

Andrews University

Digital Commons @ Andrews University

Master's Theses

Graduate Research

2016

Contribuicao Do BPM (Business Process Management) Nas Operacoes Da Cadeia De Suprimentos De Uma Organizacao Sem Fins Lucrativos

Claudio Valdir Knoener
Andrews University, knoener@andrews.edu

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.andrews.edu/theses>



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

Recommended Citation

Knoener, Claudio Valdir, "Contribuicao Do BPM (Business Process Management) Nas Operacoes Da Cadeia De Suprimentos De Uma Organizacao Sem Fins Lucrativos" (2016). *Master's Theses*. 78.
<https://dx.doi.org/10.32597/theses/78/>
<https://digitalcommons.andrews.edu/theses/78>

This Thesis is brought to you for free and open access by the Graduate Research at Digital Commons @ Andrews University. It has been accepted for inclusion in Master's Theses by an authorized administrator of Digital Commons @ Andrews University. For more information, please contact repository@andrews.edu.

ABSTRACT

CONTRIBUTION OF BMP (BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT) IN THE SUPPLY OF A
NONPROFIT CHAIN OPERATIONS

by

Claudio Valdir Knoener

Chair: Everson Muckenberger

ABSTRACT OF GRADUATE STUDENT RESEARCH

Thesis

Andrews University

School of Education

Title: CONTRIBUTION OF BMP (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)
IN THE SUPPLY OF A NONPROFIT CHAIN OPERATIONS

Name of researcher: Claudio Valdir Knoener

Name and degree of faculty chair: Everson Muckenberger, Dr.

Date completed: May 2016

Purpose

There are many activities that depend on an organization in order to provide conditions for an excellent service. In the present study, there was deepening and exploiting processes and sub processes involving the sector's supply West Paulista Association of the Seventh-day Adventist Church organization, considering the importance of offering supply service to internal customers seeking continuity of work and scope the organization's objectives.

The research objective was to present possibilities for improvement in the development of processes and sub processes mentioned by the interviewees' perceptions and their contributions.

Method

Through data collection through qualitative research aimed to identify the factors and processes directly related to the supply cycle of the organization. Research where stakeholders presented by their perception of the processes and sub processes, as well as suggestions for improvement through the use of tooling BMP (Business Process Management) were used.

One semi structured research, where the necessary information to identify existing processes and sub processes were provided, and presented three main processes, purchasing, warehousing and distribution, was developed and; four sub processes, requisitions or purchase orders, budgets, commitments and purchase agreement.

Results

Associated characteristic aspects and issues were identified that permeate the supplement industry, such as: direct purchases, technology, autonomy, standardizations and specificities. The investigation highlights the possibility of improvements in terms of the characteristics related to the purchasing process, highlighting autonomy, direct purchases, specificities, technology, and regulations. The investigation also revealed that the autonomy process has an intimate relationship with direct purchases. It also highlights the importance of a system to monitor the entire purchase process.

Conclusion

The final results suggest the possibility of improvement in the organization's culture, assimilating new procedures and standards for operations studied, technology development, restructuring of budgets and approvals processes and the remodeling of the

functioning of the supply sector, especially activities related to purchases ; in conducting training, in obtaining and sending feedback to decrease the incidence of rework, correct flaws in communication, limit the exceptions listed and operate with greater predictability.

Keywords: supply chain, process, purchasing, warehousing, distribution, sub process, requisition, budget, order, purchase contract, process management, BPM, Model "as is" model "to be".

RESUMO

CONTRIBUIÇÃO DO BPM (BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT) NAS OPERAÇÕES DA CADEIA
DE SUPRIMENTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO
SEM FINS LUCRATIVOS

por

Claudio Valdir Knoener

Orientador: Everson Muckenberger

RESUMO DE PESQUISA DE ESTUDANTE DE MESTRADO

Tese

Andrews University

School of Education

Título: CONTRIBUIÇÃO DO BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) NAS OPERAÇÕES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

Nome do pesquisador: Claudio Valdir Knoener

Nome e titulação do orientador: Everson Muckenberger, Dr.

Data de conclusão: Maio de 2016

Propósito

São muitas as atividades de que dependem uma organização no propósito de oferecerem condições para um serviço excelente. Na presente pesquisa, houve aprofundamento e exploração de processos e subprocessos que envolvem o setor de suprimentos da organização Associação Paulista Oeste da Igreja Adventista do Sétimo Dia, considerando a relevância do serviço de oferecimento de suprimentos aos clientes internos visando à continuidade dos trabalhos e alcance dos objetivos da organização.

O objetivo da pesquisa foi o de apresentar possibilidades de melhoria no desenvolvimento dos processos e subprocessos mencionados através da percepção dos entrevistados e suas contribuições.

Método

Através do levantamento de dados por meio de pesquisa qualitativa, objetivou-se a identificação de fatores e processos diretamente relacionados com o ciclo de suprimentos da organização. Na pesquisa foram utilizados agentes que apresentassem através de sua percepção sobre os processos e subprocessos, sugestões de melhorias através do uso do ferramental BPM (Business Process Management).

Através de pesquisa semiestruturada, foram previstas as informações necessárias para a identificação dos processos e subprocessos existentes, sendo que apresentaram três processos principais, compras, armazenamento e distribuição, e; quatro subprocessos, requisições ou pedidos de compras, orçamentos, autorizações e contrato de compra.

Resultados

Foram identificados aspectos característicos e temas associados que permeiam o setor de suprimentos tais como: compras diretas, tecnologia, autonomia, padronizações e especificidades. A pesquisa apontou para a possibilidade de melhoria quanto às características relativas ao processo de compra, colocando em destaque autonomia, compra direta, especificidades, tecnologia e regulamentos. A pesquisa revelou ainda que o processo de autonomia tem íntima relação com a compra direta. Destaca também a importância de um sistema que acompanhe todo o processo de compras.

Conclusão

Os resultados finais sugerem a possibilidade de melhoria na cultura da organização, assimilando novos procedimentos e padrões para as operações estudadas, desenvolvimento de tecnologia, reestruturação dos processos de orçamentos e aprovações

e a remodelagem do funcionamento do setor de suprimentos, especialmente das atividades relacionadas a compras; na realização de treinamento, na obtenção e envio de feedback, ao diminuir a incidência de retrabalhos, corrigir falhas na comunicação, limitar as exceções constantes e atuar com maior previsibilidade.

Andrews University

School of Education

CONTRIBUTION OF BMP (BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT) IN THE SUPPLY OF A
NONPROFIT CHAIN OPERATIONS

A Thesis

Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Master of Arts

by

Claudio Valdir Knoener

May 2016

© Copyright by Claudio Valdir Knoener 2016
All Rights Reserved

CONTRIBUTION OF BMP (BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT) IN THE SUPPLY OF A
NONPROFIT CHAIN OPERATIONS

A thesis
presented in partial fulfillment
of the requirements for the degree
Master of Arts

by

Claudio Valdir Knoener

APPROVAL BY THE COMMITTEE:

Everson Muckenberger, Dr., Chair

Eliel Unglaub, Ph.D.

Robson Marinho, Ph.D.

Date approved

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE TABELAS.....	vi
AGRADECIMENTOS.....	vii
Capítulo	
1. INTRODUÇÃO.....	1
Contexto do Estudo.....	1
Declaração do Problema.....	4
Propósito do Estudo.....	5
Questões de Pesquisa.....	5
Justificativa.....	5
Definição de Termos.....	7
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	9
Introdução.....	9
Cadeia de Suprimentos.....	10
Objetivos das Cadeias de Suprimentos.....	11
Processo de Compras.....	15
Objetivos de Compras.....	19
Subprocesso de Compras: Requisições.....	20
Subprocesso de Compras: Orçamentos.....	21
Subprocesso de Compras: Aprovação.....	27
Subprocesso de Compras: Contratação.....	28
Processo de Armazenamento.....	29
Processo de Distribuição.....	30
Profissional de Compras.....	31
Tecnologia em Compras.....	33
Manuais de Compras.....	35
Métodos de Compras.....	37
Compras Centralizadas e Descentralizadas.....	39
Gestão por Processos.....	44
Processos em Gestão de Negócios.....	48
Processos e Fluxogramas.....	52
Transição para Gestão por Processos.....	54

Processos e Melhorias.....	59
Processos e o Cliente	63
3. METODOLOGIA.....	67
Limitações do Estudo.....	74
4. RESULTADO DA PESQUISA	75
Aspectos Gerais da Pesquisa.....	75
Processos e suas Funções.....	78
Percepções dos Agentes Sobre os Processos	79
Subprocessos e suas Funções.....	80
Percepções dos Agentes Sobre os Subprocessos	80
Características e suas Funções	82
Percepções dos Agentes Sobre Características	82
Possibilidades de Melhorias e suas Funções	84
Percepções dos Agentes Sobre Melhorias	85
5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	89
Possibilidades de Melhoria Quanto à Cadeia de Suprimentos e Processos.....	93
Possibilidades de Melhoria Quanto aos Subprocessos	94
Possibilidades de Melhoria Quanto às Características.....	96
Conclusões	99
Sobre as Possibilidades de Melhorias da Cadeia de Suprimento.....	100
Sobre as Possibilidades de Melhorias nos Processos.....	100
Sobre as Possibilidades de Melhorias nos Subprocessos.....	100
Sobre as Possibilidades de Melhorias com Base nas Características	101
Sobre Outras Possibilidades de Melhorias.....	101
Implicações Gerenciais	102
Sugestões para Outros Estudos.....	103
Apêndices	
A. ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	104
B. TERMO DE CONSENTIMENTO.....	106
C. AUTORIZAÇÃO IRB.....	108
D. AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	110
LISTA DE REFERÊNCIAS	112

LISTA DE FIGURAS

1	Cadeia de Suprimentos.....	11
2	Processo de Compras.....	16
3	Processo de Compras.....	16
4	Cadeia de Suprimentos e Processo de Compras.....	17
5	Preços em Compras.....	26
6	Fluxo de Processos x Objetivos do Cliente e Objetivos do Processo	45
7	Etapas de Implantação do BPM.....	47
8	Modelo de Gestão e Execução de Novas Estratégias.....	59
9	Etapas de implantação do BPM.....	73
10	Etapas do Estudo e seus Objetivos.....	73
11	Processo “as is”. Modelo Atual de Compras.....	88
12	Processo “to be”. Possibilidades de Melhorias.....	92

LISTA DE TABELAS

1. Cadeias Funcionais e Cadeias Inovadoras	14
2. Objetivos de Compras.....	20
3. Pressupostos para Escolha de Fornecedores	23
4. Tipos e Aplicações de Manuais	35
5. Vantagens da Centralização e Descentralização.....	41
6. Vantagens da Centralização e Descentralização.....	42
7. Características de Produtos e Serviços	52
8. Organizações Convencionais x Organizações de Alto Desempenho	56
9. Organizações Tradicionais x Organizações Orientadas por Processos.....	57
10. Melhoria de Processos x Reengenharia de Processos.....	62
11. Função Resumida dos Processos Mencionados	78
12. Percepção dos Agentes Sobre os Processos.....	79
13. Função Resumida dos sub Processos Mencionados	80
14. Percepção dos Agentes Sobre os Sub Processos.....	81
15. Função Resumida das Características Mencionadas.....	82
16. Percepção dos Agentes sobre as Características	83
17. Funções das Melhorias Mencionadas	85
18. Percepções Sobre Melhorias Mencionadas.....	86

AGRADECIMENTOS

Por inúmeras dádivas e bênçãos, agradeço em primeiro lugar a Deus. Ele me sustenta e encoraja. Ele compartilha comigo o dom da vida, e juntos compartilhamos esse trabalho. Ele e eu.

Meus familiares, em especial minha esposa Darlene, os filhos Thomas e Lauren por participarem comigo da construção dessa importante etapa na minha vida. Cada um da sua maneira contribuiu para o “mestrado do papai”.

A Associação Paulista Oeste da Igreja Adventista do Sétimo Dia, agradeço pela visão progressista ao investir na formação de seus colaboradores. Especialmente a meus líderes que incentivaram a realização do curso e participaram financeiramente.

Aos líderes da mantenedora, União Central Brasileira.

Ao Dr. Everson, orientador e acima de tudo, motivar dessa dissertação. Ao Dr. Eliel, coorientador pelo apoio e orientações no decorrer do programa.

Aos que colaboraram respondendo a pesquisa e contribuindo com importantes informações.

CAPITULO 1

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças provocadas pela globalização da economia, pelo surgimento de novas tecnologias, pelo aumento da competitividade e pela necessidade de melhor gerenciamento, forçaram as organizações, independentemente de sua área de atuação a elaborar e aperfeiçoar suas operações, aliando eficiência, eficácia e efetividade.

Uma vez que essas organizações não podem atribuir, exclusivamente, ao mercado ou a fatores externos o sucesso ou insucesso dos processos utilizados na gestão de seus negócios, tem-se discutido cada vez com mais frequência e ênfase, planos de melhoria em suas operações internas e que resultem em maior controle, eficiência e na obtenção de resultados melhores. As atividades concernentes à produção, controle e prestação de serviços de apoio ao cliente interno são passíveis de constante análise visando identificar essas possibilidades.

Contexto do Estudo

Dentro da cadeia de suprimentos encontramos um setor específico que lida com o processo de aquisições. O departamento de aquisições de uma empresa é um setor estratégico do qual dependem todos os demais setores da organização. A considerar o volume de recursos que geralmente gravita em torno de si, o setor de compras torna-se, e com toda razão, objeto de estudos visando melhorias, economia e ganhos de

produtividade. Por esse setor transita um considerável volume de recursos da organização, além de oferecer suporte para o funcionamento da mesma na busca de seus objetivos. De acordo com Moraes (2005),

A gestão da aquisição—a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros. (p. 26)

Monte Alto, Mendes e Alves (2009) afirmam que:

Com frequência uma empresa busca aumentar o lucro por meio do aumento de suas vendas, o que é apenas uma possibilidade a ser explorada. É comum a função de compras empresariais ser subavaliada, isto é, ser considerada apenas uma atividade operacional, sem levar em conta as demais estratégias da empresa. (p. 33)

Portanto, a gestão do setor de aquisições em seus processos, atividades e características ocupa lugar de destaque, superando as ideias comumente existentes em seu propósitos e funções; sendo avaliada como um setor estratégico e com forte influência nos resultados da organização.

Os departamentos ou setores que nas empresas atuam na prestação de serviços de apoio às demais áreas, requerem operações de qualidade, comunicação integrada, compatibilização operacional, maximização da satisfação dos clientes e desenvolvimento de serviços inovadores (Zeithaml & Bitner, 2003). Portanto, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, através das atividades de compras devem manter esses objetivos constantemente diante de si.

Um processo consiste na maneira particular de realizar um determinado conjunto de atividades, assim; a definição inclui não apenas as tarefas a serem realizadas, mas

também o número de empregados, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados (Gonçalves, 2000).

Assim, ao olharem os gestores para as várias atividades e processos realizados pelo setor de compras, uma a uma, pode-se visualizar essas possibilidades e estabelecer-se correções para um ajustamento de suas finalidades para melhor cumprimento dos objetivos da organização.

Com base nas informações e na visão sobre a gestão de processos deve-se avaliar a forma de coordenação das atividades incorporando mudanças na execução, nos direitos de decisão e modo como atividades são executadas. Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica (Martin, 1996).

O mapeamento de processos identifica os diferentes tipos de atividades que ocorrem durante o processo. Demonstram a sequência de atividades a que materiais, pessoas ou informações estão sujeitas, assim, os mapas de processo mostram como as atividades de um processo particular ocorrem (Slack, Chamber, Johnson, & Betts, 2013).

Uma moderna ferramenta de gestão na busca de melhorias é o *Business Process Management* (BPM), que adquire grande importância por facilitar práticas de trabalhos tornando-os mais eficientes e eficazes. Esse enfoque de gestão defende que a organização deve mudar a forma de pensar, abandonar a visão de estrutura departamentalizada e concentrar a atenção nos processos, suas atividades, significados, características e a forma como ocorrem.

Para Hammer (1998), através da gestão por processos as pessoas continuam cumprindo tarefas na empresa, mas têm uma visão mais ampla sobre o que pensam a respeito dos processos, com grandes ganhos no trabalho final. O foco no cliente permite que cada atividade seja detalhada e que ocorram pequenos ganhos através de seu melhoramento.

