



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO
SENSU**
GESTÃO DE SUPRIMENTOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAROLINE DE ANDRADE PINA MARTINS

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO SETOR DE COMPRAS DE UMA EMPRESA DO
SISTEMA S

CURITIBA

2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO
SENSU**
GESTÃO DE SUPRIMENTOS



CAROLINE DE ANDRADE PINA MARTINS

**ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO SETOR DE COMPRAS DE UMA EMPRESA DO
SISTEMA S**

Projeto de Pesquisa apresentado ao curso de Especialização em Gestão de Suprimentos. Curso de Pós-graduação Lato Sensu, Setor de Tecnologia, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Marcell Mariano Corrêa Maceno

CURITIBA

2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO
SENSU**
GESTÃO DE SUPRIMENTOS



RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar o setor de compras de uma empresa pertencente ao Sistema S, com foco na implantação de um processo de compras digital a fim de tornar a área mais estratégica e menos operacional. A pesquisa foi realizada por meio da observação in loco de forma exploratória e qualitativa mapeando os processos e identificando o gargalo existente no setor, sendo este relacionado à impressão de papéis para coleta de assinaturas e aprovações de todos os processos de compras. Inicialmente, foi realizado o fluxograma das atividades a fim de elucidar o funcionamento do setor de compras e, na sequência, aplicado conceitos do lean office, como o mapeamento do fluxo de valor atual por meio do Value Stream Mapping (VSM), identificando as etapas, fluxo de informações e tempo dispendido do processo. A partir dessa análise, foram identificadas as principais ineficiências operacionais e proposto um VSM futuro, considerando a eliminação da impressão de papéis e a implementação de um processo de compras digital. Foram levantadas soluções tecnológicas adequadas, como sistemas de gestão de compras, assinaturas eletrônicas e plataformas de gestão de documentos, visando otimizar o fluxo de trabalho, reduzir custos e aumentar a eficiência operacional. A implantação do processo de compras digital envolveu a participação de várias áreas e setores da organização. Após a implementação do processo de compras digital, espera-se obter benefícios significativos, como a redução do uso de papel, eliminação de desperdícios, agilidade nas aprovações e maior rastreabilidade de documentos. Além disso, espera-se promover uma cultura de melhoria contínua e alinhar o setor de compras com as demandas do mercado atual.

Palavras-chave: Lean Office. Processo de Compras. VSM. Melhoria contínua.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO
SENSU**
GESTÃO DE SUPRIMENTOS



ABSTRACT

The present article aims to present the purchasing department of a company belonging to the Sistema S, focusing on the implementation of a digital procurement process in order to make the area more strategic and less operational. The research was conducted through exploratory and qualitative on-site observation, mapping the processes and identifying the existing bottleneck in the department, which is related to the printing of papers for collecting signatures and approvals for all purchasing processes. Initially, the activities' flowchart was created to elucidate the functioning of the purchasing department, followed by the application of Lean Office concepts, such as mapping the current value stream using Value Stream Mapping (VSM). This helped identify the stages, flow of information, and time spent on the process. Based on this analysis, the main operational inefficiencies were identified, and a future VSM was proposed, considering the elimination of paper printing and the implementation of a digital procurement process. Appropriate technological solutions were explored, such as procurement management systems, electronic signatures, and document management platforms, with the aim of optimizing workflow, reducing costs, and increasing operational efficiency. The implementation of the digital procurement process involved the participation of various areas and sectors within the organization. After the implementation of the digital procurement process, significant benefits are expected, such as a reduction in paper usage, elimination of waste, faster approvals, and improved document traceability. Additionally, the aim is to promote a culture of continuous improvement and align the purchasing department with current market demands.

Keywords: Lean Office. Procurement Process. VSM. Continuous Improvement.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ**
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO
SENSU
GESTÃO DE SUPRIMENTOS



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 REVISÃO DE LITERATURA PRELIMINAR	5
2.1 FILOSOFIA LEAN	5
2.2 LEAN OFFICE	5
2.3 MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR.....	7
3 METODOLOGIA	8
3.1 DIAGNÓSTICO	8
3.2 APLICAÇÃO DO VSM.....	15
3.3 VSM ATUAL	17
4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	20
4.1 VSM FUTURO.....	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
6 REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

Em uma cadeia logística, segundo PLATT (2015), cujas empresas gerenciam o fluxo de informações, serviços e materiais, o processo de compras é fundamental por englobar atividades de interface entre as empresas integrantes, apresentando os objetivos de: garantir o fluxo contínuo de materiais; minimizar investimentos em estoques; melhorar a qualidade de materiais; e desenvolver fornecedores.

O setor de compras exerce responsabilidades em alto nível, existindo uma crescente importância por conta do reconhecimento no volume de gastos direcionados à aquisição de suprimentos na empresa, exigindo ao processo um entendimento e direcionamento correto na abordagem estratégica da atividade (BOWERSOX, 2006).

Todos os processos de compras na empresa estudada são impressos e não há relatório em sistema que gere todas as informações de forma compilada, além disso, a organização é respaldada por diversas normas e regulamentos. “No sentido vulgar, a burocracia é entendida como uma organização na qual o papelório se multiplica e avoluma-se, impedindo soluções rápidas ou eficientes” (CHIAVENATO, 2010, p. 80).

