de compra. Abaixo fluxograma do processo de aprovação:

Figura 13 - Fluxograma do processo de compras do clube



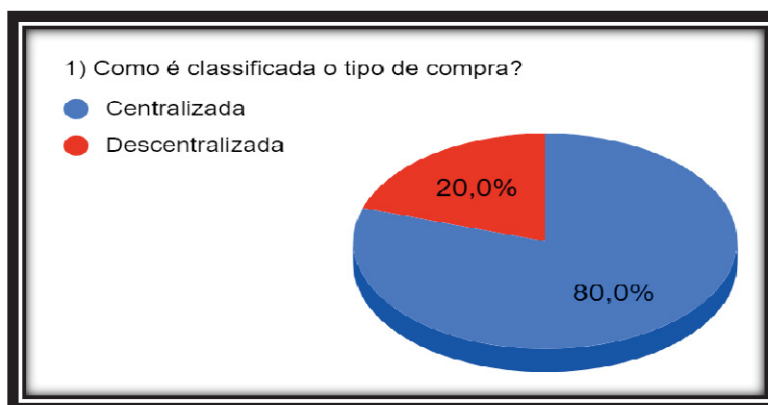
Fonte: A autora (2020).

## 5 PROPOSTA PARA MELHORAR O SETOR DE COMPRAS

A proposta de melhorias desenvolvida baseou-se na Matriz Swot, porque mostrou ser completa para mudar e melhorar os processos de compras do clube, porque com ela são verificadas as forças e oportunidades, quanto verificar as novas fraquezas e ameaças que o setor necessita fazer em sua nova estratégia, onde é preciso uma nova visão de compras, com isso novas estratégias são feitas para que o comprador se sinta satisfeito.

Para que as mudanças acontecessem foi aplicado um questionário aos funcionários do setor, abaixo gráficos da entrevista feita com colaboradores do setor de compras.

Gráfico 1: Tipo de compra realizada pelo Clube



Fonte: A autora (2020).

Ao questionar os colaboradores do setor, 80% disse que as compras são centralizadas e 20% disse que as compras são descentralizadas.

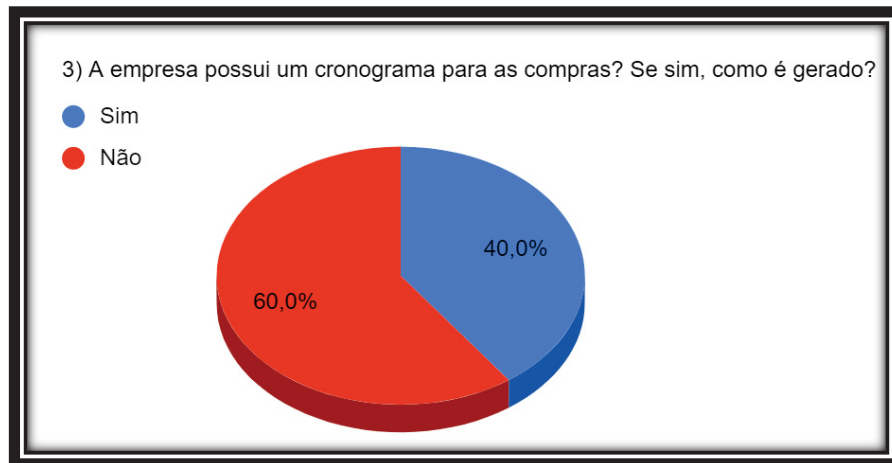
Gráfico 2 - Qual o método de compra que o Clube realiza?



Fonte: A autora (2020).

Todos os colaboradores do setor, responderam que as compras são reativas.