O estudo do processo atual, como é executado e possíveis melhorias a serem implementadas, preenche um requisito do ferramental do BPM (*Business Process Management*), visto que requer para sua integral aplicação o cumprimento concomitante de outros requisitos.

De acordo com a ABPMP (2009), os objetivos ao analisarmos o atual funcionamento de um processo incluem a estratégia, cultura e ambiente da organização que utiliza o processo, ineficiências dentro do processo atual, quais atividades compõem o processo, a utilização melhorada de recursos e oportunidades para reduzir restrições e aumentar capacidade.

Essa informação se transforma em um recurso valioso para a gerência e liderança no sentido de compreenderem como o negócio está funcionando e também os ajudando a tomar decisões corretas sobre como se adaptar a um ambiente em mudança e assegurar que os processos que proveem suporte ao negócio sejam os melhores para alcançar objetivos estabelecidos.

Declaração do Problema

Diante da relevância do funcionamento ajustado e eficiente da cadeia de suprimentos para o suporte operacional aos demais setores da organização, da necessidade de melhoria de suas tarefas com consequente atendimento satisfatório ao

cliente interno, o presente estudo busca responder a seguinte questão: Como otimizar o processo de compras da Associação Paulista Oeste da IASD?

Propósito do Estudo

O propósito do estudo é o de identificar possibilidades de melhorias no processo de compras da Associação Paulista Oeste da IASD.

Questões de Pesquisa

1. Quais os processos que compõe a cadeia de suprimentos da organização?
2. Quais sub processos podem ser identificados?
3. Quais características podem ser encontradas?
4. Qual a percepção dos agentes envolvidos sobre processos, sub processos e características?
5. Quais as possibilidades de melhoria?

Justificativa

O detalhamento das estratégias das organizações, somado a outros fatores internos e externos pressionam a adoção de novos conceitos nas práticas de gestão corporativas. A identificação daquilo que ocorre dentro da empresa, permitirá aos gestores do departamento de compras e aos líderes da organização estudada conhecer detalhadamente os principais aspectos e características do processo de compras. Toda empresa precisa assegurar que seus processos sejam capazes de atingir um desempenho superior com o passar do tempo.

O mapeamento do processo (ou a fotografia do processo, como às vezes é chamada), no seu nível mais básico, envolve descrever os processos em termos de como

as atividades são executadas, ou o como se relacionam uma com as outras (Slack et al., 2013).

A necessidade da agregação dos conhecimentos específicos obtidos através dessa *fotografia*, e a aplicação de medidas de melhoria sobre as operações de compras é fundamental para aumento da *performance* da cadeia de suprimentos e consequentemente gera contribuição significativa para o resultado da organização.

Para mudar a estrutura, é necessário o conhecimento. Deve-se entender o trabalho e o modo como este flui através dos processos da organização. O entendimento dos processos é parte relevante da mudança planejada, pois nenhuma equipe de trabalho é capaz de mudar aquilo que não entende e nenhuma mudança será colocada em prática se não houver um motivo.

Justifica-se a realização da presente pesquisa ao consideramos inicialmente a necessidade de que os diversos departamentos da organização sejam atendidos pela cadeia de suprimentos com os materiais para suas operações. O departamento de compras concentra-se no fornecimento desses itens, desde o surgimento da necessidade de aquisição até o atendimento final de seus clientes.

A identificação de cada processo, principal ou intermediário, é desejada pois permitirá melhor avaliação de seu funcionamento e as atividades à que está vinculado. É fundamental também conhecer a visão dos participantes desses processos e atividades, seja na identificação dos mesmos, da forma como atuam, seus objetivos e principais características visando a propositura de possíveis melhorias nas atividades de compras e de que forma cada agente poderá contribuir, esperando traduzirem-se em benefícios para a organização. Jorge (2009, p. 75) afirma que a visão da empresa ou departamento como

um conjunto de processos, torna os mesmos “mais claros, mais ágeis e menos burocráticos”.

A organização estudada atua principalmente no desenvolvimento e capacitação de líderes, no atendimento às necessidades de pessoas e no suporte às atividades desempenhadas por seus colaboradores. Portanto, o trabalho desenvolvido pela organização alcança grande relevância, pois atua diretamente na sociedade contribuindo para a promoção de valores úteis à comunidade.

Considerando-se a natureza da organização e finalidade dessas atividades e, conseqüentemente de seus setores, podemos afirmar que o aperfeiçoamento de suas atividades, por menor que seja, seus reflexos produzirão melhor percepção de seus clientes internos e da sociedade que a acolhe.

Definição de Termos

Cadeia de suprimentos: É o conjunto de todas as atividades envolvidas na entrega de um produto até o cliente final; bem como todas as atividades de compras, fornecimento, armazenagem, recepção, gerencia dos pedidos, distribuição, entrega ao cliente e os sistemas de informação necessários para monitorar todas essas atividades (Penof, 2013, p. 241).

Compras: É a função de suprir com os materiais ou serviços necessários, em quantidades e qualidades certas, a preço adequado e no momento adequado (Baily & Farmer, 2000).

Gestão por processos: A gestão por processos é uma abordagem para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio automatizados e não- automatizados para atingir resultados consistentes e atingíveis,

alinhados com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2009).

Processo: Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa. Oliveira (2006).

CAPÍTULO 2

REVISÃO DE LITERATURA

Introdução

As organizações sem fins lucrativos são estruturadas de forma semelhante às demais organizações e com pressupostos de operação igualmente semelhantes, necessitando de administração competente e alinhada aos modernos padrões de negócio e gestão. Para Andrade (1991):

Entidades sem fins lucrativos são aquelas instituições formadas com propósitos sociais, educacionais, religiosos, de saúde ou filantrópicos e aqueles em que, normalmente não existe interesse na transferência de propriedade e seus membros ou contribuintes não recebem qualquer ganho econômico ou financeiro direto. (p. 310)

As organizações assim caracterizadas, independente de seu porte devem ter o fiel registro de suas receitas e despesas, além de terem um departamento de contabilidade organizado e atuante, diante da existência de duas razões básicas: transparência relativa à prestação de contas a usuários externos e o suporte técnico para o eficiente gerenciamento interno da organização (Olack, 2010).

Petri (1981) descreve as características das entidades sem fins lucrativos como as sem finalidade em lucro, que pertencem à comunidade, são mantidas por doações além de operar por colegiados, ou conselhos. Destaca ainda que as entidades sem fins lucrativos não são aquelas que não tem rentabilidade, uma vez que podem gerar recursos através de compra e venda e pela prestação de serviços. Dessa forma, o lucro não é uma razão

dessas entidades, mas ele é um meio necessário para a manutenção e continuidade das mesmas.

Diante disso é de se destacar o aspecto de gerenciamento interno da organização, uma vez que através dele pode-se obter vantagens e melhores resultados em suas operações, independente do seu propósito e o pressuposto de não obtenção de lucros.

As entidades sem fins lucrativos têm papel claro a desempenhar na comunidade que servem: provocar mudanças sociais. Para que isso ocorra, desenvolvem uma série de atividades que serão ao final o produto dessas atividades. Assim, os recursos, atividades, os processos e produtos são, resumidamente, partes integrantes de um conjunto para a realização de um objetivo (Olack, 2010).

Cadeia de Suprimentos

A cadeia de suprimentos em uma organização é composta por unidades, que quando ligadas, provêm o suprimento de bens e serviços, que passam para dentro ou fora da empresa. Todo gerenciamento da cadeia de suprimentos compartilha o desejo de satisfazer o cliente final. Todas as atividades numa cadeia devem se voltar a ela. Cada operação da cadeia deve satisfazer ao seu próprio executor assim como ao cliente final (Penof, 2013).

Leenders (1991) sintetiza a função da cadeia de suprimentos ao afirmar que:

A função de suprimento em uma organização contribui substancialmente para os objetivos estratégias organizacionais, quando é bem organizada e gerenciada. Como assegurar que essa função contribua com eficácia é um desafio aos gerentes de abastecimento, bem como à alta administração de qualquer organização pública ou privada. (p. 25)

Dentre processos mais facilmente identificáveis nas empresas estão o de gestão de compras, armazenamento e distribuição; sendo que a cadeia de suprimentos tem em si

uma abrangência maior que os processos específicos da organização e atua com um enfoque holístico, gerenciando toda a cadeia (Penof, 2013).

Na Figura 1, os processos integram o gerenciamento da cadeia de suprimentos, que tem no atendimento ao cliente final seu objetivo principal. Assim, cada operação na cadeia deve contribuir na busca por esse objetivo (Slack et al., 2013).

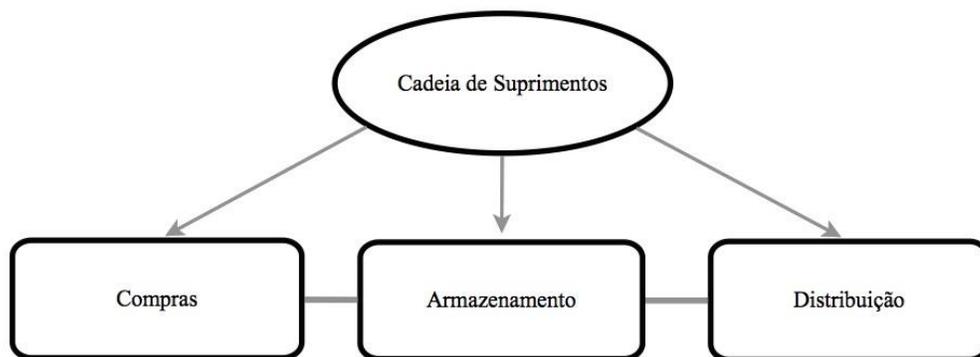


Figura 1. Cadeia de suprimentos.

Objetivos das Cadeias de Suprimentos

Embora com objetivos básicos bem definidos, a cadeia de suprimentos deve observar outros aspectos segundo Slack et al. (2013). Sugere como pano de fundo para as operações cinco objetivos de desempenho: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Busca-se na função de compras o compromisso com a qualidade. Todas as etapas de uma cadeia de suprimentos buscam o objetivo de atender de maneira satisfatória o cliente final. Todas as atividades devem, mais cedo ou mais tarde se voltar para esse objetivo, não importando as ações individuais necessárias. Quando ele decide comprar,

um bem ou serviço, o cliente desencadeia uma ação por toda a cadeia de suprimentos. Cada movimento ou ação em determinado momento do ciclo, deveria inicialmente satisfazer as expectativas daquele ciclo para depois, somado aos demais ciclos, suprir a necessidade final de maneira também satisfatória.

Slack et al. (2013) prossegue afirmando que a qualidade de um produto ou serviço quando alcança o cliente final é uma função do desempenho da qualidade de cada operação da cadeia que o forneceu. A implicação disso é que os erros em cada etapa da cadeia podem se tornar um multiplicador em seu efeito no atendimento do cliente final.

Diante disso é necessário que cada etapa deva assumir a responsabilidade por seu próprio desempenho para que a cadeia ofereça ao cliente final resultado de alta qualidade.

O segundo aspecto é o da velocidade. Tem relação direta com a velocidade em que o cliente final é atendido; o momento em que o cliente efetua o pedido e o exato momento onde ele tem sua solicitação totalmente atendida.

Em muitas situações, diante da ineficiência do processo de reposição e/ou atendimento da necessidade do cliente, a empresa opta por operar com estoques e estruturas acima de sua capacidade, visando a cobertura do espaço deixado pelo setor de compras da empresa. Isso por sua vez aumenta a capacidade de capital de giro e acrescenta outros custos a cadeia produtiva, aumentando assim o custo final ao cliente.

Alcançar o equilíbrio entre a velocidade, como sensibilidade às demandas dos clientes, e a velocidade, como tempo de processamento curto, depende de como está estruturada a cadeia de suprimentos da organização.

O aspecto da confiabilidade em uma cadeia de suprimentos é similar à velocidade, embora se possa garantir a entrega de praticamente tudo a um custo elevado. Se os

clientes confiam que serão atendidos quando solicitarem, não terão necessidade de antecipar pedidos ou mesmo eles mesmos operar com grandes quantidades em estoque ou com reserva de mão de obra. Se as operações individuais num processo não entregarem no tempo prometido, há a tendência de os clientes buscarem alguma proteção dos atrasos. Por isso a confiabilidade da entrega é medida dentro da empresa como *dentro do prazo, entrega efetivada, processo encerrado*.

No contexto de uma cadeia de suprimentos e respectivos processos e atividades, a flexibilidade é normalmente compreendida como a capacidade desse processo de lidar com mudanças, perturbações e imprevistos. O conceito de agilidade inclui questões como focar no cliente e assegurar o rápido processamento e a adaptabilidade às necessidades dos mesmos. Mas as cadeias de suprimentos ágeis são suficientemente flexíveis para lidar com as mudanças na natureza da demanda do cliente ou nas capacidades de suprimento das operações dentro dos processos.

Aos objetivos de desempenho apresentados, acrescenta-se que as cadeias de suprimentos são classificadas como enxutas/eficientes ou ágeis/adaptáveis, atuando com produtos funcionais e produtos inovadores. Produtos funcionais necessitam de gerenciamento de suprimentos enxuto ou eficiente; produtos inovadores requerem gerenciamento de suprimentos adaptável ou ágil. A Tabela 1 apresenta esses aspectos.

Tabela 1

Cadeias Funcionais e Cadeias Inovadoras

Cadeias Funcionais Enxuto/Eficiente	Produtos funcionais	Cadeias Inovadoras Adaptável/Ágil	Produtos inovadores
Baixo custo	Previsíveis	Rápida resposta	Imprevisíveis
Alta utilização	Poucas mudanças	Baixo tempo de processamento	Muitas mudanças
Estoque mínimo	Baixa variedade	Alocação de estoques	Alta variedade
Baixo custo com fornecedores	Preço estável	Fornecedores flexíveis	Preços reduzidos
	Longo prazo de entrega		Curto prazo de entrega
	Baixa margem		Alta margem

Nota. Extraído de *Gerenciamento de Operações de Processos*, 2ª ed., de Slack, St. Chambers, Johnson, e Betts, 2013.

Gonçalves (2013) identifica quatro estágios da evolução da cadeia de suprimentos.

1. Informal: Caracterizado pela inexistência de processos operacionais bem estruturados. Assim, ha baixa qualidade no serviço de atendimento ao cliente, bem como imprevisibilidade do produto ou serviço oferecido.

2. Funcional: Em face da orientação funcional da empresa há sub-otimização no gerenciamento dos custos que resulta na baixa qualidade da gestão e satisfação ao cliente.

3. Integração de processos internos: Nesse estágio são alinhados os diversos sub-processos da empresa e a gestão integrada. Como resultado observa-se um melhor desempenho e processos de melhoria continua.

4. Organização integrada: Estágio final da integração da cadeia de suprimentos. Há integração interna e externa da empresa com todos seus parceiros de negócios e, cada

vez mais, o foco de suas atenções é voltado para o cliente e atividades que agreguem valor.

Slack et al. (2013, p. 243) afirmam ainda que “o objetivo da cadeia de suprimentos é atender as necessidades de seus clientes finais fornecendo produtos e serviços adequados quando eles são necessários, a um preço competitivo”, confirmando alguns aspectos básicos mencionados.

Processo de Compras

Compra é um termo utilizado para definir o ato e a responsabilidade funcional voltados a promover materiais e serviços para suprimento das necessidades da empresa. O termo por si mesmo não representa as responsabilidades dessa função nem o fluxo de seus processos. Na verdade, somente resume a ação de processar as aquisições e suprir aquilo que é necessário (Gonçalves, 2013).

Para Monte Alto et al. (2009, p. 13), “a compra empresarial é a função do sistema de suprimentos responsável pela aquisição de bens e serviços necessários para a empresa cumprir seus objetivos relacionados com a produção, venda, operação, distribuição, manutenção, transporte, administração e prestação de serviços”.

As atividades de um processo de compras, desde a análise da necessidade do cliente até o encerramento do processo, exigem o eficiente cumprimento de etapas intermediárias para o atingimento dos propósitos estabelecidos. Gonçalves (2013, p. 350), sugere que “a aquisição de materiais e serviços, compreende eventos . . . , suportados por uma estrutura organizacional adequada em recursos e pessoal qualificado, uso de políticas e procedimentos relacionados às melhores práticas e suporte de tecnologia da informação”. A Figura 2 apresenta o processo de compras.