A Inovação, segundo o Manual de Oslo, é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, nas organizações do local de trabalho ou nas relações externas (Ocde, 2005, p. 55). Cota & Marcos (2007, p. 94) complementam as considerações sobre inovação: “Para inovar é necessário ser criativo e esta capacidade de criar, espelha o espírito incentivo, que gerará inovação. Chegando a este estágio, certamente o sucesso acompanhará essa empresa que inova, satisfazendo as múltiplas necessidades do cliente”.

Para que os colaboradores possam ter eficiência na execução de suas tarefas, é necessário aperfeiçoar o processo de formalização, diminuindo o tempo para aprovações dos Processos de Compras através da implantação do processo digital e, conseqüentemente, diminuir o consumo dos papéis que são utilizados para constituí-los. Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo (CHIAVENATO, 2010).

O principal objetivo é diminuir o tempo para finalização e aprovação dos Processos de Compras através da implantação do processo digital e,

consequentemente, diminuir o consumo dos papeis que são utilizados para constituir estes processos.

2 REVISÃO DE LITERATURA PRELIMINAR

2.1 FILOSOFIA LEAN

Originalmente, o Lean Manufacturing era conhecido como Toyota Production System (Sistema de Produção da Toyota) ou TSP e surgiu mais especificamente na Toyota Motor Corporation após a segunda guerra mundial num cenário em que o Japão estava com sua economia devastada.

No final da década de 1940, a Toyota estava enfrentando dificuldades em termos de competitividade, qualidade e produtividade em comparação com as montadoras americanas, então os fundadores da Toyota, Sakichi Toyoda, e seu filho, Kiichiro Toyoda, identificaram que seria necessário um novo sistema de produção, e assim, desenvolveram uma nova abordagem que se concentrou na eliminação de desperdícios e na melhoria contínua dos processos.

O sistema Toyota de Produção foi baseado em dois pilares fundamentais: "Just-in-Time" (JIT) e "Autonomação" (também conhecida como "Jidoka"). O JIT visava produzir apenas o necessário, no momento necessário e na quantidade necessária, evitando o acúmulo de estoques e reduzindo o desperdício. A Autonomação, ou automação com influência humana, tinha o objetivo de criar um sistema que detectasse automaticamente defeitos e parasse a produção, evitando a produção de produtos defeituosos.

Esta filosofia de produção enxuta ganhou reconhecimento e se espalhou para além da indústria automotiva. Empresas em diferentes setores começaram a adotar os princípios do Lean para melhorar sua eficiência e a qualidade em todas as atividades organizacionais.

2.2 LEAN OFFICE

De acordo com Gronovicz et al. (2013) e Cardoso e Alves (2013), a aplicação dos conceitos de Lean Office nos setores administrativos permite a identificação de fontes de desperdícios no fluxo de processos e informações que devem ser corrigidos para aumentar a competitividade do negócio. Utilizar o Lean Office pode trazer uma série de benefícios, melhorando a eficiência e a produtividade desse departamento. O Lean Office é uma abordagem baseada nos princípios do Lean Manufacturing, que

visa eliminar desperdícios, reduzir custos e otimizar processos nas áreas administrativas e de serviços.

No contexto de um setor de compras em uma empresa burocrática, é comum encontrar processos lentos, excesso de documentação, burocracias desnecessárias e retrabalho. A implementação do Lean Office pode ajudar a enfrentar esses desafios, permitindo uma transformação positiva na forma como as atividades são executadas.

Uma das principais ferramentas do Lean Office é a identificação e eliminação dos oito tipos de desperdícios: superprodução, tempo de espera, transporte, processamento desnecessário, inventário excessivo, movimentação desnecessária, defeitos e habilidades não utilizadas. Aplicando-se no setor de compras, pode-se citar as seguintes iniciativas:

- a) Mapeamento do fluxo de valor: Esse mapeamento permite identificar gargalos, tempos de espera, retrabalho e atividades que não agregam valor. Com base nessas informações, é possível redesenhar o fluxo de valor, eliminando ou simplificando processos e reduzindo o tempo total de ciclo.
- b) Padronização de processos: Reduz erros, retrabalho e aperfeiçoa a comunicação entre os membros da equipe.
- c) Melhoria contínua: O Lean Office incentiva uma cultura de melhoria contínua, em que os colaboradores são encorajados a identificar problemas e propor soluções. Através de metodologias como o PDCA (Plan-Do-Check-Act), é possível implementar ciclos de mudança, testando e ajustando novas abordagens para resolver problemas específicos do setor de compras.
- d) Tecnologia: A automação e a digitalização de processos podem desempenhar um papel fundamental na aplicação do Lean Office no setor de compras. Utilizar sistemas de gestão de compras, softwares de controle e ferramentas de comunicação colaborativa pode simplificar e agilizar as atividades, reduzindo o tempo gasto em tarefas administrativas e liberando mais tempo para atividades de valor agregado.
- e) Gestão visual: A utilização de quadros ou painéis visuais pode ajudar a monitorar os processos e deixá-los mais fluidos, dinâmicos e organizados.

2.3 MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR

A origem do VSM, sigla para *Value Stream Mapping* (Mapeamento do Fluxo de Valor), remonta ao Sistema Toyota de Produção (*Toyota Production System* - TPS), no Japão, onde foi desenvolvido como parte do Lean Manufacturing. O VSM é uma ferramenta visual utilizada para mapear e analisar o fluxo de valor de um processo ou sistema e seu objetivo é identificar e eliminar desperdícios, reduzir *lead times* e otimizar a eficiência global da instituição.