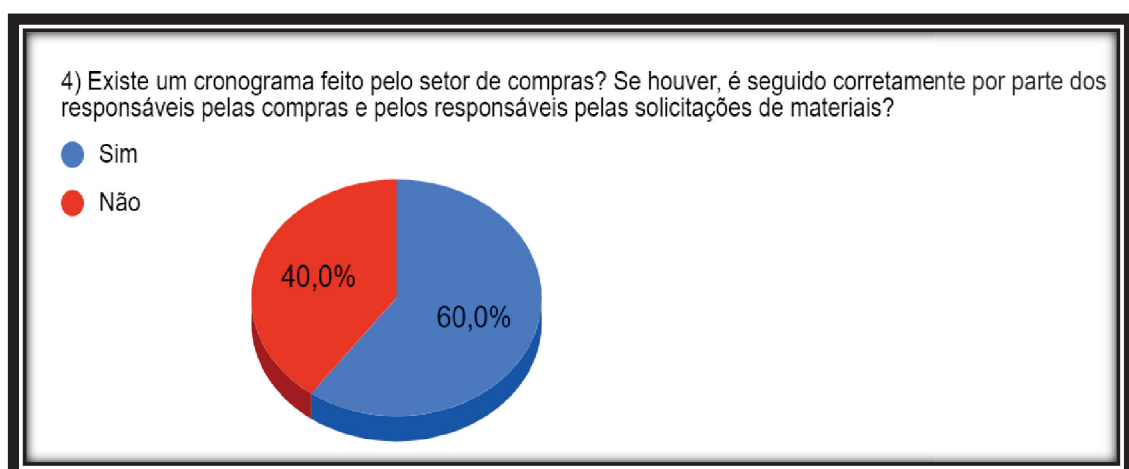
Gráfico 3 – Existe um cronograma a ser seguido?



Fonte: A autora (2020).

Aqui 40% das colaboradoras justificaram sua resposta dizendo que sim, a empresa possui um cronograma, que é gerado via sistema operacional interligando departamento solicitante e departamento de compras. E 60% delas disseram que a empresa não possui um cronograma, porque as compras são feitas conforme necessidades dos solicitantes ou eventos que possam ocorrer.

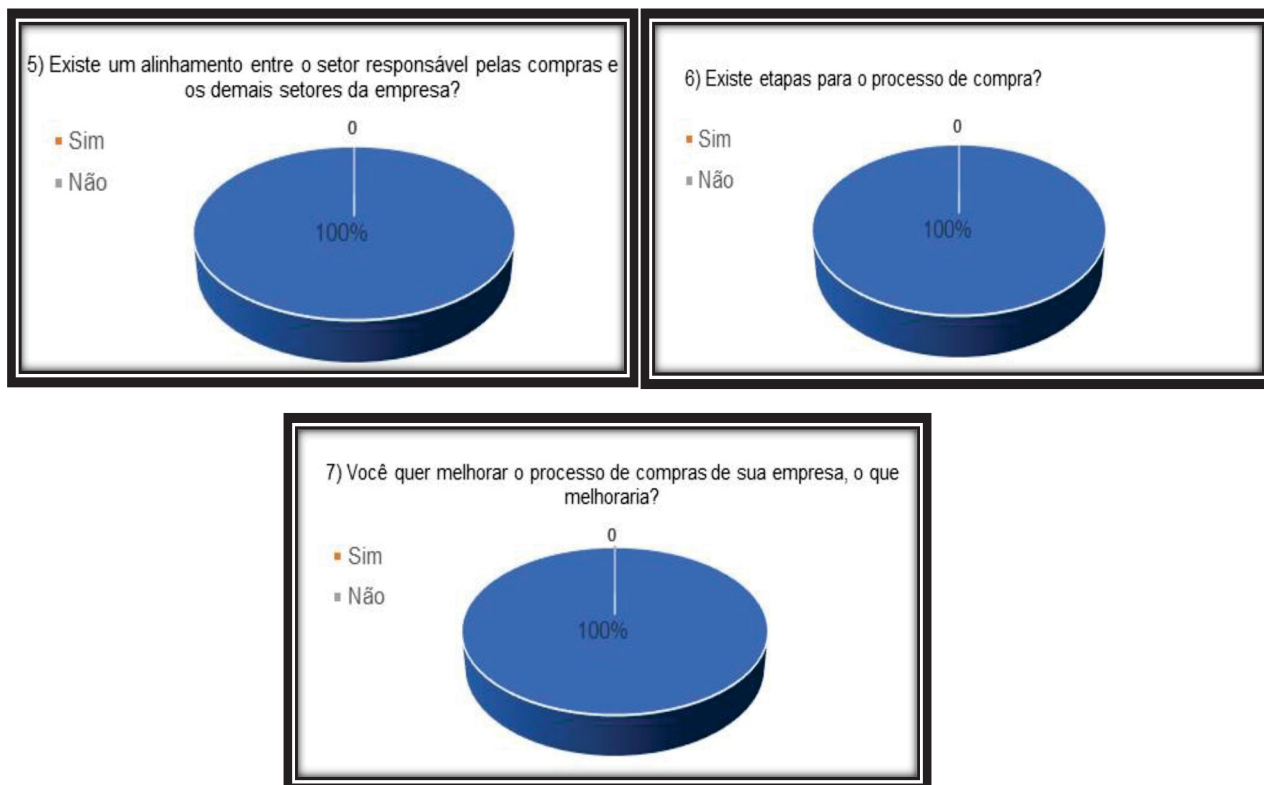
Gráfico 4 – O cronograma é seguido corretamente por todos os colaboradores da empresa?