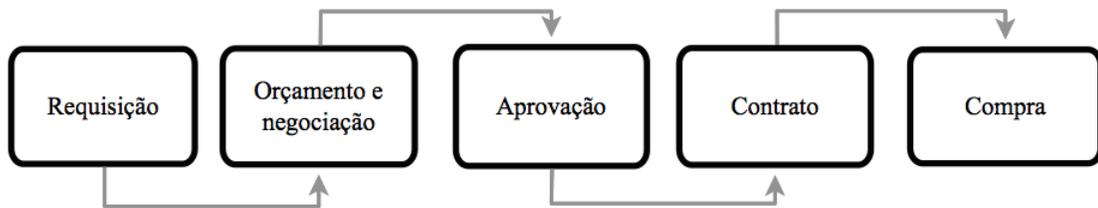


Figura 2. Processo de compras.

No modelo apresentado por Gonçalves (2013) na Figura 3, o processo de compras tem início com a requisição de compras por parte do cliente interno, que reflete a necessidade de reposição de materiais. Em seguida inicia-se a fase de realização das cotações, sendo então analisadas pelos compradores e financeiros, que, após a escolha da melhor opção, definem o fornecedor a ser contratado e procedem a aprovação, segundo as normas da empresa e seguindo uma hierarquia de autorizações. O passo seguinte é a emissão do pedido de compra ou contrato de fornecimento seguido da compra propriamente dita.

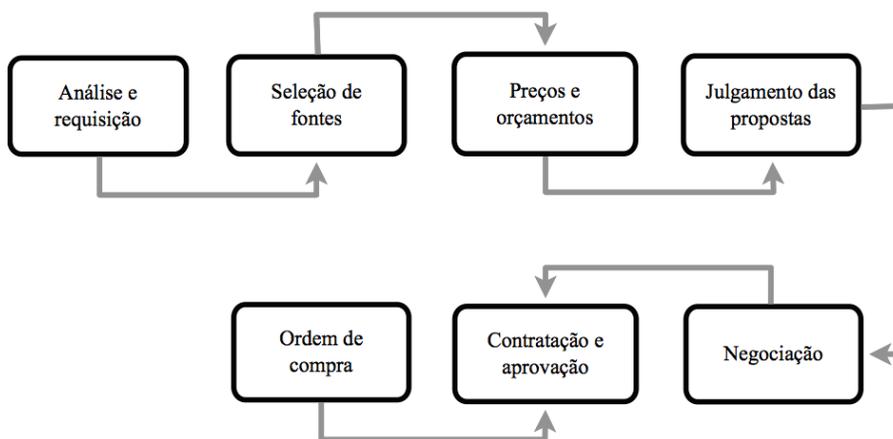


Figura 3. Processo de compras.

O ciclo é composto pelas atividades de recepção das mercadorias e conferência física visando checagem da quantidade, qualidade ou condições do produto. Em seguida o item é registrado no sistema de estoques, integrando a partir daí o patrimônio da empresa. Segue-se o envio da nota fiscal, ordem de frete para a contabilização e posterior pagamento da fatura.

Já Monte Alto et al. (2009, p. 43) na Figura 4, sugere os passos seguintes para a realização do processo de compras pelo responsável pelas aquisições: análise da solicitação e requisição, seleção de fontes de fornecimento, solicitações de cotações, análise das propostas, negociação, contratação e aprovação e emissão da ordem de compra.

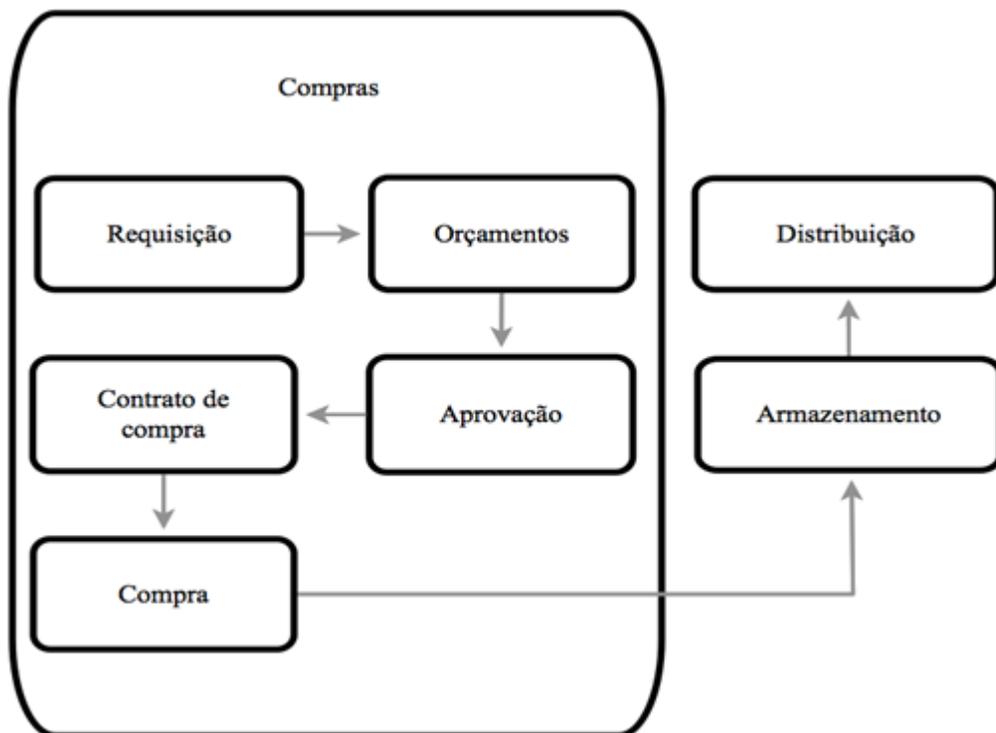


Figura 4. Cadeia de suprimentos e processo de compras.

Na primeira fase do processo de compra, é necessário que o profissional de compras compreenda e analise a necessidade do seu cliente interno ou externo, sendo indispensável a descrição clara e características do produto para a efetivação de uma requisição. Segue então a seleção de fontes, onde os fornecedores em potencial para aquele item são identificados e deles solicitado a cotação desses produtos. Por sua vez pode ser verbal, escrita ou por meios eletrônicos de envio.

A fase do julgamento das propostas é um momento crucial da compra. É a fase onde efetua-se o exame, a comparação e a escolha das condições para aquela transação. Segue-se a fase de negociação, onde comprador e vendedor ajustam seus objetivos finalmente concretizam o negócio. A fase final envolve o fornecimento com todas as garantias acordadas anteriormente como prazos, transporte, envio de nota fiscal e inspeção dos produtos.

Observam-se, ao confrontar as propostas apresentadas diferenças significativas em suas propostas ao identificar no segundo modelo uma quantidade maior de atividades envolvidas, tais como a identificação do fornecedor na seleção de fontes e o julgamento de propostas, além da proposta de posições diferentes no ordenamento das atividades.

Compreende-se que a visão de Penof (2013), ao estabelecer a cadeia de suprimentos descrita na Figura 5 é adequada pois atende aos requisitos lógicos de um processo de compras, composto por compras, armazenagem e distribuição. A essa cadeia global composta por três processos, podemos acrescentar as atividades de compras citadas por Gonçalves (2013), de modo a alcançarmos o modelo mencionado.

Objetivos de Compras

Os objetivos específicos do processo de aquisições são apresentados de forma detalhada por Monte Alto et al. (2009) e Gonçalves (2013) na Tabela 2.

Observa-se entre os objetivos da função de aquisições apresentados semelhanças em cinco aspectos básicos:

1. Garantir o fornecimento de materiais e serviços no tempo certo.
2. Adquirir de forma eficiente e econômica.
3. Criar métodos, regras e procedimentos de operação.
4. Manter boa articulação com outras áreas.
5. Pesquisa de novos produtos e fornecedores.

Martins e Alt (2001) comentam que:

Os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente externo e interno. Essa preocupação tem tornado a função compras extremamente dinâmica, utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas. (p. 67)

Portanto, se aquisições ou compras forem executadas sem direção clara e estratégica não passarão de uma soma de esforços de teor técnico, nem sempre alinhados aos objetivos das empresas e com resultados nem sempre convergentes.

Tabela 2

Objetivos de Compras

<i>Monte Alto et al.</i>	<i>Goncalves</i>
Garantir um fluxo contínuo de materiais, serviços e informações que atendam as necessidades gerais da empresa	Garantir o suprimento de materiais e serviços nos prazos exigidos
Adquirir de forma econômica, compatível com a qualidade e de acordo com a finalidade e aplicação	Comprar de forma eficiente, maximizando o ganho para a empresa
Incentivar e colaborar na padronização e simplificação	Criar rotinas e procedimentos ágeis dentro do processo que garantam efetivo controle sobre o processo
Manter as relações com fornecedores em nível de cooperação, lealdade e respeito	Manter boa articulação interna e com fornecedores
Pesquisar novos produtos, serviços e fornecedores	Criar e manter de forma permanente um cadastro de fontes de suprimentos
Obter máxima integração com outras áreas da empresa: técnica, financeira, jurídica, operação, manutenção e logística.	
Desenvolver estudos de análise de valor (custo x benefício)	
Adquirir material em quantidades econômicas, sem falta ou excesso	
Avaliar os reflexos do processo de aquisições na cadeia de suprimentos e na logística	

Nota. Extraído de *Técnicas de Compras*, de Monte Alto et al., 2009, e de *Administração de Materiais*, 7ª ed., de P. S. Gonçalves, 2013.

Subprocesso de Compras: Requisições

De acordo com Ferreira (2009), requisição é uma palavra originária do latim *requisito*, de *requerere* (requerer, pedir), que significa requerimento, solicitação ou pedido.

O requerimento ou requisições mais comumente chamado no ambiente organizacional “é o meio pelo qual a solicitação de compras ou requisição de compras que qualquer empresa ou mesmo um colaborador, manifesta a sua necessidade de comprar um item para uso em benefício da empresa” (Martins & Alt, 2001, p .119).

Um dos principais problemas com que se depara o profissional de compras é a dificuldade de adquirir corretamente, tendo em vista a ausência de padrões; ou seja, as solicitações de compra apresentam grande variedade de especificações, dados incorretos ou incompletos. “O pedido claro e completo é um dos requisitos principais para a agilidade do processo” (Monte Alto et al., 2009, p. 63).

Vemos assim que um dos principais requisitos para abertura de um pedido de compras é a descrição completa do que se deseja adquirir. Ao descrever claramente o que necessita, o requisitante evidencia que analisou bem aquele pedido e diminui as chances de requisitar algo errado.

Um aspecto facilitador segundo Monte Alto et al. (2009), é a existência de um cadastro no qual todos os itens passíveis de aquisição estejam disponíveis para consulta no ato do pedido. Esse cadastro traria dados históricos sobre a movimentação de cada item, seja no ponto de vista do preço, prazo de reposição, características técnicas, entre outros.

Subprocesso de Compras: Orçamentos

É fundamental na etapa de orçamentos e levantamento de preços a identificação e seleção dos fornecedores.

Os fornecedores são considerados todos ou qualquer firma que fornece material ou serviço, independente de sua condição; pessoa física, jurídica pública, privada,

nacional, internacional, que desenvolvam atividades de produção, criação, montagem, transformação, importação, exportação distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços (Monte Alto et al., 2009).

Ainda Para Monte Alto et al. (2009, p. 85), “a qualificação dos fornecedores nos da mais tranquilidade e segurança quanto a garantia dos produtos e quanto à confiabilidade nas promessas de fornecimento”.

Para Gonçalves (2013, p. 301), “aprender a identificar os fabricantes e fornecedores de insumos, produtos e componentes e conhecer suas potencialidades são atribuições específicas e indispensáveis do gerenciamento de compras, que, segundo nosso enfoque, está a cargo do órgão ligada a administração da compra propriamente dita”.

Selecionar as fontes de fornecimento e extrair uma seleção das melhores fontes deve ser um objetivo do cadastramento de novos fornecedores.

Na Tabela 3, Gonçalves (2013), Monte Alto et al. (2009) e Slack et al. (2013) apresentam alguns pressupostos devem ser observados quando da escolha de um fornecedor.

Conforme a Tabela 3, os quesitos em comum na escolha de um fornecedor são:

1. Estabilidade/confiabilidade
2. Comunicação clara, proatividade
3. Capacidade de produção/entrega
4. Preço e negociações

Os quesitos mencionados duas vezes na escolha de um fornecedor são:

1. Facilidades na negociação

2. Tradição do mercado
3. Variedade de produtos
4. Fornecimento regular a longo prazo
5. Potencial para inovação tecnológica
6. Qualidade dos produtos

Tabela 3

Pressupostos para Escolha de Fornecedores

P. S. Gonçalves	Monte Alto et al.	Slack et al.
Estabilidade	Estabilidade, comprovação	Confiabilidade
Facilidades de comunicação	Soluções de pós-venda	Presteza
Condições de produção	Capacidade instalada	Fornecer em quantidade
Preços e condições	Condições de pagamento	Custo do produto
Habilidade de negociação	Políticas de reajustamento	
Atuação no mercado	Tradição comercial	
Tipo do produto que vende		Variedade de produtos
Fonte regular de produtos e serviços		Comprometimento longo prazo
	Capacidade tecnológica	Potencial para inovação
	Controle de qualidade	Qualidade atestada

Nota. Extraído de *Administração de Materiais*, de Gonçalves, 2013, p. 301; *Técnicas de Compras*, de Monte Alto et al., 2009, p. 84; & *Slack et al.*, 2013, p. 252.

É observada a gama de requisitos fundamentais para a classificação suficiente de um fornecedor. Embora possa variar de uma organização para outra, os aspectos mencionados encontram-se em praticamente todos os lugares.

Dias (1993, p. 272) define a cotação como “o registro do preço obtido de uma oferta de venda de diversos fornecedores em relação ao material que teve sua compra solicitada”. Neste contexto Martins e Alt (2001) comentam que as cotações são realizadas logo após o comprador receber as solicitações de compras.

Ao ter-se uma boa estratégia de negociação definida, outra necessidade passa a ser a pesquisa de preços. Para Monte Alto et al. (2009, p. 93), “pesquisador: esse é o principal papel do comprador. Sua eficácia para gerar lucros para a empresa são os resultados obtidos em função de sua capacidade de pesquisa”.

As compras não podem depender apenas de julgamentos intuitivos do comprador. A cuidadosa preparação para uma negociação é por si só um projeto de pesquisa, uma vez que necessita de dados e informações a respeito daquele fornecedor. Uma compra depende de critérios científicos, matemáticos, estatísticos, financeiros, econômicos e comerciais para cumprir a responsabilidade de gerar lucros para empresa. Dada a complexidade, algumas organizações possuem setores específicos com a finalidade de efetuar pesquisas (Monte Alto et al., 2009).

Em qualquer empresa e operações são esperados que haja um planejamento prévio dos recursos que poderão ser utilizados em uma operação. Ter-se conhecimento da necessidade de recursos financeiros destinados a renovação dos estoques, especialmente para o setor financeiro; que por sua vez terá que estudar a captação e a disponibilidade desses recursos. “Dessa forma é necessário que o gestor de compras, municie, com a

antecedência adequada, o executivo de finanças para a previsão orçamentária” Gonçalves (2013, p. 311).

A variável preço exerce grande influência no sucesso ou insucesso da negociação. Apesar de outras garantias, como cumprimento de prazos, padrões de qualidade e logística adequada, o preço é determinante no processo de aquisições. De acordo com Cavanha Filho (2006), em termos de preço são comuns três referenciais:

1. *Histórica*: A referência histórica tem limitações como desvalorização de moeda, mudanças tecnológicas, ajustes de mercado e logística. Porém é usado para verificar tendências e confirmar ou não a viabilidade de uma aquisição. Quando com especificações comparáveis é bastante utilizada e serve como um mecanismo de negociação interessante. Quando feitas as atualizações e correções dos índices econômicos, serve para a primeira abordagem, e quando inexistência de fatos relevantes que expliquem o aumento de preços.

2. *Comparação de mercado*: Ela retira os defeitos do método histórico, já que busca no próprio mercado fornecedor os valores daquilo que quer adquirir. Porém, às vezes, não pode ser executada visto os interesses que o próprio mercado fornecedor lança no mercado. Isso pode deformar ou mesmo contaminar as informações necessárias. Essa prática é mais adequada para itens que ficarão disponíveis ao público. Nesses casos a comparação é interessante e tornam-se eficientes.