A metodologia VSM utiliza símbolos e diagramas para representar o fluxo de valor atual de um processo, incluindo todas as etapas, atividades, fluxo de materiais, informações, tempos de espera e retrabalho. Além disso, também destaca os pontos de gargalo, as áreas onde ocorrem desperdícios e as oportunidades de melhoria para construir um novo processo com produtividade, qualidade, rapidez e menor custo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa visa identificar as melhorias no Processo de Compras de uma organização do Sistema S. Será caracterizada como estudo de caso com coleta de diversos dados e informações. O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos (GOLDENBERG, 2011, p. 33).

A classificação desta pesquisa se dará de forma exploratória e qualitativa. A pesquisa será realizada através de entrevistas com os colaboradores da Gerência de Compras, consultas aos manuais de procedimentos internos e também serão levantados dados internos referente à quantidade de papel gerado pelo setor, bem como tempo disponibilizado pelos compradores para execução das tarefas operacionais, tais como impressão de papeis, coleta de assinaturas e finalização com carimbo e visto em todas as páginas.

Com isso, será proposto novo formato para execução do processo de compras a fim de que os colaboradores do setor possam utilizar seu tempo realizando compras com qualidade e executando suas tarefas com planejamento e eficiência. Serão aplicados conceitos do *lean office* como alternativa de solução para os problemas administrativos do setor de compras.

3.1 DIAGNÓSTICO

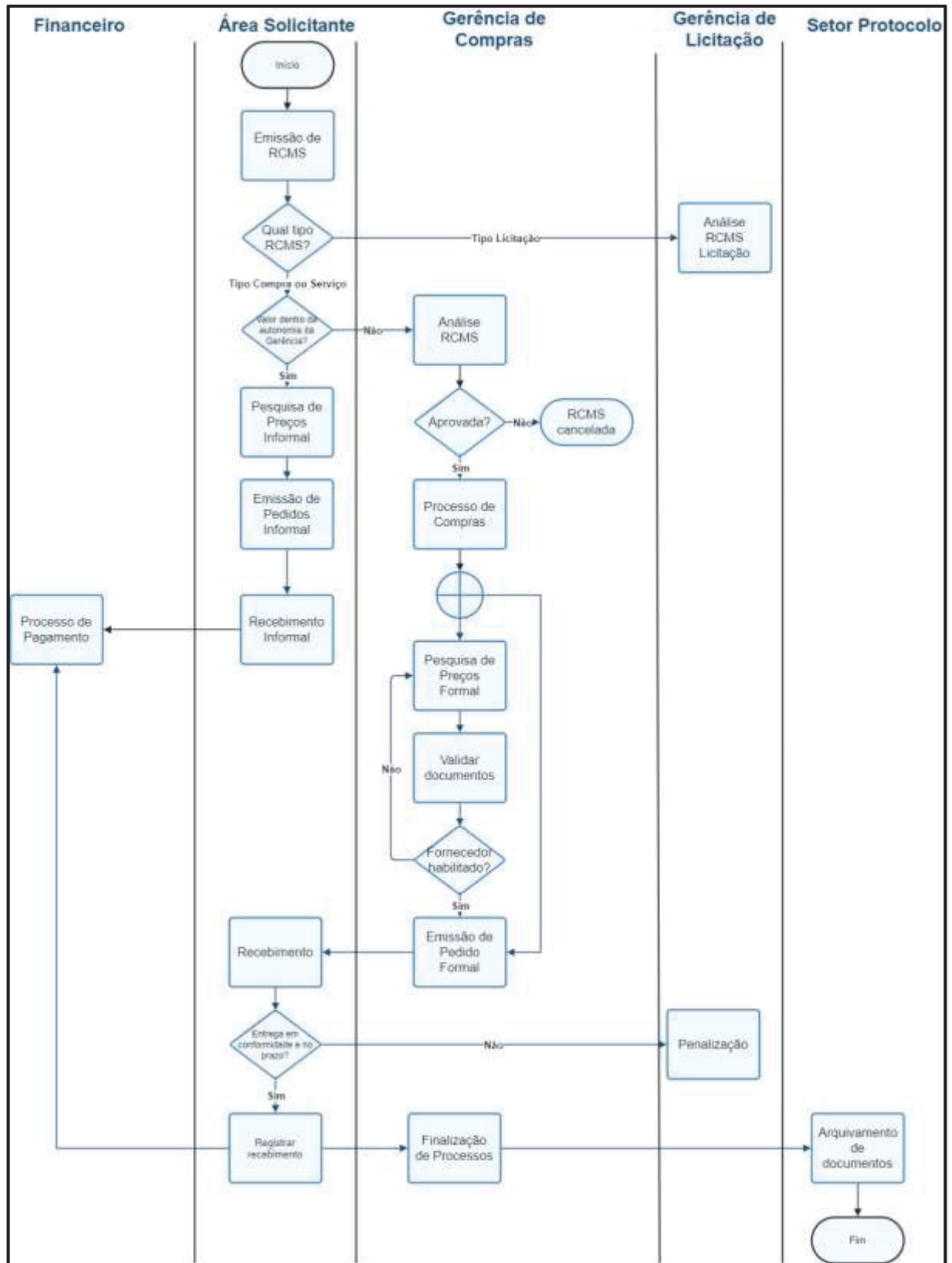
O Sistema S compreende 9 (nove) Instituições: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Serviço Social do Comércio (SESC); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Social da Indústria (SESI); Serviço Social do Transporte (SEST); Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT); e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Parte das receitas destas entidades são de contribuições incidentes da folha de pagamento das empresas de suas respectivas categorias e o sistema S possui a missão de entregar à sociedade educação e formação profissional, lazer, turismo, saúde, assistência e cultura.