Fonte: A autora (2020).

Nessa pergunta houve justificativas por parte das colaboradoras. Elas responderam que: Geralmente sim, porém nem sempre é cumprido por ambas as partes. Quando se trata de eventos ou materiais que sejam urgentes existe sim. Nem sempre, às vezes ocorrem falhas em alguma parte deste processo.

Gráfico 5 – Figura relacionada as perguntas 5, 6 e 7



Fonte: A autora (2020).

Foi perguntado sobre o alinhamento entre o setor responsável pelas compras e demais setores da empresa. Todos os colaboradores do setor responderam que sim existe um alinhamento entre os setores. Como justificativa elas disseram que:

- *Com a maioria dos setores sim, porém existem setores que não seguem corretamente os procedimentos;*
- *Sim, existe, a maior parte do processo é via sistema para facilitar o alinhamento e diminuir a chance de erro;*
- *Existe contato direto com solicitante para dúvidas sobre o produto ou autorização de compra quando o material solicitado esteja fora de linha ou tenha especificações diferente da solicitada.*

Quanto a pergunta seis do questionário, foi perguntado se existe um processo de compras, todas disseram que sim, existe. As colaboradoras justificaram essa questão de tais formas:

- *Solicitação via sistema;*
- *Cotação via e-mail;*
- *Negociação com o fornecedor vencedor da cotação;*
- *Ao fechar a negociação as informações são inseridas no sistema;*
- *Processo de liberações da Supervisão do Departamento de Compras;*
- *Liberação da Gerência do Departamento solicitante;*
- *Liberação Superintendência;*
- *Envio de ordem de compra para o fornecedor;*
- *Alinhamento do pagamento, logística e operacional;*
- *Na chegada do produto é feito a conferência; E por último*
- *Entrega do produto, lançamento de NF, programação do pagamento.*

Ao serem questionadas sobre melhorar o processo cada colaboradora colocou seu ponto de vista, e todas disseram que precisaria melhorar os processos. Diante disso, segue sugestões das colaboradoras.

- *Treinamento com os responsáveis pela solicitação de compra via sistema, ensinando corretamente como se realiza o pedido adequadamente, evitando erros básicos, tendo como argumento no momento de cobrar alguma informação incorreta;*
- *Definição dos segmentos a cada colaborador de compras, fazendo com que eles se especializem em determinadas áreas e assuntos, minimizando erros no momento da compra, desinformação, desencontro de informações, aumentando a parceria entre Fornecedor X Compras e Compras X Setor Solicitante;*
- *Trabalho em conjunto com o Departamento Financeiro, em relação ao pagamento dos fornecedores, porque hoje as negociações não podem ser realizadas devido as formas e prazos de pagamento oferecidas atualmente;*

- Troca de sistema operacional para facilitar e otimizar o tempo de processos;
- Melhoria das etapas de liberação e agilidade;
- Fazer com que o setor tenha compras proativa;
- Especificar mais os itens solicitados, para diminuir o risco de compra de material incorreto.

Após realizadas as entrevistas com os colaboradores, foi elaborada a Matriz SWOT, com base na resposta do questionário, atitudes que poderão ser tomadas a médio e longo prazo para melhorar o processo como um todo. Essas ações estarão correlacionadas às já realizadas pelo setor de compras da empresa e demais que possam vir a ser implementadas no andamento desse trabalho.