3. *Construção analítica de custos*: É tida como uma ferramenta robusta, pois consiste na soma dos custos das partes, pelo que valem, fazendo assim uma síntese do preço. Trata-se de saber quanto custa cada parte e somar as partes para atingir o conjunto final. Existem limitações, pois nem todas as partes estão disponíveis no mercado. É usado

por grandes corporações e operado por profissionais altamente qualificados com baixo *turn over*. O processo é cumulativo e a experiência é substancial.

Assim, orçar ou precificar significa obter, previamente, o melhor preço a ser obtido, permitindo ao comprador uma realização de negócios mais segura e eficiente. Seja qual o for o método usado, o objetivo é consolidar uma questão fundamental: preço. Observamos a forma de obtenção de preços através da Figura 5.

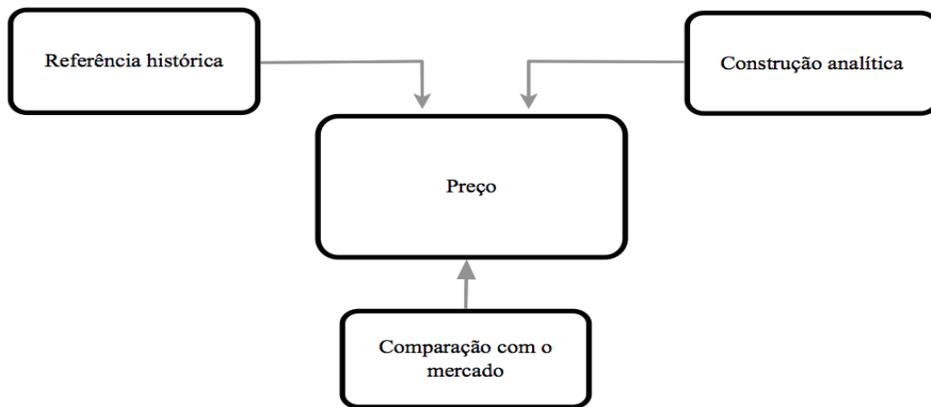


Figura 5. Preços em compras.

Para que a organização obtenha mais margem com consequente geração de economia, é necessário ainda que ao buscar-se os orçamentos o exercício da negociação esteja presente. É um processo dinâmico podendo mudar várias vezes de posições até o encerramento. Trata-se de um processo interpessoal e exige de quem realiza habilidades e técnicas ajustadas as necessidades e objetivos idealizados.

Gonçalves (2013, p. 292) afirma que “a negociação é o elemento chave para um bom resultado . . . , onde cada parte quer o atingimento de uma meta”.

A relação entre compradores e vendedores tem evoluído para além de simples acordos; propondo uma verdadeira filosofia de cooperação técnico econômica como resultante direta da arte e da ciência de negociar. “O processo pode ser definido como o resultado de arte + ciência + habilidade. Dessa forma a negociação torna-se um processo dinâmico pelo meio de qual duas ou mais partes buscam acordos mutuamente satisfatórios” (Monte Alto et al., 2009, p. 155).

As ponderações das partes caminham para uma convergência de pontos de vista quando as negociações terminam, chegando a um acordo selado entre as partes. O processo de negociação envolve estratégias para vencer etapas, incluindo a iniciação, teste, movimentação e finalmente o fechamento do negócio.

Na fase de iniciação deve-se ter um roteiro e planejar o desenvolvimento do processo que ocorrerá. A preparação envolve a leitura de informativos, análise e troca de informações com outras empresas, posicionamento de mercado e a determinação dos objetivos finais da negociação. O levantamento de hipóteses que poderão surgir no curso do processo é de grande relevância. Nele são desenvolvidas estratégias de ação que poderão antecipar-se aos obstáculos e definir o comportamento e reações (Gonçalves, 2013).

Subprocesso de Compras: Aprovação

Como pré- etapa do processo de compras, é de extrema relevância que as solicitações de compras estejam aprovadas pelos responsáveis antes de chegarem ao departamento de compras. “Isso evita trabalhos desnecessários e prejuízos nas relações da empresa com seus fornecedores” (Gurgel, 1996, p. 43).

Essa visão é relevante, pois há um compromisso no momento em que a

organização e o fornecedor acordam uma operação. Dar garantias à outra parte demanda que existam limites pré-estabelecidos que permitirão honrar o compromisso.

Dias (1993 p. 296) apresenta características básicas para o bom funcionamento nas operações do sistema de compras, sugerindo “o sistema de compras a duas ou mais aprovações. Isso estabelece uma defesa dos interesses da empresa pela garantia de um melhor julgamento, protegendo o comprador sobre suas escolhas”.

Esse aspecto é de fundamental importância uma vez que um agente dá ciência para o prosseguimento da compra. Ao assim fazer, declara assumir essa responsabilidade bem como apresentar garantias de disponibilidade de caixa e orçamentária para a decisão.

Subprocesso de Compras: Contratação

Dias (1995 p. 257), explica que “o pedido de compra é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições em que foi feita a negociação”. Ainda para Dias (1995, p. 257), “o pedido de compra tem o mesmo poder de um contrato, sendo assim, sua aceitação pelo fornecedor implica na aceitação de todas as condições estipuladas, tais como: as quantidades, a data de entrega, preços, prazos, e local de entrega”.

Dias (1993), destacando a importância de um contrato de fornecimento ou contrato de compra, afirma que:

O comprador é responsável pelas condições e característica da compra aí estabelecida, razão pela qual o fornecedor deve estar ciente de todas as cláusulas e pré-requisitos constantes do impresso, dos procedimentos que regem o recebimento das peças e produtos, dos controles e das exigências de qualidade, para que o pedido possa legalmente ser considerado em vigor. (p. 302)

Processo de Armazenamento

Para Slack et al. (2013, p. 306), “o gerenciamento de estoques é a atividade que planeja e controla o acúmulo dos recursos que fluem pelas redes de suprimentos, operações e processos”.

Barbieri e Machline (2006, p. 35) afirmam que os estoques são constituídos por todos os itens de materiais destinados à venda, ao processamento interno e ao consumo concernentes às atividades fins da organização. Esses materiais fazem parte do ativo circulante e passam a integrar o custo do serviço quando consumidos para a realização das atividades fins da organização.

O estoque de produtos absorve dinheiro, na forma de capital de giro, o qual estará indisponível para outras finalidades, tais como reduzir empréstimos ou mesmo realizar investimentos em ativos fixos. Além disso, os estoques com frequência reduzem a velocidade de processamento nos processos, visto que enquanto é armazenado, deixa de receber algum valor adicional a ele. “Níveis menores de estoques significa que os recursos estão passando mais rapidamente entre as etapas de aquisição e uso, enquanto o alto nível de estoques significam que eles perdem tempo simplesmente sendo armazenados” (Slack et al., 2013, p. 310).

Embora o estoque de materiais seja indispensável para o melhor funcionamento dos processos da organização, eles representam um custo. Além de comprometimento do caixa da empresa e a impossibilidade de investimentos, existem custos relacionados a armazenagem dos mesmos. Esse custo envolve as condições de armazenagem, movimentação interna, controles, obsolescência, perdas e extravios (Gonçalves, 2013).

Ainda para Gonçalves (2013 p. 68), “em muitas situações ter estoques pode ser

vantajoso, especialmente se estivermos em um ambiente especulativo A mesma situação ocorre com algum produto que poderá ser estocado e que fica à espera da alta de preços . . . , onde os estoques são mantidos com o caráter meramente especulativo”.

Assim, a existência de estoques é uma salvaguarda para a incerteza do mercado, ao existir incertezas no fornecimento ou não de determinado item. Os estoques em certos momentos são consequência de uma visão instantânea onde a aquisição desse patrimônio deu-se de forma eficiente e a um baixo custo, justificando assim alguma operação em maiores quantidades (Slack et al., 2013).

Processo de Distribuição

Para Penof (2013), a logística, embora conhecida há anos, é uma área relativamente nova da gestão. As empresas têm se engajado na integração desse processo para serem ao final um fator de sucesso em todos os setores operacionais, um resultante do conceito de gerenciamento coordenado das atividades relacionadas. Segundo Penof (2013):

A logística é processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias primas, estoques em processo, produtos acabados e informações relativas ao ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender as exigências do cliente”. (p. 158)

Gonçalves (2013, p. 392), define os propósitos do sistema logístico como “assegurar a disponibilidade do produto certo, na qualidade certa, em condições adequadas, no local certo, no momento certo, com preço justo para o cliente e com a melhor impressão”.

O processo logístico ocorre associado à organização física do objeto de suas atividades. Essas áreas são destinadas a guarda e armazenagem de produtos destinados ao

consumo. A administração de depósitos, almoxarifados e centros de distribuição envolve em visão geral a gestão do fluxo de entrada, movimentação interna e saída dos materiais.

Neto e Filho (1998, p. 57) definem o almoxarifado “como o local onde se encontram os insumos necessários à sustentação do processo e do sistema produtivo, seja ele de bens ou de serviços”.

Entre as principais atividades desse setor estão o recebimento de materiais, identificação de materiais, transporte de movimentação física, armazenamento de materiais, controle de localização física e fornecimento dos materiais (Gonçalves, 2013).

Ribeiro (2009, p. 105) contribui apresentando também “as atividades dos almoxarifados ou centros de destruição como responsáveis pelo armazenamento de materiais para produção ou consumo, exercendo atividades de recebimento, estocagem, conservação e de controle e distribuição dos mesmos”. Portanto, além dos materiais destinados à aplicação na produção, outros materiais; como produtos acabados, bens de uso da empresa, móveis e utensílios, máquinas, ferramentas, materiais de limpeza e materiais de expediente são gerenciados por esse setor.

Profissional de Compras

Movidos pelos volumes e valores negociados, as empresas identificaram que poderiam obter resultados melhores se investissem na função de compras. Dessa forma promoveram mudanças progressivas e consistentes, baseadas na implementação de novas práticas, automação de processos e gestão profissional; aliados a rigorosos controles estratégicos.

O comprador no cenário atual deixou de ser um simples *tirador* de pedidos para exercer os papéis de pesquisador, consultor e analista de valor (custo x benefício) que

adquire produtos com funções de qualidade, desempenho operacional, facilidades de operação e custos de manutenção, procurando assim agregar serviços que levem ao aumento de lucratividade (Monte Alto, 2009).

Gonçalves (2013), afirma que:

A primeira análise na estruturação organizacional destaca que, em sua maioria, os gerentes de compras ou executivo equivalente tem responsabilidades funcionais diretamente vinculadas ao executivo responsável pelas políticas gerais da empresa, e a maior tendência é manter o controle do órgão de compras ligado diretamente ao executivo chefe pelas políticas e grandes negócios da empresa. (p. 289)

Assim, o comprador deixa, então, de ocupar uma posição de caráter operacional para participar de forma mais ativa, mais estratégica nos negócios da empresa. Ao obter maior visibilidade nesse cenário, ao perceber a empresa como um todo, o profissional de compras acompanha as vantagens de um produto ou outro, tendências de mercado, logística, finanças marketing e vendas. Garantia, prazos, preço, qualidade; a obtenção de automação de processos são evidências de um trabalho bem realizado que se traduz no sucesso da empresa.

Baily e Farmer (2000) definem o perfil ideal do comprador moderno da seguinte forma:

Vê a função como geradora potencial de lucro: acredita que deve contribuir para os planos a longo prazo como parceiro em igualdade de condições. Possui MBA; forte base financeira e tecnológica; assume que a área de compras é vital para o bem-estar da empresa, que necessita de contribuição criativa para os planos e as políticas corporativas. Aspira assumir uma diretoria; ansioso para eliminar as deficiências da administração de recursos humanos e proporcionar melhores condições de trabalho. Possui metas bem definidas para atingir objetivos, com o uso de melhor planejamento, criatividade e colaboração de outros executivos da empresa. (p. 35)

No aspecto da relação comprador x fornecedores, podemos afirmar que são normalmente muito próximas devido à necessidade de contato pessoal para solucionar problemas, obter assistência técnica, promover negócios ou esclarecimento de dúvidas.

Muitas entidades e empresas estabelecem regras de conduta para os mesmos, objetivando principalmente direcionar suas ações enquanto durar um relacionamento comercial, tais como: considerar primeiramente os interesses da empresa, ser receptivo a conselhos, comprar o máximo com o mínimo, empenho na obtenção de novos produtos, denunciar subornos e desonestidades, receber legitimamente os fornecedores, respeitar contratos, não arriscar, cooperar para o desenvolvimento de novos compradores (Monte Alto et al., 2009).

Tecnologia em Compras

Diante de mercados cada vez mais competitivos, as organizações almejam obter maior produtividade e redução de custos através do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Muitas delas mantêm processos antigos em seus modelos de funcionamento, o que resulta na paralisia da inovação com sucessivas perdas. A incapacidade de agir de forma proativa, é a incapacidade que essas empresas têm de analisar seus processos de aquisições de materiais e serviços e promover reduções de custo através do aumento da produtividade e da inovação em tecnologia, com consequente melhoria nos processos. Atualmente, o processo de compras com suporte da tecnologia da informação, tornou-se uma fonte de economia (Gonçalves, 2013).

O avanço da tecnologia da informação permeou todo o ambiente empresarial oferecendo soluções para as diversas atividades. Softwares para diferentes processos são oferecidos, e entre eles os de sistema de gestão integrada.

Em linhas gerais, “o processo de compras segue uma rotina preestabelecida que pode ser realizada através do suporte da tecnologia da informação e mais especificamente mediante o uso dos denominados sistemas integrados de gestão” (Gonçalves, 2013, p.252).

Hoji (2004, p. 382) afirma que “os sistemas eletrônicos integrados, de concepção mais moderna, são projetados para suportar as transações e seus efeitos. São modulados por processos de negócios, estruturados de acordo com modernas praticas empresariais e inseridos no processo de gestão de negócios”.

Basicamente, a tecnologia de informação dá suporte à coordenação das atividades dos processos, mas seu papel tem sido continuamente ampliado para apoiar o projeto ou desenho de processos, a criação e registro de conhecimento sobre os processos e a própria gestão dos processos no dia a dia (Paim, 2002).

O impacto da tecnologia na realização do trabalho visando ganhos de performance abrange desde alterações na forma de realização do trabalho individual até a maneira pela qual as empresas trabalham juntas em processos inter-organizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas tarefas grupais (Gonçalves, 2000).

A tecnologia empregada induz algumas dessas modificações e facilita a ocorrência de outras. O emprego de sistemas integrados de gestão empresarial, por exemplo, exige que as pessoas passem a executar suas tarefas de acordo com as rotinas e os procedimentos determinados pela tecnologia, por maior que seja a diferença com relação aos padrões anteriores. Por outro lado, a utilização de ferramentas de comunicação modernas, como o correio eletrônico e a teleconferência, viabiliza a montagem e o funcionamento de novos modelos de trabalho grupal, como os grupos interfuncionais remotos. Por causa disso, a tecnologia é considerada a ferramenta do redesenho de processos por excelência (Gonçalves, 1995).

Manuais de Compras

Dentre os requisitos para a eficiente operação das atividades de compras em uma empresa, está a necessidade de manuais administrativos. Eles criam as bases e condições de operação e funcionamento das organizações. Para Oliveira (2001a):

Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como eles devem ser executados, quer seja individualmente ou em conjunto. (p. 388)

A Tabela 4 apresenta os modelos e tipificações de manuais e sua aplicação.

No aspecto da execução de atividades ou no exercício de funções, os manuais de organização e os de normas e procedimentos norteiam a realização das ações dentro de uma empresa. Portanto, têm expressiva importância no sentido de orientar o colaborador no detalhamento de suas atividades.

Tabela 4

Tipos e Aplicações de Manuais

Tipo de manual	Aplicação do manual
Organização	Manual de funções que estabelece as relações entre setores
Normas e procedimentos	Descreve as atividades que envolvem as operações
Políticas e diretrizes	Parâmetros para a tomada de decisões
Instruções especializadas	É o grupo de normas com aplicação específica em alguma tarefa
Manual do empregado	Contem as atividades a serem desenvolvidas e os compromissos contratuais

Nota. Extraído de *Sistemas, Organização e Métodos: Uma Abordagem Gerencial*, de Oliveira, 2001a, p. 389.