O setor de compras da empresa estudada é centralizado, ou seja, recebe a demanda de todas as US (Unidades de Serviço) do Estado. A Gerência de Compras fica na hierarquia da Divisão de Suprimentos e Patrimônio e efetua as compras por Dispensa de Licitação e por Inexigibilidade, seguindo as normativas da Resolução Sesc Nacional nº 1.252/2012.

As compras realizadas por Dispensa de Licitação são para atender as demandas da diversas Unidades, por exemplo, compra de insumos alimentícios e hortifrutigranjeiros para abastecer os restaurantes e lanchonetes; contratação do serviço de manutenção para equipamentos odontológicos os quais são utilizados nas clínicas odontológicas a fim de atender os trabalhadores do comércio e seus dependentes; contratação de artista por inexigibilidade a fim de fomentar a cultura; compra de materiais para manutenção das Unidades, dentre outros.

O fluxograma do Processo de Compras demonstra desde o momento que a demanda é recebida pela GDC (Gerência de Compras), através do Sistema Gestão de Suprimentos (SGS) até a entrega efetiva do produto e/ou serviço contratado, conforme Figura1.

FIGURA 1 – Fluxograma do Processo de Compras

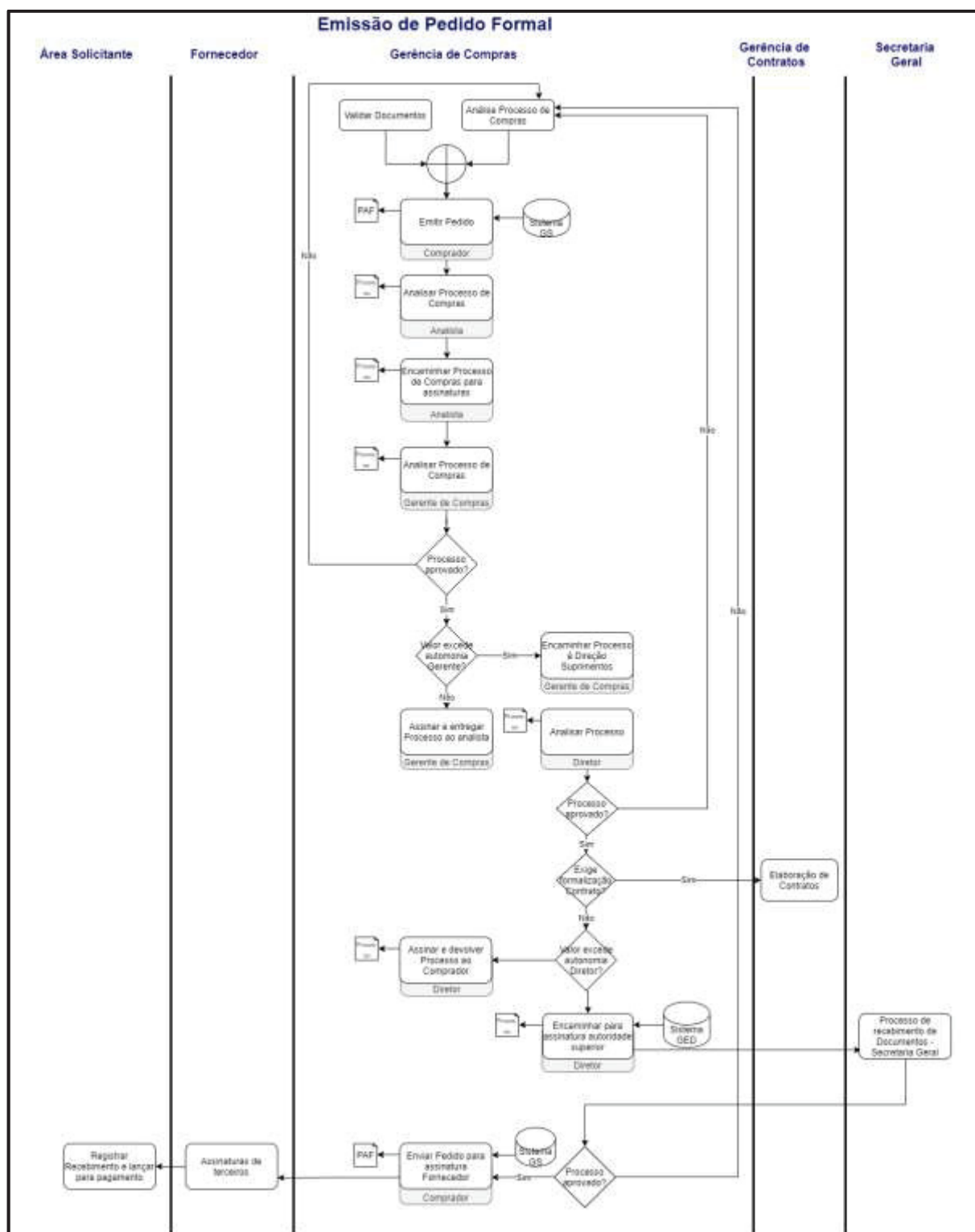


FONTE: O autor (2023).