Figura 14 - Matriz Swot Setor de compras do Clube

		Matriz Swot	
		Positivo	Negativo
Fatores Internos	<b>S</b>	<b>Forças</b> Itens Maior poder de negociação Sinergia com áreas envolvidas Melhor seleção de fornecedores Equipe entrosada Compras proativas	<b>W</b> <b>Fraquezas</b> Itens Treinamentos para equipes e setores Burocracia para liberação de recursos Não cumprimento de cronograma para aquisições transformando em urgências
	<b>O</b>	<b>Oportunidades</b> Itens Firmar parcerias a longo prazo Definir segmentos para cada assistente de compras Melhorias das etapas de liberação	<b>T</b> <b>Ameaças</b> Itens Resistência a mudanças organizacionais

Fonte: A autora (2020).

Ao escolher esse plano estratégico, pode-se notar os pontos que mais necessitavam de mudanças, e com isso definir novas ações para melhorar o processo de compras.

Em relação ao Ambiente externo de compras salientam-se os seguintes pontos positivos: as oportunidades em compras tendem a firmar mais parcerias a longo prazo; pode definir segmentos para assistente de compras e melhorar as etapas de liberação.

Como ponto negativo salienta-se o receio em relação a resistência a mudanças organizacionais.

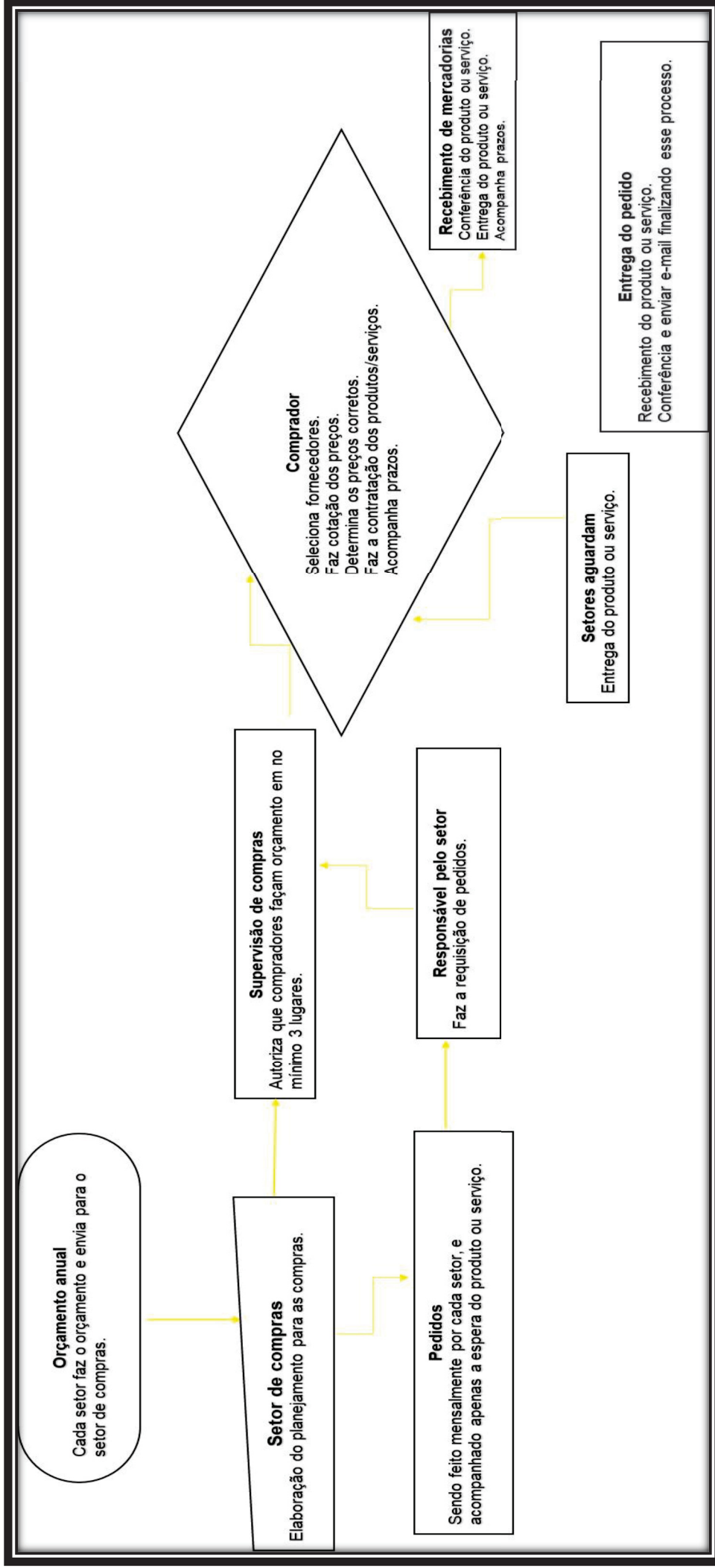
Em relação ao Ambiente interno de compras os pontos positivos a se destacar são: as forças tendem a maior poder de organização; sinergia com áreas envolvidas. Os Pontos negativos para melhorar são: as fraquezas, o treinamento para equipes e setores; burocracia para liberação de recursos; o não cumprimento do cronograma para aquisições transformadas em urgência.