Busca-se, além do uso de manuais e, visando ganhos num ambiente produtivo, a

padronização das ações. Aspectos como especificação técnica, de procedimentos ou documental podem ser padronizados; com destaque para a padronização documental e de procedimentos. Ou seja, onde cada situação possui um padrão ou recomendação de procedimento, sendo que a padronização documental envolve a classificação dos documentos da empresa em todos os níveis. Fazem parte desse conjunto documentos classificados como reservados, confidenciais, secretos, distribuição interna, distribuição externa, entre outros. Enfim, todas as questões envolvendo a produção e recebimento de documentos na organização podem estar agrupados em padrões mínimos que poderão facilitar a recuperação, a velocidade de interpretação, a redução de erros e aperfeiçoamento dos controles (Cavanha Filho, 2006).

Ainda para Cavanha Filho (2006, p. 22), “o reescrever, o recadastrar, a duplicação de um ato deve ser observada . . . Padronizar significa normalizar, reduzir, esquematizar, induzir a todos mecanismos de economia e redução de dispersão, induzindo para menos erros e desvios.

De acordo com Harrington (1998, p. 187), “a padronização dos processos ou atividades é importante para segurar que todos os funcionários, atuais e futuros, façam uso dos melhores meios de realizar as atividades relacionadas com o processo.”

É importante no, exercício das atividades de compras, que os pedidos contenham identificação correta e a especificação adequada e completa do material ou item a ser adquirido como, marca, modelo, cor, tamanho e quantidade bem como a unidade de compra; se quilogramas, unidades, metros, litros, jogos (Monte Alto et al., 2009).

Métodos de Compras

Cada forma de aquisição possui sua aplicação mais indicada. Há casos em que mais de uma forma pode ser adequada, sendo a escolha puramente por intuição, sugestão ou experiência anterior. Para Cavanha Filho (2006, p. 32), as seguintes formas podem ser aplicadas:

1. Comparação de preços para uma dada especificação: itens com predeterminação de marca e especificação não permitem maiores variações. Havendo padronização, não existem outros fatores determinantes para a aquisição a não ser o preço, financiabilidade, prazo de entrega e alguma outra facilidade. Pilhas, papel, cola, grampos, materiais de limpeza, entre outros.

Em situações assim não existem cuidados especiais, como origem, legalidade do produto, validade, estado de preservação, eliminando-se evidentemente marcas notoriamente de baixa qualidade. Depois de obtidos os preços para determinada especificação, pode ser feita a comparação de financiabilidade. Se misturadas, há riscos de não se entender o que está compensando, visando o melhor preço.

2. Ponderação entre propostas técnicas e de preços: Nas compras de itens fabricados sob especificação, que podem variar em concentração, peso, volume ou mesmo performance, é necessário que haja boa ponderação. Assim, leva-se em conta variáveis do produto e variações de sua aplicação, compensando assim os preços.

Se na compra de produto para limpeza de pisos existirem duas opções, o produto A com rendimento de 100m² e o produto B com rendimento de 200m², sem levar em conta fatores como logística, armazenamento e manuseio; considerando apenas a eficiência, seria razoável pagar duas vezes mais pelo produto A, pois com menor

quantidade cobre a mesma área.

3. Escolha puramente técnica: Há casos, porém, em que determinada situação requeira uma única especificação, marca ou modelo. Nesse caso resta a opção de uma boa negociação prevendo vantagens mutuas a longo prazo com contratos de longa duração e cláusulas e eficiência logística bem como a possível redução de preços por maior quantidade adquirida. Nesses casos é necessário cuidado sobre quantidade de estoque (devido a crises) assim como procura constante por alternativas de outros fornecedores.

4. Desenvolvimento de tecnologia: Os processos requerem, sistematicamente, novos níveis tecnológicos, não disponíveis no mercado. Assim surge espaço para o desenvolvimento tecnológico. Acordos de Cooperação, Acordos Tecnológicos são firmados visando o desenvolvimento de algo específico, com colaboração mutua, onde as partes abrem especificações, recursos, informações restritas para juntos alcançar uma vantagem competitiva. Disso surgirá um protótipo, a primeira peça, que contempla finalmente que outras operações sejam convencionadas.

5. Desenvolvimento de fornecedor alternativo: Ter apenas um fornecedor pode não ser muito recomendado. Empresas passam por sucateamento, desqualificação ou simplesmente desaparecem. Desenvolver uma alternativa é fundamental para se desfazer de uma dependência, obter-se melhores preços e provocar competição. Observar quem fornece ao principal concorrente pode ser um bom caminho.

6. Parcerias, alianças: São contratos entre duas empresas que atuam no mesmo ramo, ou instituições que possuem os mesmos objetivos e utilizam produtos semelhantes. Assim, fornecedores e clientes acordam sobre cláusulas logísticas (estoques, disponibilidade, retorno de embalagens), performance (divisão de lucros por redução de

tempo, melhora dos índices de erros) e preço (manutenção).

Dessa forma, clientes abrem seus dados de consumo, variabilidade e especificações e o fornecedor abre seu tempo de manufatura, transporte, entre outros. Observa-se com isso a amplitude das formas de suprir a empresa do necessário para suas operações.

Compras Centralizadas e Descentralizadas

Do ponto de vista da gestão, nas empresas centralizadas a autoridade de tomada de decisões concentra-se nas mãos dos gerentes do nível mais alto e pouca autoridade é delegada aos de nível mais baixo. Portanto, a responsabilidade, tanto interna quanto externa, cabe sempre ao alto escalão. A estrutura centralizada é adequada, principalmente para empresas onde as atividades exijam decisões de alto risco e também em empresas nas quais os processos de produção são previsíveis e a eficiência com que são realizados tornam-se fundamentais (Ferrell, 2001).

Devido a formalidade existente nas empresas centralizadas, essas tendem a ter melhor comportamento do que as descentralizadas. Já essas, estendem aos seus empregados maior autonomia na tomada de decisões.

Nas organizações descentralizadas a autoridade na gestão e tomada de decisões é delegada no menor nível do comando da empresa. É muito valorizado o aspecto de um fluxo de informações aberto. Como benefício observa-se a rápida adaptação e a velocidade com que conseguem enxergar as mudanças externas. Com maior flexibilização as gerências podem mover-se mais rapidamente diante dos novos cenários. Pode-se encontrar nesse tipo de organização alguma dificuldade, dada a distancia existente, entre a base e a alta administração (Ferrell, 2001).

Mantendo diante de si os objetivos, as empresas optam por um tipo ou outro de organização que as leve a aumentar a sua eficácia em compras, minimizar custos e contribuir para a lucratividade final. O mais importante é construir um modelo em bases absolutamente objetivas. Um aspecto adicional, porém fundamental para o atendimento das expectativas da empresa é a forma com as compras serão efetuadas. É possível identificar os seguintes modelos quanto a organização de compras: centralizado, descentralizado ou modelo misto.

As compras centralizadas pressupõem que todas as compras sejam executadas pela unidade central de compras. A descentralização total significa que todas as unidades/departamentos que compõem o sistema empresarial tem autonomia para realizar as compras relativas as suas necessidades. A organização mista é resultado da combinação dos dois modelos anteriores, nesse caso, a maior ou menor centralização varia de acordo com os interesses fundamentais da empresa (Monte Alto et al., 2009).

Gonçalves (2013) comenta sobre a centralização de compras:

Uma tendência natural envolve a centralização das compras em um único órgão. Essa tendência passa a sofrer possíveis mudanças quando a empresa possui varias unidades, situação em que a centralização não é recomendada. Porém, em muitos casos, apesar do sistema ser centralizado, é comum que os usuários tenham autonomia para processarem a aquisição de certos tipos de materiais diretamente, sem a interferência do órgão centralizador. (p. 290)

Na estrutura centralizada, o departamento de compras tem suas funções ajustadas, tendo como fundamento o tipo e a especificação daquilo que será adquirido. Nesse tipo de estrutura é usual que os compradores sejam responsáveis pela compra de certas categorias de materiais. O agrupamento dessas categorias num único comprador permite consolidações importantes, além de reduzir o tempo do processo com um todo até o atendimento do cliente final.

A despeito disso, normalmente procura-se promover a centralização das compras, especialmente as de grande valor e para as quais são firmados grandes contratos de fornecimento pela central, ficando, porém, regional ou a cargo da unidade/departamento a execução de compras devidamente autorizadas, para casos urgentes ou quando se tratar de um insumo ou produto de uso específico (Gonçalves, 2013).

É possível a criação de um modelo que atenda a especificidades de uma regional, unidade ou departamento, prevendo eventos que ocorram em pequena quantidade ou frequência. Assim, a forma de adquirir poderá estar relacionada ao valor ou importância daquilo que se está adquirindo. As obtenções em uma empresa podem seguir esse conceito. Dessa forma, alguns itens simples, de pequeno valor, de uso genérico podem ser atribuídos a esses terceiros, com controle da central (Cavanha Filho, 2006).

Entre as vantagens da centralização e descentralização de compras, Gonçalves (2013) apresenta a Tabela 5:

Tabela 5

Vantagens da Centralização e Descentralização

Vantagens da centralização	Vantagens da descentralização
Permite um melhor controle global	Permite economia funcional das unidades/departamentos
Obtenção de economia em escala	Maior flexibilidade e sensibilidade na solução de problemas
Possível otimização de pessoal e menor quadro funcional	Permite responder mais rapidamente as necessidades de aquisição
Evita concorrência entre compradores de um mesmo material	Exerce um melhor gerenciamento de suas funções e necessidades

Nota. Extraído de *Administração de Materiais*, de Gonçalves, 2013, p. 292.

Dentre os aspectos mencionados desataca-se, por um lado, a possibilidade de economia em escala obtida a partir da centralização, visando a compra em grandes quantidades e com operações logísticas otimizadas. A esse ganho, soma-se outro de importante valor que é a possível redução do quadro de pessoal, visto que seriam evitadas as repetições estruturais do setor de compras. De outra forma, a descentralização de compras destaca-se pela velocidade do processo de aquisições e a flexibilidade obtida diante da necessidade de atendimento do cliente final.

Monte Alto et al. (2009) destaca outros aspectos da centralização e descentralização do processo de compras na Tabela 6.

Tabela 6

Vantagens da Centralização e Descentralização

Vantagens da centralização	Vantagens da descentralização
Permite que as unidades/departamentos descentralizados foquem suas atividades	Melhor conhecimento de sua unidade/departamento
Tornam possível a padronização e simplificação de materiais	Melhor rapidez no processo de aquisições
Uniformizam as normas, padrões, formulários e sistemas	Melhoram o vínculo do comprador com fornecedores
Permitem maior controle de informações relativas as transações comerciais	Redução do custo do processo aquisitivo

Nota. Extraído de *Técnicas de Compras*, de Monte Alto et al., 2013, p. 36.

Observa-se na comparação das Figuras mencionadas algumas semelhanças entre as vantagens de um sistema ou outro, mas, especialmente, o fato de que são

complementares; que juntos, resumem de forma pontual os atributos de cada método.

Dos benefícios da centralização apresentados, destaca-se a possibilidade que as unidades/departamentos de focar exclusivamente em suas atividades, cientes que suas necessidades estão sendo gerenciadas por outra área da empresa. Os ganhos possíveis na utilização de materiais padronizados merecem destaque; mas, principalmente, a possibilidade de uniformização das normas, padrões, formulários e sistemas. A adoção desse conjunto de padrões possibilita a redução de retrabalho, desperdício e maior agilidade e segurança nos processos.

Busca-se, além do uso de manuais e, visando ganhos num ambiente produtivo, a padronização. Aspectos como especificação técnica, de procedimentos ou documental podem ser padronizados. Estão definidas no primeiro grupo as definições de materiais e sua aplicação. Dessa forma, todos os usuários se beneficiam ao fazer as escolhas dentro de um critério preestabelecido, envolvendo menor diversidade e menores estoques para reposição. No segundo grupo daquilo que pode ser padronizar encontramos os procedimentos. Ou seja, formas e diferentes maneiras de conseguir obter bens ou serviços no mercado, onde cada situação possui um padrão ou recomendação de procedimento. Esses por sua vez devem balizar as atitudes, tempos, fases, níveis de competência e os controles.

A padronização documental envolve a classificação dos documentos da empresa em todos os níveis. Fazem parte desse conjunto documentos classificados como reservados, confidenciais, secretos, distribuição interna, distribuição externa, entre outros. Enfim, todas as questões envolvendo a produção e recebimento de documentos na organização podem estar agrupados em padrões mínimos que poderão facilitar a

recuperação, a velocidade de interpretação, a redução de erros e aperfeiçoamento dos controles (Cavanha Filho, 2006).

Já entre os benefícios da descentralização, destaca-se a maior rapidez no atendimento de determinada solicitação em razão do tempo de processamento desse pedido, bem como maior sensibilidade e flexibilidade do processo.

Gestão por Processos

Ferreira (2009), define gestão como o ato de gerir ou gerência e aponta a palavra administração como sinônimo. Alguns autores, no entanto, entendem que administração possui uma conotação diferente do vocábulo gestão já que esta, mais recentemente, passou a significar a interferência direta e ampla dos gestores nos sistemas e procedimentos empresariais. Neste sentido, gestão poderia ser definida como o gerenciamento do conjunto de ações e estratégias nas organizações, de maneira holística, visando atingir seus objetivos.

Nesses casos a transferência de trabalho de um departamento a outro pode causar problemas como lentidão, erros de comunicação, aumento de custos, retrabalhos ao voltar a etapa anterior, além de permitir que cada departamento ou função tenha suas próprias regras e controles, não relacionados a satisfação do cliente. Diferentemente, uma estrutura funcional permite o máximo desenvolvimento das pessoas, divisão do trabalho, economia, coordenação e controle centralizados e carreiras bem definidas dos especialistas.

Associado a isso, Hammer e Champy (1994) afirmam que as estruturas empresariais clássicas que adotam o trabalho especialista e fragmentam os processos são auto perpetuadoras, porque sufocam a inovação e a criatividade em uma organização,

foram criados para uma outra época e também são insensíveis a mudanças no ambiente externo; o mercado.

Além das mencionadas, a visão processual em uma estrutura funcional permite o foco no cliente, melhor integração do trabalho, respostas mais rápidas, antecipação de mudanças, gerenciar inter-relacionamentos, prover visão sistêmica, foco no processo, previne a ocorrência de erros além de ajudar a organização a entender sua cadeia de valores e propiciar maior satisfação por parte dos servidores.

Bontis (2001) sugere um fluxo de atividades paralelo prevendo os objetivos do processo e os objetivos do cliente. Esse fluxo percorre todos os departamentos envolvidos, e entrega, ao mesmo tempo o cumprimento dos objetivos do cliente que se traduzem nos objetivos do processo e vice-versa.

A Figura 6 apresenta o fluxo de agregação de valor para o cumprimento dos objetivos do processo e do cliente.

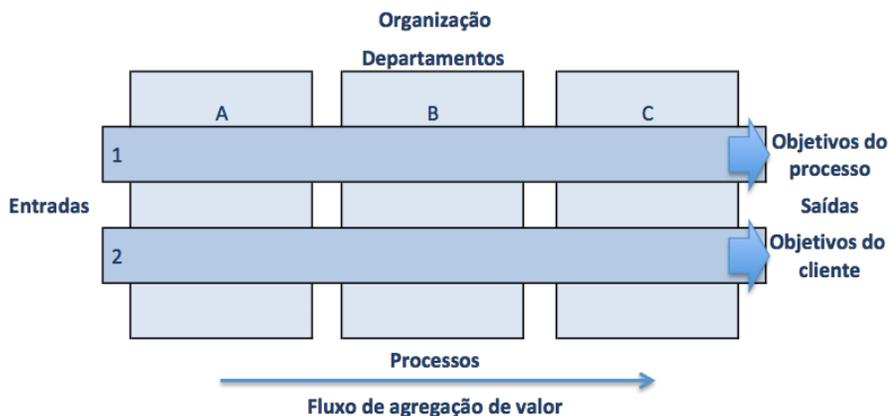


Figura 6. Fluxo de processos x objetivos do cliente e objetivos do processo.