As ações são executadas no SGS, porém, a partir da tarefa “Emissão de Pedido Formal”, o processo de compras é impresso e são coletadas as devidas assinaturas para realizar as autorizações necessárias e posterior arquivamento em caixas devidamente organizadas no arquivo central da Instituição.

A tarefa “Emissão de Pedido Formal” é detalhada no fluxograma da Figura 2, a fim de demonstrar as ações do setor que apesar de possuir as informações no SGS, imprime papeis para formalização do processo de compras:

FIGURA 2 – Fluxograma da atividade Emissão de Pedido Formal



FONTE: O autor (2023).

A última tarefa da Gerência de Compras (vide Figura 1) é a Finalização do Processo que consiste em compilar todas as informações deste processo como um livro e enviar para arquivamento. O comprador é responsável por visar todas as

páginas no canto superior direito, numerá-las com carimbo e carimbar os versos das páginas em branco.

A ordem do Processo de Compras segue a seguinte sequência padrão para os casos em que há cotação de preços (processos de dispensa de licitação):

- 1) Capa: A capa contempla nome do objeto a ser contratado, Unidade de Serviço demandante e valor de compra autorizado;
- 2) RCMS: Impressa do SGS demonstrando o objeto da compra, bem como status de aprovação pelas autoridades competentes;
- 3) Anexos: fotos/ arquivos complementares do objeto a ser comprado e/ou do serviço a ser executado);
- 4) Folha de Pesquisa de preços: contempla detalhadamente o objeto da compra e suas especificações e prazo limite para recebimento das cotações;
- 5) Histórico de Notificações: relatório extraído do SGS que apresenta todas as empresas que participaram do processo, bem como data, horário e e-mails enviados para as mesmas;
- 6) Mapa de Cotação: documento extraído do SGS que apresenta todos os orçamentos recebidos, dentro do prazo estipulado em sistema;
- 7) Documentos de Habilitação da empresa vencedora;
- 8) PAF: Pedido ao Fornecedor;
- 9) Nota(s) Fiscal (is);
- 10)Recebimento: Documento gerado no SGS pelo requisitante da compra;
- 11)Adendos: Documentos adicionais tais como certificados e/ou e-mails que comprovem qualquer intercorrência, por exemplo, atrasos e substituição de mercadorias;
- 12)Termo de Ocorrência: documento assinado pelo comprador no qual explica qualquer intercorrência.

Para processos de contratação cujo objeto se enquadre em Inexigibilidade, ou seja, quando há inviabilidade de competição, a disposição para arquivamento é a seguinte:

- 1) Capa: A capa contempla nome do objeto a ser contratado, Unidade de Serviço demandante e valor de compra autorizado;

- 2) RCMS: Impressa do SGS demonstrando o objeto da compra, bem como status de aprovação pelas autoridades competentes;
- 3) Anexos: fotos/ arquivos que comprovem a inexigibilidade da contratação;
- 4) Documentos de Habilitação da empresa contratada;
- 5) PAF: Pedido ao Fornecedor;
- 6) Nota(s) Fiscal (is);
- 7) Recebimento: Documento gerado no SGS pelo requisitante da compra;
- 8) Adendos: Documentos adicionais tais como certificados e/ou e-mails que comprovem qualquer intercorrência, por exemplo, atrasos e troca de mercadorias;
- 9) Termo de Ocorrência: documento assinado pelo comprador no qual explica qualquer intercorrência.

Identificar todas as etapas envolvidas, desde o pedido de compra até o recebimento do material ou serviço é fundamental para compreender o fluxo de trabalho atual do setor de compras. Estabelecer padrões claros e bem definidos para as atividades do setor de compras é vital para garantir a consistência na execução das tarefas e isso inclui a definição de procedimentos de solicitação de compra, cotação de fornecedores, avaliação de propostas, negociação e fechamento de contratos. Através dos fluxogramas apresentados nas Figuras 1 e 2 deste estudo pode-se notar que os processos são bem estabelecidos, mas o setor enfrenta um problema na operacionalização das atividades que consome tempo que poderia ser aproveitado melhor em atividades estratégicas, como planejamento, negociação e análise das contratações.

Em 2022, foram produzidos no setor estudado 5.869 Processos de Compras, sendo 5.224 de Dispensa de Licitação e 645 de Inexigibilidade. Considerando os dados do setor, estima-se que são utilizadas aproximadamente 95 mil folhas de papel por ano. Posto isso, além do tempo despendido pelo comprador, o consumo de papéis também é elevado no setor.

A utilização excessiva de papel no setor administrativo de compras da empresa estudada acarreta uma série de impactos negativos, como ineficiência e perda de produtividade, impactos ambientais, custo elevado, dificuldade de acesso e/ou perda de informações.

A busca por documentos físicos, a espera pela aprovação manual, a necessidade de copiar e distribuir cópias impressas, tudo isso gera atrasos e retrabalho resultando em fluxos de trabalho mais lentos e ineficientes. Importante destacar também que a impressão em papel contribui para o desmatamento, consumo de recursos naturais, poluição do ar e da água, além de gerar resíduos sólidos. A conscientização ambiental e a preocupação com a sustentabilidade têm se tornado cada vez mais relevantes para as empresas, e reduzir o uso de papel é uma maneira de demonstrar compromisso com o meio ambiente.