#### 4.1 NOVO PROCESSO DE COMPRAS

As principais mudanças com a implantação da proposta de melhorias descritas são as seguintes (Figura 15):

- Analisando o processo, em alguns casos há possibilidade de diminuir o tempo realizando contratos;
- É possível otimizar o tempo dos compradores nos pedidos de rotina e agilizando o processo, pois fariam apenas o pedido e o acompanhamento da entrega do produto;
- Como os pedidos são realizados diariamente, a ideia de trabalhar dentro do planejamento orçamentário anual agrupando e antecipando as compras, é transformar o processo que hoje acontece de forma reativa, para um processo proativo;
- Os compradores e os fornecedores fazem contribuições para o processo de compras e as negociações são do tipo ganha-ganha. Segue novo processo de compra.

Figura 15 - Fluxograma de processo proposto



Fonte: A autora (2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças nos processos de compras vêm acontecendo ao longo dos anos, e a cada situação do país é preciso inovar, e usar novas estratégias para melhoria nos ambientes organizacionais, e isso inclui mudar e usar estratégias para novos setores da empresa.

A proposta de uma nova estratégia para compra foi crucial para esse momento em que o país vive em relação ao COVID19, em que as empresas precisam deixar seus colaboradores em casa e eles precisam trabalhar em Home Office. Essa situação desencadeou mais uma crise para a economia do país, fazendo com que administradores e gestores sejam estratégicos em seus negócios, por isso a importância dos planos de ação.

Inicialmente o problema questiona se um plano estratégico contribui para um novo processo no setor de compras. E sim, contribui consideravelmente.

As ferramentas estratégicas citadas no texto, são comprovadas que melhoram os processos nas empresas e setores. Essas ferramentas são Análise Swot; As cinco Forças de Porter; Estratégia Sourcing; Sete passos do processo de compra estratégica de Ogden; Modelo de compra estratégica de Kraljic.

A ferramenta estratégica escolhida para fazer melhorar os processos, foi a Análise Swot, apesar dela ser uma ferramenta estratégica simples, pode-se ver quais eram os riscos e as oportunidades que o setor podia ter, assim tendo a oportunidade de novas visões e novas estratégias para que a empresa ficasse satisfeita em suas compras. Observou -se que após identificar quais eram os pontos a serem melhorados, esse modelo mostrou que o setor de compras seria mais eficiente em suas aquisições. Foram observados os pontos que deram certo, e os pontos que ainda seria preciso mudar.

Mediante mudanças, é preciso ficar atento e observar que uma vez aplicada essa ferramenta, é preciso adotar a postura e o hábito de observar sempre se o que foi aplicado ou ainda precisa de melhorias.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Amadeu Fernandes. **Gestão de suprimentos**. 2017. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/11016099/>. Acesso em: 22 mar. 2020.

BAILY, Peter J. H. et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, ago. 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em: 22 mar. 2020.