Arora (2005, p. 36), em sua definição para gestão por processos, afirma que a mesma descreve “capacitações e tecnologias que possibilitam organizações

modelarem, automatizarem, gerenciarem e otimizarem processos de negócio, alavancando a infraestrutura de tecnologia de informação”. Já os sistemas de gestão de processos são plataformas que orquestram os processos de negócio, junto com todos os sistemas e pessoas envolvidos, dando completa visibilidade e controle aos gestores de processos.

Ao utilizarmos a visão horizontal das empresas é possível identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte. São nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo, responsáveis pela maior parte da diferença entre o tempo de ciclo e o tempo de processamento nos processos empresariais (Rummler & Brache, 1994).

Relacionadas às atividades executadas, Atkinson, Banker, Kaplan, e Mark (2000) afirmam que:

Em qualquer atividade que não adiciona valor pode ser classificada como uma atividade que não adiciona valor. Assim, essa atividade apresenta uma oportunidade para redução de custos sem reduzir o potencial do serviço ou produto para o cliente. Ela tem o potencial de reduzir os resultados da empresa em todos os aspectos do desempenho que o cliente valoriza. (p. 98)

Dessa forma, as empresas não podem eliminar apenas suas atividades que não adicionam valor. Elas devem estudar e mudar os processos e atividades e não as classificando simplesmente como tal.

Para Campos (2007), as etapas da implementação da metodologia de gestão por processos incluem oito passos, divididos em três grupos: aspectos estratégicos, de melhoria e gerenciamento.

O aspecto estratégico é composto pela existência e compreensão de um plano estratégico da organização, claro entendimento do negócio por parte dos integrantes

da empresa, no qual o desenho dos processos existentes é apresentado.

O aspecto de melhoria inicia-se com a identificação dos processos críticos que serão alvo de melhoria. Segue-se a etapa do estabelecimento de requisitos dos clientes relacionados a esses processos de forma que ele transcorra de forma satisfatória. A etapa seguinte é a análise individual do processo, identificando os aspectos negativos e as possibilidades de melhoria.

No aspecto do gerenciamento, é realizado o planejamento das mudanças necessárias com apresentação das soluções. Em seguida inicia-se a etapa de implementação do processo, que consiste na efetiva implantação dos novos processos e finalmente a etapa seguinte onde requer-se acompanhamento efetivo, aplicação de testes de desempenho garantido a continuidade dos mesmos.

Campos (2007) ainda demonstra na Figura 7, as etapas da implementação de BPM (*Bussines Processes Management*), e são descritas conforme segue:

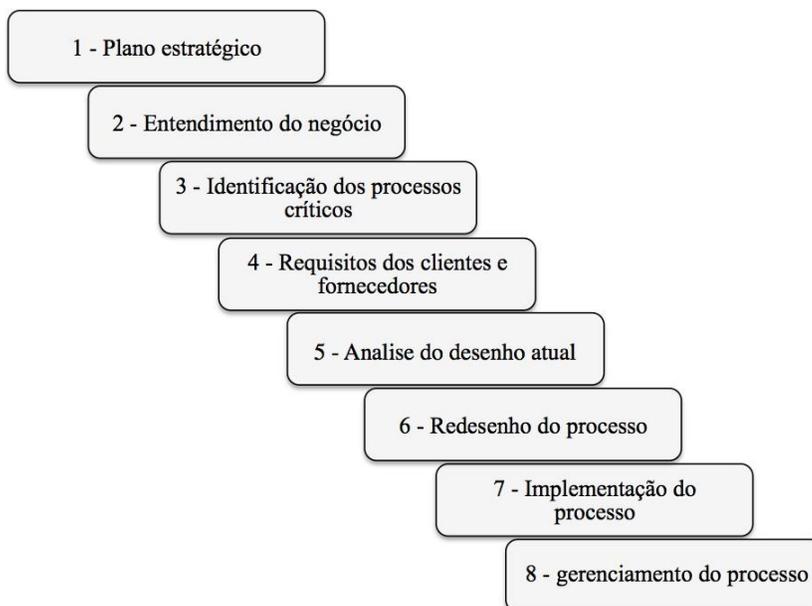


Figura 7. Etapas de implantação do BPM.

Processos em Gestão de Negócios

“O processo consiste em um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes” (Gonçalves, 2000, p. 9).

Processo empresarial também pode ser definido como qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa, possa ser realizado de maneiras distintas com resultados diferentes em termos da contribuição que pode gerar com relação a custo, valor, serviço ou qualidade e envolva a coordenação de esforços para a sua realização (Keen, 1997).

Dentro dos conceitos de processos, encontra-se a definição de processo empresarial, que de acordo com Harrington (1993, p. 11), “consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização”.

A primeira característica importante dos processos é que são interfuncionais. Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio ou clientes) atravessa as fronteiras das áreas funcionais, e correspondem as pessoas que trabalham nos processos trans organizacionais, como, por exemplo, o processo de atendimento de pedidos de clientes (Harrington, 1993).

A segunda característica importante dos processos de negócio é o fato de que eles têm clientes e contemplam uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final. Nesse sentido, a empresa é uma coleção dos fluxos de valor voltados à satisfação das

expectativas de um determinado grupo de clientes. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. Ainda, de maneira geral, os processos nas empresas podem ser internos (quando têm início, são executados e terminam dentro da mesma empresa) ou externos (Harrington, 1993).

Davenport (1994, p. 7) afirma que um processo é “uma ordenação específica das atividades de um trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação”. Assim, pode-se dizer que processos são as ações efetuadas para que um produto ou um serviço seja realizado.

Gonçalves (2000) corrobora a ideia mencionada ao afirmar que processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico.

Gonçalves (2000, p.10) ainda complementa que além de inputs e outputs, um processo “também envolve *endpoints*, transformações, feedback e repetibilidade”, pois a utilização de todos estes atributos auxiliam e potencializam a sua análise e gestão, para que desta forma, os processos possam ser otimizados e aperfeiçoados, buscando assim, alcançar uma vantagem competitiva sustentável dentro do mercado globalizado atual.

Para Harrington (1998), processo é qualquer atividade ou seu conjunto, que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente. Essa ideia de processo como um fluxo de trabalho, com entradas e saídas claramente definidas, pode ser de materiais, equipamentos e outros bens intangíveis, assim como informações ou conhecimento.

Observamos que ao falarmos de processos, são comuns o conceito de entradas e saídas como indicador de início e fim da atividade. Essa ideia remete ao quadro

mencionado por De Sordi (2008, p. 59), onde afirma que as atividades executadas dentro da linha do processo correspondem “a uma unidade lógica de trabalho executada dentro de um processo”.

Hammer e Champy (1994) também confirmam essa premissa ao afirmar que um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem um valor para um grupo de clientes. Ou seja, mais uma vez faz-se presente a ideia de uma sequência ordenada de ações na busca de um objetivo final.

Cruz (2002, p. 106) define que “processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos”. Dessa forma, Joram (1994, p. 222) afirma que “processo é uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta”.

Observa-se que o progresso na administração das informações e no gerenciamento desse fluxo raramente é descrito ou medido. Grandes volumes de informações entram e saem das organizações sem que ninguém tenha plena consciência do seu impacto, valor ou custo. (Davenport, 1994). Dessa forma a importância dos processos essenciais na gestão das empresas vai da identificação e definição desses processos, passa pelo aperfeiçoamento de tais processos, pela priorização deles na gestão da empresa com um todo e chega até a redefinição da estrutura organizacional e do funcionamento da empresa em função dos seus processos básicos (Gonçalves, 2000).

Os processos são parte fundamental das organizações. Neste sentido Harrington (1993, p. 10) afirma: “Não existe um produto ou serviço sem que haja um processo. Da

mesma maneira, não existe um processo sem um produto ou serviço”.

Os processos empresariais podem ser classificados como processos de negócio ou de cliente, processos organizacionais e processos gerenciais. Os processos de clientes são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Os processos organizacionais viabilizam o funcionamento dos subsistemas da empresa em busca de seu desempenho geral; sendo que os processos gerenciais são focados nas ações de medição e desempenho da organização (Gonçalves, 2000).

Há íntima ligação entre os processos de negócio e a essência de funcionamento da organização. São característicos nas empresas em que são executados e diferentes de uma organização para outra. Tem o suporte de sistemas desenvolvidos e aperfeiçoados ao longo do tempo (Dreyfuss, 1996).

Nas empresas de serviços a compreensão do conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza essas atividades. Para o pessoal de serviços, os processos são sequências de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço. Lowenthal (1994) prossegue apresentando na Tabela 7, as características de serviços e produtos.

Embora com características semelhantes, observa-se que no âmbito dos serviços existe maior subjetividade na descrição dessas características, visto o processo de execução dos serviços; o que não se aplica aos produtos dadas suas atribuições e especificidades.

Tabela 7

Características de Produtos e Serviços

Característica	Serviço	Produtos
Propriedade do processo	Tem a ser ambíguo ou ter vários donos	Definição clara
Fronteiras	Pouco nítidas, difusas	Claramente definidas
Pontos de controle	Frequentemente não existem	Claros e formais
Medições	Difíceis de definir	Fáceis de definir
Ações corretivas	Ocorrem de forma reativa	Frequentes ações preventivas

Nota. Extraído de *Reengineering the Organization*, de Lowenthal, 1994, p. 30.

Processos e Fluxogramas

Por meio de representações gráficas, ou fluxogramas, os executivos e demais responsáveis pela organização podem verificar, de maneira mais eficiente os vários fatores e variáveis que ocorrem no sistema bem como ocorrem os diferentes processos. Assim, obtêm uma visão sobre as atividades praticadas.

Quanto aos objetivos do uso de fluxogramas, Oliveira (2001a) afirma que os principais são: padronizar métodos e procedimentos, obter com maior rapidez a descrição desses métodos, facilitar a leitura e compreensão, facilitar a localização e identificação dos aspectos mais importantes, gerar mais flexibilidade e melhor grau de análise.

Fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos,

buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos (Peinado e Graelm, 2007).

A apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método produtivo proporcionando a análise da eficiência do sistema é apresentada por Grimas (2008), como uma vantagem do fluxograma. Acrescenta também através do uso de fluxogramas a possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração e o levantamento e análise de qualquer método produtivo desde o mais simples ao mais complexo, desde o mais específico ao de maior abrangência.

Segundo Cury (2005, p. 340), “Existem vários tipos de gráficos, mas o gráfico de processamento, por excelência, para trabalhos de análise administrativa, é o fluxograma, um gráfico universal, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”. Portanto, o fluxograma tem com função principal descrever a sequência de determinada atividade dentro da organização. Simcsik (2001) complementa afirmando que o fluxograma é um método gráfico que procura facilitar a análise de dados, informações e sistemas completos e que possui alto grau de detalhamento visual, pondo em evidência os inúmeros fatores que intervêm num processo produtivo ou administrativo.

Para Oliveira (2001a, p. 246), “o fluxograma representa com racionalidade, lógica, clareza e síntese rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais”.

No entendimento de Harrington (1993, p. 102), o fluxograma tem a seguinte definição: “... método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo

processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a sequência no processo”.

De acordo com Cury (2005, p. 340), as simbologias dos fluxos mostram qual origem, como é feito o processamento e o destino das informações. O autor ainda enumera as seguintes vantagens do fluxograma:

- Permitir verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia;
- Entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos;
- Facilitar a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários, etc;
- Aplicação a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos;
- Rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

Transição para Gestão por Processos

A mudança para processos é muito difícil, pois as pessoas têm que aprender a pensar de forma diferente; têm que aprender a compreender o negócio, a assumir mais responsabilidades, a trabalhar em equipe (Hammer, 1998).

Gonçalves (2000) comenta ainda que:

Muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Outras não estão certas da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos e podem beneficiar-se de um raciocínio que as ajude a decidir. Existem também as empresas que não sabem ao certo o que significa serem organizadas por processos e as que não têm certeza se a sua forma organizacional atual é adequada para a gestão por processos. Finalmente temos, ainda, as empresas que precisam de mais esclarecimentos sobre o assunto para que possam maximizar as vantagens da gestão por processos. (p. 9)

Ainda, para Gonçalves, (2000, p. 10), “ao procurar estruturar-se por processos, as empresas acabam descobrindo que é impossível sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada pelo desenho funcional tradicional”.

Kim e Maubourgne (2005), trata da dificuldade de rompimento com as modelagens tradicionais apresentando quatro barreiras: cognitivas, limitações de recursos, motivação e política organizacional. A barreira cognitiva procura despertar os colaboradores para a mudança de fundamentos. A de limitações de recursos estabelece uma proporção entre o investimento e o retorno ao adotar-se um novo método. A barreira da motivação envolve o incentivo às organizações a agir com rapidez e tenacidade rompendo com o *status quo*. Finalmente, a barreira da política organizacional que não prevê inovações e aperfeiçoamento. Portanto, os melhores resultados serão colhidos ao abandonar a sabedoria convencional e virá-la de *cabeça para baixo*, por meio da liderança no ponto de desequilíbrio. Esta por sua vez cria as condições para superação das barreiras mencionadas.

De acordo com Boyett & Boyett (1999), as diferenças fundamentais entre organizações convencionais e as organizações de alto desempenho podem ser resumidas de acordo com a próxima Tabela.

Observamos na Tabela 8 que as organizações com alto desempenho são mais horizontais, o que evidencia a participação mais efetiva das pessoas em todos os níveis decisórios. Ao reunirem-se com mais frequência as fronteiras são eliminadas, propiciando um ambiente de intensa comunicação de forma que todos sentem-se parte importante no negócio.

Tabela 8

Organizações Convencionais x Organizações de Alto Desempenho

Organizações convencionais	Organizações de alto desempenho
Muitos níveis de gerência	A organização é muito horizontalizada
A unidade organizacional é o departamento	A unidade organizacional é a equipe de trabalho
Existência de fronteiras entre departamentos	As fronteiras são pouco visíveis
As fronteiras interferem na resolução de problemas interfuncionais	Há comunicação entre departamentos com alta performance em resoluções de problemas
Raramente ocorrem reuniões envolvendo departamentos ou funções	Reuniões ocorrem com frequência
As pessoas não se sentem administrando seu próprio negócio	Todos sentem-se parte do negócio e com o produto final oferecido

Nota. Extraído de *O guia dos gurus: Os melhores conceitos e práticas de negócios* (6^a ed.), de Boyett & Boyett, 1999.

Outros aspectos das organizações tradicionais e orientadas por processos, como foco, responsabilidade, estrutura, integração, equipes e cultura, são apresentados por Monteiro (2003) na Tabela 9.

A visão da Tabela 9 passa a ser fundamental uma vez que move o olhar dos colaboradores para novos horizontes e torna claro que agora fazem parte de um novo momento da organização, sendo que a gestão dessas pessoas deve seguir modelos muito diferentes dos tradicionais.

Tabela 9

Organizações Tradicionais x Organizações Orientadas por Processos

Características	Organização tradicional	Organização orientada para os processos
Foco	Na organização	No cliente (externo/ interno)
Responsabilidade	Tarefas individuais	Processo inteiro/resultados
Estrutura	Vertical/ departamentalização	Horizontal/ processos essenciais/ proprietário do processo
Integração	Fraca	Forte
Equipes	Funcionais/dirigidas	Multifuncionais/ autogeridas
Cultura	Resistência à mudança/autocracia/ desconfiança/individualismo	Aprimoramento contínuo/ confiança/ colaboração/ eficiência

Nota. Extraído de *Implementação da reengenharia de processos do negócio: estudo de casos de organizações no Brasil*, de Monteiro, 2003, p. 17.

Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Faz sentido definir uma estrutura organizacional em torno de um processo como fluxo de trabalho. Tentar enxergar o funcionamento das empresas do ponto de vista dos processos é a mais eficaz maneira de escapar da abordagem das *chaminés*. De acordo com essa ideia, as empresas se organizam geralmente como conjuntos de unidades funcionais verticais isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem muita interligação. Nesse modelo, os processos precisam atravessar as fronteiras entre as *chaminés* funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento. O raciocínio baseado em processos é essencial para o tombamento das organizações: os membros da equipe dão início ao

trabalho e se asseguram de que o seu trabalho seja realmente realizado, estabelecem padrões para a avaliação da *performance* da equipe e de seus membros e dão apoio, encorajam e reconhecem as contribuições dos colegas de equipe. Essa forma de raciocínio dá maior ênfase ao processo que ao seu conteúdo (Gonçalves, 2000).