A impressão em papel envolve gastos significativos, como aquisição de papel, manutenção de impressoras, toners, energia elétrica e espaço físico para armazenamento de documentos físicos. Além disso, há custos indiretos relacionados à busca, arquivamento e transporte de documentos em papel. O acesso a informações em documentos físicos pode ser limitado a determinados locais ou pessoas, o que dificulta o compartilhamento e a tomada de decisões ágeis, além disso, os documentos em papel podem ser perdidos, danificados ou extraviados com facilidade.

3.2 APLICAÇÃO DO VSM

O VSM pode ser aplicado para identificar os desperdícios e ineficiências presentes no fluxo de valor desse processo de compra. Nesse contexto, estas foram as etapas para aplicação do projeto:

FIGURA 3 – Etapas da aplicação do VSM



FONTE: O autor (2023).

- a) Identificação do escopo: através de observação direta no setor, definiu-se o escopo do mapeamento do fluxo de valor, que inicia no momento em que

surge a necessidade de uma compra (planejamento) até a entrega final do produto ou serviço e, conseqüentemente, arquivamento do processo físico;

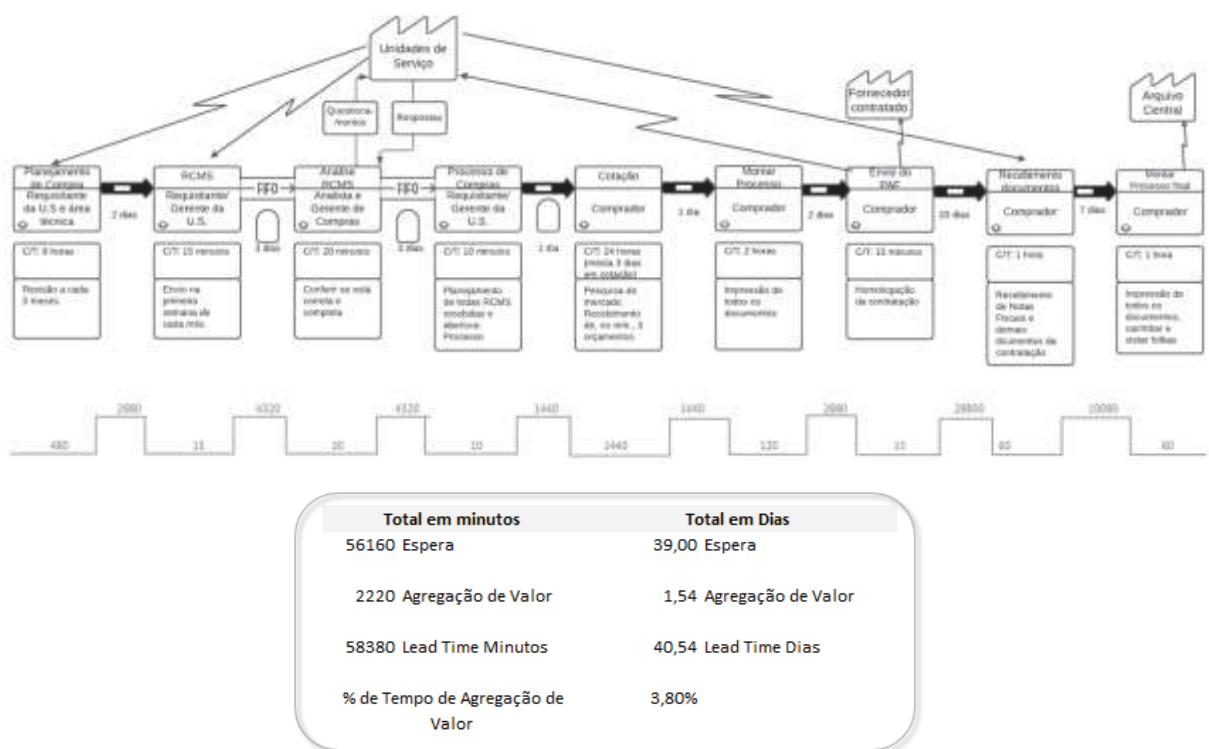
- b) Mapeamento do fluxo atual: identificou-se todas as etapas do processo de compras considerando os fluxos de materiais, informações, e demais atividades envolvidas, assim como, registrou-se os tempos de espera e tempos de processamento;
- f) Identificação de gargalos: Após análise do mapa do fluxo de valor, identificou-se os desperdícios presentes no processo de compras, como esperas nas aprovações (assinaturas de pedidos), movimentação desnecessária, retrabalho, excesso de burocracia e atrasos por conta do tempo de impressão dos processos;
- g) Envolvimento de setores relevantes: Nesta etapa, o setor de Tecnologia da Informação, Jurídico, Planejamento e Compliance bem como órgãos reguladores foram consultados para identificar a viabilidade da implantação do processo de compras digital;
- h) Avaliação de soluções tecnológicas: nesta etapa a TI identificou que seria necessário contratar uma empresa de gestão de assinaturas eletrônicas e executar uma melhoria no SGS da empresa para comportar todo o processo de compras de forma digital;
- i) Definição do estado futuro: Com base nas análises do fluxo atual, definiu-se o estado futuro desejado para o processo de compras. Isso inclui a eliminação de desperdícios, a redução de tempos de espera, a simplificação de procedimentos burocráticos através da implementação de processo digital;
- j) Teste: Realização de testes piloto do novo processo de compras digital antes de implementá-lo totalmente. Nesta etapa poderão ser identificados possíveis problemas, ajustes e refinamentos necessários com base nos feedbacks recebidos dos usuários envolvidos no processo;
- k) Treinamento e capacitação: realização de treinamentos internos a todos os envolvidos no processo de compras com o intuito de aprender a realizar as solicitações de assinaturas eletrônicas e trabalhar com o sistema (SGS) cujas melhorias serão implementadas;
- l) Implementação e monitoramento: acompanhamento dos resultados ao longo do tempo, utilizando indicadores de performance como *lead time*,