CABRAL, Marina. **Redesenho do processo de compras**: construtora Andrade Gutierrez. MBA FGV - Master em logística em Supply Chain. [2015?]. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/1825263/>. acesso em: 22 mar. 2020.

CAMPOS, Alexandre. **Gestão de compras e negociação**: processos, uso da tecnologia da informação, licitações e aquisições no terceiro setor. São Paulo: Érica, 2015.

CAVALCANTI, Rubens. **Modelagem de processos de negócios**: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2017.

COSTA, Darlen Andrade. **Variáveis determinantes na decisão de compras**: um estudo de caso. 2014. 257 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Centro universitário uma. Instituto de educação continuada, pesquisa e extensão. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://www.mestradoemadm.com.br/wp-content/uploads/2014/11/Darlen-Andrade-Costa.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2019.

COSTA, Darlen Andrade; MÁRIO, Poueri do Carmo; MOURA, Luiz Rodrigo Cunha. Variáveis de decisão determinantes do processo de compras em organizações: um estudo de caso. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 3, p. 138-163, dez. 2015. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/820>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

DAYCHOUM, Merhi. **40 + 2 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

GIL, Robledo Lima. **Tipos de pesquisa**. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2019.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000.

Disponível em|: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

MIRANDA, Rodrigo. **Estratégia de comercialização e logística integrada**. São Paulo: Senai, 2019.

MENCATO, Willian. **Aplicação da curva ABC na estratégia de suprimentos**: um estudo de caso. Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba: 2016.

MONTEIRO, Alexsandro; TINOCO; María Auxiliadora Cannarozzo. Proposta de um modelo estratégico de gestão de compras de materiais e serviços em empresa de nutrição animal. **Revista Gestão Industrial**, v. 11, n. 4, p. 61-84, 2015. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/2884/2582>. Acesso em: 12 dez. 2019.

N&C. **As 5 Forças de Porter e suas Estratégias de Vendas**. N&C – Negócios e Carreiras. 18 dez. 2015. Disponível em: <https://negociosecarreiras.com.br/cinco-forcas-de-porter-e-suas-estrategias-de-vendas/>. Acesso em: 22 mar. 2020.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2004.

SANTOS, Adriana de Paula Lacerda. **Métodos de pesquisa**. Aula 1 pdf, Universidade Federal do Paraná (UFPR), 2019.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, 2009. Disponível em: <http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2020.

SULVA, Laurival. **Matriz de Kraljic e a Gestão de Compras**. Laurival Silva, artigos de administração, 01 abr. 2018. Disponível em: <https://laurivalsilva.adm.br/blog/strategic-sourcing/matriz-de-kraljic-e-a-gestao-de-compras/>. Acesso em: 22 mar. 2020.

SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e melhoria de processos**: conceitos, técnicas e ferramentas. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2015.

SOUZA, Rubens Antonio de. **A evolução no setor de compras e a importância da negociação nas relações comerciais**. AMB: Alvo maior Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.alvomaiorbrasil.com.br/a-evolucao-no-setor-de-compras-e-a-importancia-da-negociacao-nas-relacoes-comerciais/>. acesso em: 10 mar. 2020.

VILLAR, Cristiane Biazzin. Processos de compras. MITSUTANI, Claudio et al. **Compras estratégicas**: construa parcerias com fornecedores e gere valor para negócios. São Paulo, SP: Saraiva, 2014. p. 151-162.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DO PROCESSO DE COMPRAS

1) Como é classificada o tipo de compra?

- Centralizada  
 Descentralizada

2) Como é classificada o método de compra?

- Reativa  
 Proativa

3) A empresa possui um cronograma para a(s) compras? Como ele é gerado?

- Sim  
 Não

Justifique:

---

4) Existe um cronograma feito pelo setor de compras? Se houver, é seguido corretamente por parte dos responsáveis pelas compras e pelos responsáveis pelas solicitações de materiais?

- Sim  
 Não

Justifique:

---

5) Existe um alinhamento entre o setor responsável pelas compras e os demais setores da empresa?

- Sim  
 Não

6) Quais as etapas do processo de compra? (Cotação, avaliação, liberação, confirmação da compra...)

---

---

7) Se fosse melhorar o processo de compras de sua empresa, o que melhoraria?

---

---

---