Para colocar em prática esta metodologia é necessário que se tenha o aperfeiçoamento dos processos empresariais, sendo que os principais objetivos segundo Harrington (1993), são: eliminar erros; minimizar atraso, maximizar o uso dos recursos, promover o entendimento, de fácil utilização, sejam amistosos com os clientes, sejam adaptáveis às mudanças das necessidades dos clientes, forneça a organização uma vantagem competitiva e redução do pessoal necessário.

O êxito na implementação de qualquer estratégia está no alinhamento das linhas de frente. A opção por gestão por processos implica em participação coletiva e ambiente favorável para a execução na proposta. Haverá ganho na capacidade de execução quanto os membros estiverem ajustados a proposta e prontos a apoiá-la. Quanto mais afastadas do topo e quanto menos tiverem participado do desenvolvimento da estratégia, mais sentirão a turbulência. Kim e Maubourgne (2005), na Figura 8, apresenta um modelo de gestão favorável para a execução de novas estratégias, preocupando-se tanto com a *justiça do processo*, como do desfecho desse processo.

Acrescentando a isso Drucker (1992, p. 95) afirma que “a empresa deve ter uma só finalidade ou seus membros ficarão confusos. Eles seguirão suas próprias especialidades em vez de se aplicarem a uma tarefa comum”. Definirão cada resultado em termos de suas próprias especialidades e imporão seus valores na empresa. Somente uma missão focalizada manterá a empresa unida e capaz de produzir.

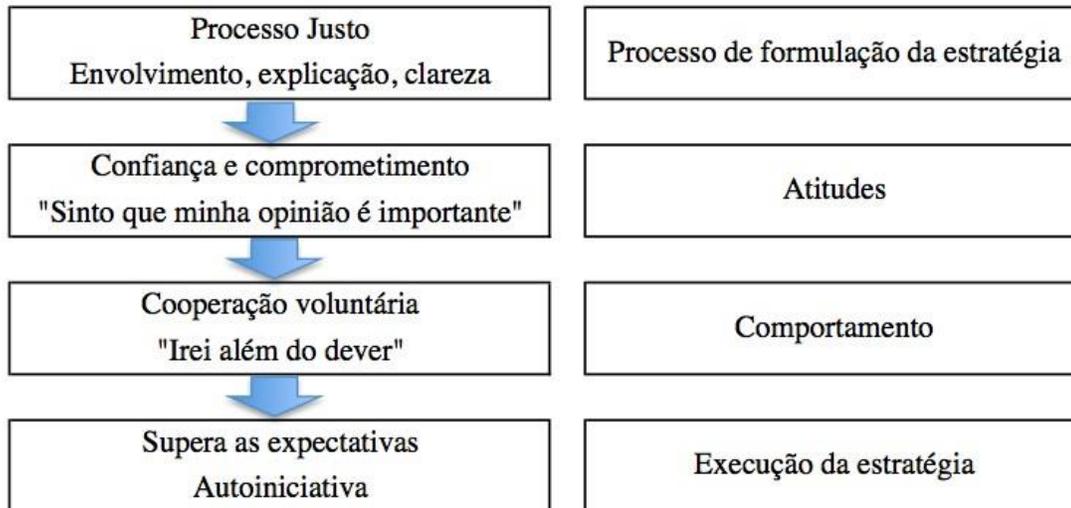


Figura 8. Modelo de gestão e execução de novas estratégias.

Stewart (1992) constatou que a gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções, tradicional em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia. A compreensão desses conceitos promove o sucesso da gestão por processos.

Processos e Melhorias

O impulso para melhoria do desempenho organizacional demonstra uma preocupação constante no século XX, conjuntamente às modificações em dimensão planetária que exigem empresas proativas e flexíveis, como requisitos essenciais à sobrevivência e ao sucesso empresarial (Caravantes, Caravantes, e Bjur 1997).

Todas as operações, mesmo as bem executadas, são passíveis de melhorias. Essas por sua vez têm se tornado marcante ao constituir-se numa das principais necessidades das empresas. Atkinson et al. (2000), destaca a relevância das informações resultantes da avaliação do processo para a melhora de performance empresarial ao

afirmar que:

As informações (...) também ajudam os membros da empresa a estabelecerem as prioridades para seus esforços em eliminar atividades que não adicionam valor ou para melhorar aquelas que adicionem valor e aquelas que não adicionam, mas que não podem ser eliminadas a curto prazo. As empresas devem direcionar suas energias para aquelas oportunidades em que os benefícios de eliminar ou melhorar atividades são mais altos. (p. 101)

Slack et al. (2013, p. 450) afirma que “melhoria é a atividade de diminuição da diferença entre o desempenho real e o desejado de uma operação ou processo. Cada vez é mais vista como o objetivo fundamental da atividade de gerenciamento de todas as operações e processos”. Assim, por meio de inovações ou processos de melhoria contínua, é almejado ganho ou vantagem que perdurem e esses ganhos sejam definitivamente incorporados.

Jorge (2009) sugere que a melhoria dos processos organizacionais é normalmente gerada a partir da melhoria do fluxo de materiais e informações. Para isso se faz necessário o acompanhamento constante dos processos para que eles não venham perder eficácia e conseqüentemente, gasto de tempo e energia.

Graham e Lebaron (1994) afirmam que a adoção do ponto de vista dos processos na gestão das empresas desenvolve e salienta a melhor importância dos papéis ligados a processos, que incluem a liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes.

“As pessoas têm que cumprir tarefas, mas pensar a respeito de processos”
(Hammer, 1998, p.1). Seguindo este pensamento, Cruz (2002) diz que quando se analisa um processo é necessário reflexão e que se façam os seguintes questionamentos básicos:
Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo? Há alguma

atividade sem motive aparente de existir? É possível eliminar alguma atividade? Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única? É preciso criar alguma atividade nova?

Atkinson et al. (2000) sugerem que o controle de processos é fundamental para medir-se o ganho na aplicação de determinada ação. É uma atividade que avalia a habilidade da cadeia de em satisfazer as exigências dos clientes. Esse controle centra-se nos processos de direção, de avaliação e melhoramentos que a empresa usa para entregar produtos a seus clientes. Associado a esse conceito, apresenta também a atividade de mensuração de desempenho, que mede a cadeia inteira, visando as atividades individualmente.

A reengenharia de processos adota uma visão processual da atividade com a aplicação da reengenharia aos processos-chave. O que há de novo . . . , é o seu enorme potencial de ajuda de que qualquer organização precisa para obter reduções importantes no custo ou no tempo de realização do processo, ou importantes melhorias de qualidade, flexibilidade, níveis de atendimento ou demais objetivos empresariais. Assim, a adoção de alguma coisa inovadora num processo estimula uma mudança importante, significativa e radical. Deste modo, a reengenharia combina uma estrutura para realização de trabalho com uma preocupação com resultados viáveis e drásticos (Davenport, 1994).

Davenport (1994) apresenta a Figura abaixo e faz uma distinção entre melhoria de processos e reengenharia de processos, descrevendo que, o primeiro almeja um nível inferior de modificação, pois significa a realização de um processo com eficácia e

eficiência maior, enquanto que o segundo visa a realização do mesmo processo de forma extremamente nova. Algumas características presentes nos dois modos de estratégia organizacional encontram-se exemplificadas na Tabela 10:

Tabela 10

Melhoria de Processos x Reengenharia de Processos

Aspecto	Melhoria	Reengenharia
Nível de mudança	Gradual	Radical
Ponto de partida	Processo existente	Estaca zero
Frequência de mudança	Contínua	Única vez
Tempo necessário	Curto	Longo
Participação	De baixo para cima	De cima para baixo
Âmbito típico	Dentro das funções	Interfuncional
Risco	Moderado	Alto
Tipo de mudança	Cultural	Estrutural

Nota. Extraído de *Reengenharia de processos: Como inovar na empresa através da tecnologia de informação*, de Davenport, 1994, p. 13.

Seja no âmbito de melhorias de processo ou mesmo reengenharia, o importante é que haja minucioso estudo sobre a maneira como o processo está montado, para submetê-lo a ações que demandem melhoria. Associados à cultura da organização ou em organizações mais conservadores, determinados processos de reengenharia podem ser impactantes e trazer desconforto. Em casos assim, os resultados a longo prazo poderão ser colhidos se implementados apenas melhorias aos processos já existentes.

Processos e o Cliente

Hammer (1997) afirma:

Os clientes são pessoas cujo comportamento a empresa deseja influenciar proporcionando-lhes valor. Aparentemente, o relacionamento fundamental entre empresas e clientes tem por base a troca de produtos ou serviços por dinheiro, mas na verdade é muito mais abrangente que isso. O relacionamento baseia-se em oferecer valor para influenciar e moldar o comportamento. (p. 86)

Para Harrington (1993), existem cinco tipos de clientes, sendo eles:

Cliente primário: são os clientes que recebem diretamente as saídas do processo.
Cliente secundário: é uma organização fora dos limites do processo, estas saídas não são necessárias para a missão do processo em estudo.

Clientes indiretos: são clientes de dentro da organização, que não recebem diretamente a saída do processo.

Clientes externos: são os clientes de fora da empresa, que recebem o produto ou serviço final.

Consumidores: são clientes externos indiretos. (p. 86)

Hammer (1998) afirma que o cliente está no centro das organizações, e o objetivo final dessas empresas é oferecer para o cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo. As empresas atuais não permitem isso, e é necessário pensar novas formas de estruturá-la. Os colaboradores precisam aprender a compreender o negócio e assumir mais responsabilidades.

A implementação do ponto de vista do cliente na gestão das empresas praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos e atividades. Afinal, as empresas convencionais sempre foram voltadas para si mesmas, projetadas em função de uma visão que privilegiava a sua própria realidade interna. A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional do negócio (Davenport, 1994).

Qualquer pessoa da organização contribui para a qualidade, sendo que existe um grande impacto de cada um sobre o produto final. A ideia de responsabilidade pessoal na

obtenção da qualidade correta implica também no atendimento das necessidades do cliente. Esses poderão cometer erros que serão percebidos pelos consumidores de seus serviços ou produtos. Cada um poderá disparar uma sucessão de eventos que dará origem a produtos ou serviços de má qualidade, identificados pelos clientes no final do processo (Slack et al., 2013).

As empresas convencionais foram projetadas em função de uma visão voltada para a sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas. A implementação do ponto de vista do cliente na gestão das empresas praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos de negócio. “A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional da empresa” (Davenport, 1994, p. 15).

Espera-se que o foco no resultado, ou no cliente “viabilize melhorias contínuas nos processos internos e que uma reorientação na forma de gestão propicie uma cultura voltada para a eliminação de gargalos e redundâncias e para o questionamento contínuo da forma de se trabalhar” (Belmiro e Reche, 2003, p. 261).

Os serviços constituem uma parte importante em nosso dia-a-dia, sendo um dos mais importantes setores econômicos. Conforme Lovelock (2003):

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos. Diariamente de forma direta ou indireta consumimos algum tipo de serviço e é neste contexto que as empresas estão buscando oferecer novos padrões para melhor atender seus clientes. (p. 5)

Baseados nesta realidade existe, por parte das empresas, a preocupação pela qualidade dos serviços prestados, ocorreu uma mudança radical no pensamento. Noções tradicionais de qualidade (baseadas na conformidade com padrões definidos por gerentes operacionais) foram substituídas pelo novo imperativo de deixar a qualidade ser dirigida

pelo cliente.

Ainda de acordo com Lovelock (2003), o processo deve descrever como se chegar a determinado resultado e a sequência das etapas para a realização do mesmo. Processos mal desenhados ou executados levam ao descontentamento dos clientes, devido à entrega lenta, burocrática e ineficaz do serviço. Da mesma forma, processos deficientes prejudicam o desempenho dos funcionários que atendem diretamente aos clientes, resultando em baixa produtividade e aumento de falhas na prestação do serviço.

As consequências de maior impacto que a falta de processos definidos ocasionam o retrabalho, a dubiedade de informações ao cliente, a elevação dos custos, bem como o incremento de ruídos organizacionais. Novamente se observa prejuízos ao cliente final, quando os objetivos dos processos e as aspirações dos clientes não convergem na mesma direção (Molina, 2009).

“As empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial e serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes” (Gonçalves, 2000, p. 12). Assim, os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (Harrington, 1993). Portanto, excluem de seu rol de produtos finais a subjetividade e demais componentes que não agregam valor e que não foram solicitados pelos clientes.

Dentro do enfoque da melhoria dos processos, Paladini (1995, p. 13) diz que “inicialmente, é necessário compreender que a qualidade no processo não é um fim em si mesma, mas apenas uma etapa relevante do objetivo real da qualidade – atenção ao cliente”. Neste sentido o autor completa que: “a constatação de que a melhoria só está caracterizada se determinar benefícios concretos ao cliente.” Pois de nada adianta a

empresa rever seus processos se seus clientes não perceberem a melhoria dos serviços prestados.

Christopher (1999), afirma que:

Os clientes são considerados pelo que são: o alicerce da empresa. Suas necessidades são vistas da mesma maneira por ele e pela empresa, e o esforço de cada funcionário da empresa é voltado para satisfazê-las. Neste tipo de organização, as funções internas começam a se fundir. A engenharia não projeta um produto e depois “passa a bola” para a manufatura. Os dois departamentos formam uma equipe, junto com marketing, vendas, finanças e os demais. E o atendimento ao cliente? Não é responsabilidade de um departamento. É responsabilidade de todos. (p. 33)

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

Como metodologia básica na construção do trabalho é sugerido uma vasta pesquisa através de entrevistas com os que participam do processo estudado, executando-o ou conhecendo-o de alguma forma. Classificada como pesquisa descritiva, propõem-se nesse método descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (Rudio, 2004).

Também serão utilizados levantamentos bibliográficos que contribuam a melhor compreensão da temática proposta. A pesquisa bibliográfica utiliza-se de fontes já pesquisadas com conteúdos já elaborados, o que se constitui um bom método de busca de informações. A bibliografia constitui um ramo auxiliar da ciência, pois permite encontrar as fontes, os livros e os materiais científicos pertinentes para a concretização do trabalho científico (Silva, 2003).

Para o estudo será utilizado o tipo de pesquisa qualitativa, que na visão de Roesch (2005), é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

Considerando os propósitos da pesquisa, identificando as etapas que compõem a cadeia de suprimentos e fases de um processo de compras, podemos afirmar que a pesquisa qualitativa responde às necessidades do pesquisador, uma vez que não existirão

dados quantitativos a serem identificados e transcritos.

Apoia-se nesse propósito em Raupp e Beuren (2004), ao afirmar que na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

O estudo será apresentado dentro de um *design* diagnóstico do conjunto de atividades que compõem os processos e subprocessos de compras da organização estudada. Busca-se obter conhecimento de pontos onde existam possibilidade de melhoria e aperfeiçoamento.

Justificados com os objetivos gerais do trabalho, o conceito da pesquisa qualitativa e descritiva comprova-se a melhor ferramenta para levantamento das informações que serão utilizadas no decorrer da tese.

Já a pesquisa é motivada pela busca da resolução de problemas concretos (Vergara, 1998). Assim, a pesquisa é descritiva na medida em que descreve os processos da gestão de compras na Organização pesquisada.

O propósito do projeto é de realizar uma pesquisa diagnóstica. De acordo com Roesch (2005, p. 66) “A pesquisa diagnóstico propõe-se levantar e definir problemas, explorar o ambiente”. Dessa forma, espera-se obter, identificar e relatar o processo de compras da forma como ocorre bem como contextualizar o leitor à luz do referencial teórico apresentado, utilizando-se do diagnóstico como ponto de partida para qualquer tipo de mudança que se deseja fazer. De acordo Roesch (2005), o estudo pode estar concentrado em um determinado departamento da empresa, o que é comum em propostas que visam o diagnóstico, planos ou sistemas em determinados setores.

Não será encontrado no desenvolvimento do trabalho nenhum viés avaliativo das pessoas envolvidas nas atividades, seja pelos envolvidos em serviços operacionais, alta administração ou clientes; do ponto de vista da eficiência do processo, atendo-se somente a obtenção daquilo considerado essencial para os objetivos da pesquisa. Assim, propõem-se obter a partir das opiniões, possibilidades de melhorias nas atividades de compra.