custos, qualidade e satisfação do cliente (neste caso, a área requisitante da empresa), a fim de avaliar o impacto das mudanças implementadas.

3.3 VSM ATUAL

O mapeamento do fluxo atual de valores possui nove atividades principais, conforme Figura 4 e explicação a seguir:

FIGURA 4 – VSM Atual



FONTE: O autor (2023).

- Planejamento de Compra: é feito para o ano e revisado a cada três meses pelas áreas técnicas e Unidades de Serviço. Esta atividade leva em média 8 horas, pois é feita por item, por exemplo, leva em consideração a quantidade de alface que será consumida nos restaurantes/ lanchonete das Unidades;
- RCMS (requisição de compra de material e serviços): leva cerca de 15 minutos para que o almoxarife e/ou requisitante consiga puxar todos os itens do sistema de planejamento e incluir na requisição, revisar e aprovar.

Estas requisições são elaboradas mensalmente e enviadas para a Divisão de Suprimentos conforme calendário pré-definido do setor de compras, com antecedência mínima de 35 dias da data da necessidade – Primeira semana: grupo de Alimentos e Bebidas; Segunda semana: Contratações de serviços e materiais para infraestrutura das Unidades; e Terceira semana: contratação de serviços e materiais para eventos;

- c) Análise RCMS: é feita pelo Analista de Compras. Ele recebe todas as requisições de acordo com o calendário de envio das RCMS e confere se estão adequadas e completas. A análise e encaminhamento para validação da área técnica, bem como envio para aprovação pode levar cerca de 20 minutos;
- d) Processo de Compras: Neste momento o analista executa a abertura dos Processos de Compras para a equipe de compradores. A abertura do Processo no SGS (Sistema Gestão de Suprimentos) dispense cerca de 10 minutos por requisição;
- e) Cotação: O comprador deixa o prazo da pesquisa por aproximadamente 24 horas líquidas. Ele faz pesquisa prévia de mercado, atualiza contato dos fornecedores, dispara cotação de preços, cobra fornecedores por telefone, auxilia no lançamento da cotação via 'área do fornecedor' e aguarda o fechamento do processo em sistema (média de 3 dias úteis – 8h/dia);
- f) Montar Processo: esta atividade envolve a impressão de todos os documentos, conferência do processo físico pelo analista e assinatura do Gerente de Compras, totalizando aproximadamente 2 horas de atividade;
- g) Envio do PAF (Pedido ao Fornecedor): o envio é feito pelo sistema e leva, no máximo, 15 minutos, pois envolve conferência de e-mails, digitalização do PAF, salvar o documento no computador e encaminhar ao fornecedor via sistema;
- h) Recebimento de documentos: após a execução completa do serviço e/ou entrega completa do material na Unidade, o requisitante encaminha, via malote a(s) Nota(s) Fiscal(is) e documentos acessórios, quando aplicável, por exemplo: certificados e carta de correção de Nota Fiscal. Após, o comprador confere e imprime toda a documentação, levando em média 1 hora, pois há Processos com dezenas de notas fiscais e precisam se certificar que nenhuma está faltando, além disso, quando há divergência, o

comprador é responsável por solicitar à Unidade a correção/ documento faltante;

- i) Montar Processo Final: Após receber os documentos, o comprador faz a conferência final, imprime documentos que faltaram no processo, vista as páginas, numera e carimba em branco no verso. Após, o analista faz a verificação final e o Processo de Compra é enviado ao arquivo central localizado na Administração Regional.

No setor de compras estudado, o fluxo se inicia após registro em sistema formalizando a necessidade da compra/ serviço através de uma RCMS (Requisição de Compra de Material e Serviço) e termina apenas quando o comprador recebe todas as Notas Fiscais e documentos acessórios (quando aplicável) para anexar ao processo físico.

Após elaboração do VSM atual a fim de identificar os desperdícios e definir ações de melhoria, será apresentado na sequência o VSM Futuro com a implementação de novos procedimentos, redução de documentações desnecessárias, bem como o uso de tecnologias e sistemas de informação mais eficientes.

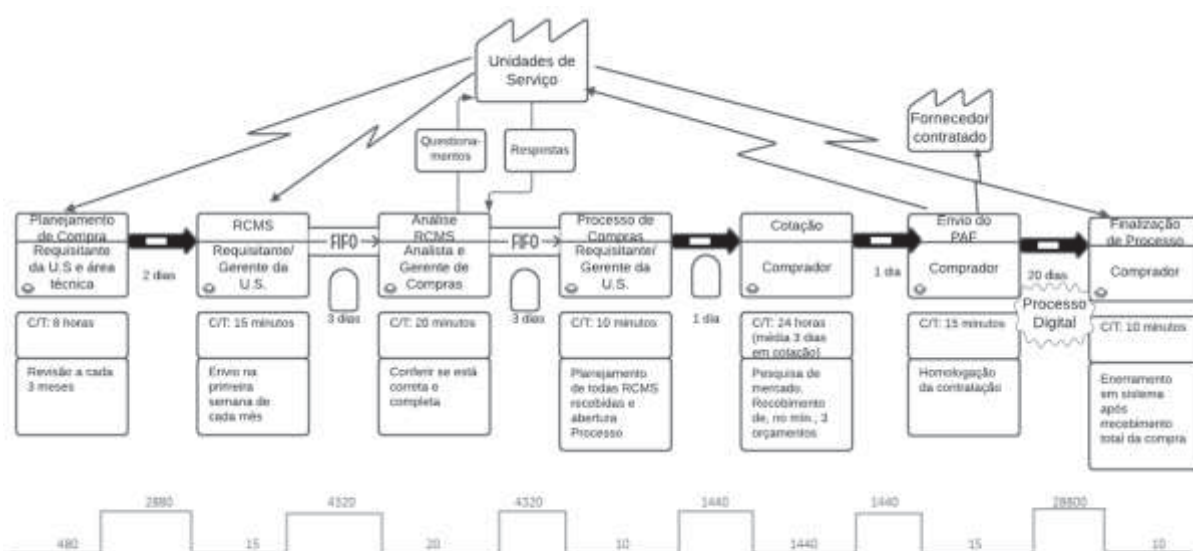
4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Após a análise do VSM atual do processo de compras, foi possível traçar uma visão de futuro para o setor, apresentando a seguir as modificações propostas para eliminar desperdícios, reduzir tempos de espera, simplificar procedimentos e melhorar a eficiência operacional como um todo. Tais melhorias incluem a implementação de tecnologias digitais, a simplificação de fluxos de trabalho e redução de burocracias desnecessárias.

4.1 VSM FUTURO

Na proposta de VSM futuro as atividades operacionais ‘montar processo’ e ‘montar processo final’ foram eliminadas e a atividade ‘Recebimento de documentos’, se transformou em uma atividade executada no próprio Sistema, sendo de responsabilidade do setor de compras fazer a conferência final e confirmar o encerramento do Processo de Compras para que seu status seja alterado de ‘em andamento’ para ‘finalizado’.

FIGURA 5 – VSM Futuro



Total em minutos	Total em Dias
43200 Espera	30,00 Espera
1990 Agregação de Valor	1,38 Agregação de Valor
45190 Lead Time Minutos	31,38 Lead Time Dias
% de Tempo de Agregação de Valor	4,40%

FONTE: O autor (2023).

O *lead time* sofreu uma redução de quase 10 dias e diminuição de 230 minutos no tempo de agregação de valor do processo. Com isto, o comprador eliminará trabalho operacional correspondente a 4 horas por processo de compras.

Em suma, a modernização e a adoção de soluções digitais nos setores administrativos proporcionam inúmeros benefícios, como a redução do impacto ambiental, economia de custos, melhoria da eficiência e produtividade, acesso mais fácil às informações e maior competitividade. Portanto, é importante que a empresa acompanhe as tendências tecnológicas e busque atualizar seus processos para se manter relevante no mercado atual e continuar atingindo de maneira eficiente seu propósito final que é atender a sociedade através de atividades na área de lazer, saúde, educação, turismo, cultura e assistência social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura do processo de compras da empresa estudada é pautada em princípios que norteiam a execução da compra a fim de manter a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A partir do mapeamento do processo desde o momento em que a demanda é cadastrada no Sistema para o setor de compras, pode-se observar que o processo tramita tanto na esfera digital quanto na física, podendo gerar divergências de informações e retrabalho aos funcionários do departamento.

Entende-se que a burocracia da atividade de compra de materiais e serviços é necessária, mas não pode torná-la ineficiente, considerando a seriedade da instituição e prestação de contas que exigem procedimentos bem desenhados e coerentes.

Dessa forma, a melhoria proposta visa acabar com a operação manual e impressão de papeis, disponibilizando mais tempo para o setor de compras agilizar os processos e agir de forma estratégica voltando os esforços para atividades como o planejamento eficaz e aperfeiçoamento da negociação com fornecedores.

6 REFERÊNCIAS

BOWERSOX, Donald J. et al. **Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CARDOSO, G. O. A; ALVES, J. M. **Análise crítica da implementação do Lean Office: um estudo de casos múltiplos**. GEPROS. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Bauru, Ano 8, nº 1, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Manole, 2010

COTA, B.V., & Marcos, P.G. **Marketing inovador**. Lisboa: Ed. Universidade Católica Editora, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

GRONOVICZ et al.. **Lean Office: uma aplicação em escritórios de projetos**. **Gestão e Conhecimento**. v.7, n.1, 2013.

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed., 2005. Disponível em: < <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf> > Acesso em 11/09/2022.

PLATT, Allan Augusto. **Logística e Cadeia de Suprimentos**. 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração UFSC, 2015.