A entrevista é uma importante ferramenta para o levantamento de dados, sendo que Oliveira (2001a) destaca as seguintes vantagens: possibilidade de alterar a forma da pergunta para tirar dúvidas e obter informações mais detalhadas; alterar o curso das perguntas para obter informações não previstas no planejamento da entrevista; eliminar perguntas programadas devido ao curso que a entrevista toma; incluir perguntas que não constavam no planejamento; complementar as perguntas para obter informações adicionais e mais precisas e a possibilidade de avaliar as reações do entrevistado.

A entrevista em profundidade de acordo com Roesch (2005), é a mais importante técnica da pesquisa qualitativa. Seu principal objetivo é compreender os significados que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. A qualidade das informações/dados obtidas na entrevista vai depender da habilidade do entrevistador, na confiança que o entrevistado tem pelo entrevistador pela importância da pesquisa para os entrevistados. É importante também que o entrevistador reconheça a relevância do que está sendo dito pelo entrevistado para poder redigir suas anotações.

De acordo com Simcsik (2001, p. 387) entrevista semiestruturada “é a aquela que possuem uma listagem ou questionário pré-estabelecido, com perguntas padronizadas ou questões que permitem a reformulação no momento em que são feitas, conforme a

situação/contingência”. As entrevistas realizadas buscaram responder as seguintes questões:

Quais os processos que compõem cadeia de suprimentos da organização?

Quais subprocessos podem ser identificados?

Quais características podem ser encontradas?

Qual a percepção dos agentes envolvidos sobre processos, subprocessos e características?

Quais as possibilidades de melhoria?

Com o objetivo de descrever os processos e o que os entrevistados conhecem a respeito dos mesmos, suas impressões sobre possíveis mudança, será necessário a aplicação de uma entrevista individual de aproximadamente duas horas de duração. As entrevistas ocorreram nos meses de abril e maio do corrente ano e serão transcritas para posterior avaliação e detalhamento.

Assim, os participantes da pesquisa serão os colaboradores diretamente envolvidos ao processo de compras; seja atuando de maneira direta nas operações ou de maneira indireta, operando partes do processo e outros classificados como clientes. Envolve os seguintes profissionais: um tesoureiro associado, um contador, um gerente de compras, um gerente de faturamento, um auxiliar de faturamento e três clientes usuários do departamento de compras.

O objetivo da pesquisa é criar um entendimento das atividades do processo. De acordo com a ABPMP (2009, p. 58):

A análise de processos é realizada através de varias técnicas que compreendem mapeamento, entrevista, simulações e diversas outras técnicas analíticas e metodologias. A informação obtida através da análise deve ser de comum acordo entre todos que interagem com o processo. Deve representar o que está realmente

ocorrendo e não o que se pensa ou deseja que ocorra. Deve também ser uma visão imparcial sem busca por culpados por existência de ineficiências.

A ABPMP ainda afirma que:

As entrevistas são um método importante de coleta de informações e preparação para a análise de processos é entrevistar aqueles que têm atividades ou estão de alguma maneira associados ao processo. Os que devem ser entrevistados incluem donos de processo, partes interessadas internas ou externas (fornecedores, clientes ou parceiros), aqueles que trabalham no processo e aqueles que passam entradas ou recebem saídas do processo. Essas entrevistas podem ser formais presenciais ou conduzidas por telefone ou e-mail. Tipicamente, o formato presencial é o mais produtivo, pois permite maior diálogo e discussão sobre o que realmente está ocorrendo ou ocorreu. Uma entrevista de grupo conduzida por um facilitador também pode ser efetiva em gerar discussões sobre processos. (p. 58)

Justifica-se para essa pesquisa a escolha dos oito participantes tendo em vista alguns aspectos importantes. Do ponto de vista dos gestores entrevistados, destacamos a intermediação que os mesmos realizam com a alta administração da organização, o conhecimento do conjunto de atividades realizadas pela organização, a posição onde o setor de suprimentos encaixa-se no todo, a influência que podem exercer, as melhorias que podem promover além de deterem o poder decisório.

Da parte dos executores das atividades, é fundamental que participem pois conhecem detalhadamente os processos que executam. Através desses profissionais inicia-se o atendimento de uma necessidade de um cliente interno, portanto, sabem quais ações necessitam realizar ou seja, quais *botões* precisam acionar. É um grupo que atua diretamente na execução, portanto, podendo contribuir diretamente diante de propostas de mudanças e novos procedimentos.

O grupo de clientes ou usuários estão entre a necessidade que possuem e a prestação de serviços propriamente dita, ou seja, encontram-se no início e no fim dos processos. Tendo em vista que são clientes finais das atividades e que devem ser

atendidos de maneira satisfatória e eficiente pelo setor de suprimentos, tem participação fundamental na identificação de possibilidades de melhorias.

Observamos de forma resumida, à luz das questões de pesquisa propostas, as impressões dos pesquisados sobre a cadeia de suprimentos e especialmente do processo de compras sob o ponto de vista da gerência, que por vez atua na supervisão das operações e gerenciamento da estratégia de funcionamento do setor; na visão do executivo/operacional com atuação efetiva nas operações bem como no gerenciamento contábil dessas operações e também a visão do cliente interno ou usuários do serviço, visto que iniciam os processos e são os que finalizam os mesmos.

Considerando-se a estrutura proposta para implementação de um projeto de *Bussines Process Management* (BMP), a pesquisa concentra-se na obtenção de respostas que satisfaçam a questão *análise do processo atual, (as is)*. Dessa forma, ao atender as demandas da análise do processo atual, a pesquisa apresentou contribuições e benefícios que poderão ser experimentados pela organização na elaboração do novo desenho do processo *como deve ser (to be)*, conforme a Figura explicativa 9.

A Figura 10 apresenta as etapas do estudo e os seus objetivos.

Após o levantamento com os participantes, a próxima etapa é de análise dos dados e informações obtidas com as entrevistas, que, conforme Colenghi (1997), cria condições para eliminar, combinar ou readaptar as diversas etapas do processo. A apresentação dos resultados será de forma igualmente descritiva pelo entrevistador; ao interpretar as respostas, detectar padrões e tendências gerais dos entrevistados. Ao buscar o entrevistador saber com profundidade a respeito do funcionamento do setor de compras,

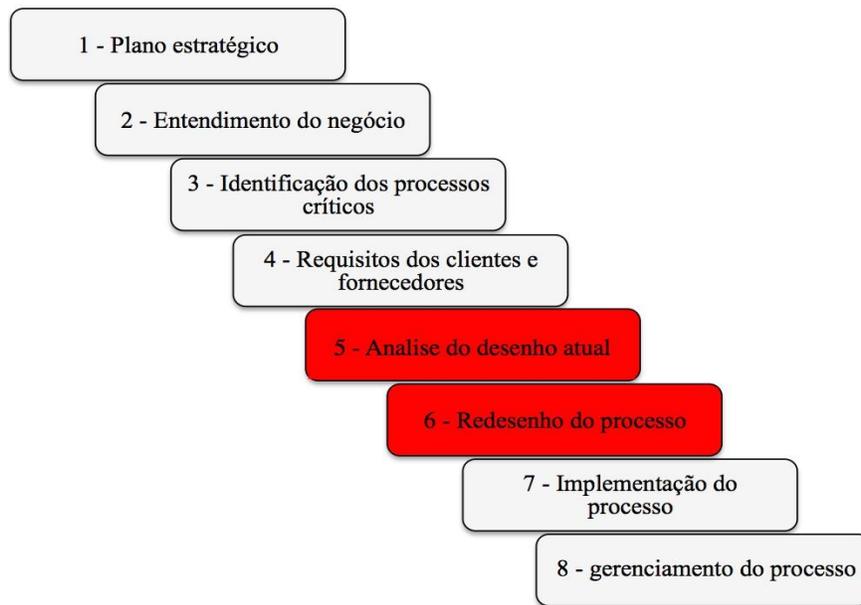


Figura 9. Etapas de implantação do BPM.

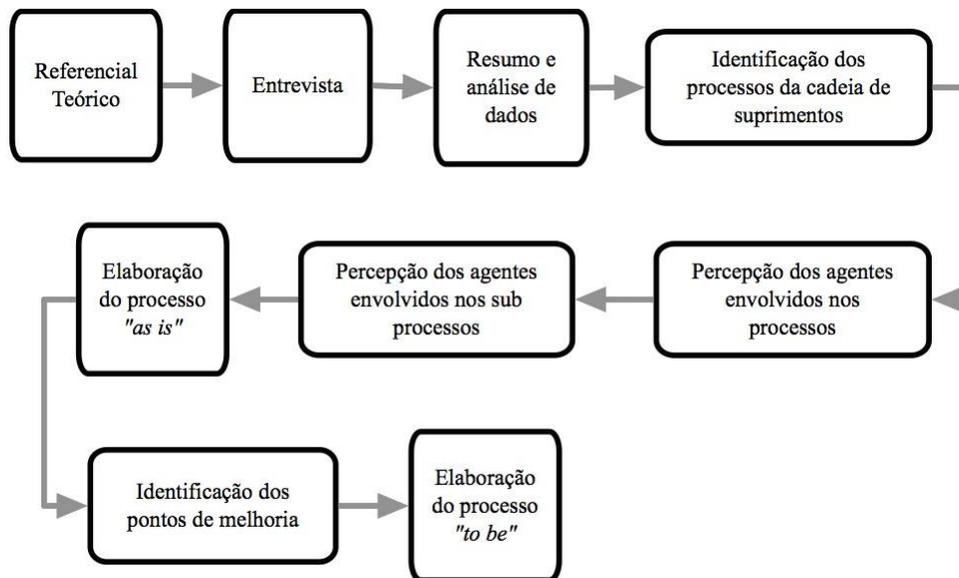


Figura 10. Etapas do estudo e seus objetivos.

o ambiente que está inserido, suas principais atribuições e funções, poderá sugerir-se caminhos para a melhoria desse processo e as demais atividades envolvidas.

Limitações do Estudo

O presente estudo não é válido para todas as modalidades de compras da organização estudada.

A pesquisa resume-se à região administrativa mencionada, não sendo possível afirmar que os mesmos resultados seriam encontrados em outras regiões.

Do ponto de vista dos agentes participantes considerados como clientes, haveria possibilidade de tendências diferentes se mais clientes fossem ouvidos.

CAPÍTULO 4

RESULTADO DA PESQUISA

Aspectos Gerais da Pesquisa

O presente trabalho analisa uma organização e suas atividades frente à gestão da cadeia de suprimentos funcional. Expõe os aspectos do funcionamento dessas atividades e propõe melhorias e execução desses processos.

O alvo do estudo foi o Setor de Suprimentos de uma Organização Religiosa, denominada Igreja Adventista do Sétimo Dia, pessoa jurídica de direito privado, que gerencia o trabalho da referida Organização no território que compreende a Região Administrativa Oeste do Estado de São Paulo, SP, cuja característica principal das atividades é a prestação de serviços de apoio operacional aos projetos promovidos pela Igreja na região mencionada. Como tal, entende-se que em suas atividades não há pressupostos de obtenção de lucros. Porém é desejável a maximização de resultados, mediante melhorias operacionais na aquisição e gerenciamento de mercadorias.

Foram mencionados na pesquisa a existência de processos, subprocessos, características da organização, percepção dos agentes envolvidos e possibilidades de melhoria, que sobre os quais não houve respostas ou simplesmente os entrevistados assumiam o desconhecimento das particularidades dos mesmos, como por exemplo, contratação de compra, recebimento da mercadoria, conferência e entrada no sistema. Embora citados, não houve aprofundamento nessas questões.

As respostas, embora diferentes nas ênfases, convergem geralmente em nível de compreensão e julgamento, com algumas exceções. Como exemplo destacamos as opiniões sobre requisições. O entrevistado 1 afirma que “não existe um formulário adequado para requisições”. O entrevistado 7 confirma “que o pedido de compra chega muitas vezes informalmente. Diante do que é solicitado que o cliente o faça através de e-mail ou planilha. Ele também chega por telefone”. O entrevistado 5 complementa ao afirmar que, repetidas vezes a requisição de materiais ou compra é feita informalmente no corredor.

As respostas acima, associadas com as dos demais participantes, traduzem o alinhamento das opiniões dos mesmos, onde fica explicitada de maneira muito clara a compreensão dos mesmos sobre a atividade perguntada. Observa-se a repetição da mesma visão na maioria das respostas.

Esse padrão repete-se ao perguntar aos entrevistados onde inicia-se o processo de compras. É flagrante a visão de que o processo de compras ou fornecimento de um item inicia-se diante da necessidade do cliente, sendo que o mesmo dá o *start* ao processo. Nessa questão, fica claro que os entrevistados possuem opiniões convergentes e que traduzem o conceito de forma inequívoca.

O participante 4, porém, acrescenta dados importantes a esse tema. Afirma, além de que o processo de compras surge da necessidade do cliente, que o processo de compras surge também diante da necessidade de reposição de estoques, visto sua diminuição com o passar do tempo; diante da alta procura; ou mesmo diante da necessidade de melhorias. Esse é um fato identificado nessa pergunta, mas que se estende

a outras questões também, complementado ou fornecendo uma visão específica sobre algo.

Por outro lado, constatamos a existência de opiniões divergentes de algumas questões perguntadas. Quando perguntados sobre a ocorrência de compras diretas observamos uma diversidade maior de opiniões.

As respostas demonstram razões e diferentes motivações para a realização da compra direta, porém, para a análise e credibilidade da pesquisa, todas as respostas deverão ser consideradas para a melhor compreensão dos leitores das análises e propostas que se seguirão.

Destaca-se a obtenção de informações complementares de informações e dados de um entrevistado para o outro, no sentido de compreender com maior profundidade frações do processo pesquisado e o não conhecimento de outros aspectos com os quais não convive.

Foram entrevistados os funcionários do setor de suprimentos da organização que operam em suas atividades as funções de compras da organização, com o objetivo de levantar as principais atividades realizadas por cada um. Desta forma, com base no roteiro desenvolvido, foram realizadas entrevistas individuais com cada funcionário, onde cada um especificou suas tarefas.

Foram ouvidos também profissionais do nível administrativo e gerencial responsáveis pela gestão de suprimentos e do departamento de compras, onde relataram sua opinião sobre as questões de pesquisa formuladas. Além desses, os clientes internos da organização foram entrevistados, apoiados nas mesmas perguntas, buscando desses também suas contribuições sobre o assunto, num total de oito entrevistados.

As entrevistas permitiram, de forma mais específica, identificar os processos e atividades e especialmente a visão dos limites de cada uma delas, identificado as entradas e saídas de cada processo ou atividade, bem como características vinculadas a cada um.

Foi importante identificar, de forma mais direta a percepção dos três níveis hierárquicos pesquisados. Essa forma de agrupamento das informações é importante pois reúne as opiniões dos especialistas em cada área, permitindo saber o quanto conhecem e como veem sua própria pasta de trabalho, processos, atividades e características; bem como possibilita um exercício de investigação ou aprofundamento no seu conhecimento de outras áreas de atuação ou níveis hierárquicos.

Processos e suas Funções

Os processos descritos na Tabela 11 resumem de forma geral as bases de funcionamento de cada processo, e tem como objetivo organizar as abordagens realizadas permitindo maior profundidade em sua avaliação e tornando-os mais relevantes para os propósitos do estudo. O correto entendimento dessas premissas é essencial para a melhor compreensão dos objetivos da pesquisa.

Tabela 11

Função Resumida dos Processos Mencionados

Processos Mencionados	Identificação	Função Resumida do Aspecto Mencionado
Armazenamento	Processo	Processo de recepção, conferência, entrada em estoques dos itens adquiridos
Compras	Processo	Processo que compreende a requisição, seleção de fontes, levantamento de preços, negociação, contratação da compra e o pedido de compra.
Distribuição	Processo	Processo de recepção da requisição interna, faturamento, entrega e contabilização

Percepções dos Agentes Sobre os Processos

A Tabela 12 apresenta as percepções da gerência, dos profissionais de operações e clientes, e observamos as seguintes respostas quanto à execução dos processos:

Tabela 12

Percepção dos Agentes Sobre os Processos

Processo	Gerência	Operações	Clientes
Compras	Precisa de ajustes em alguns aspectos	Precisa de ajustes em alguns aspectos	Necessário a divulgação das regras de funcionamento
Armazenamento	Ocorre de forma satisfatória	Ocorre de forma satisfatória	Não opinaram
Distribuição	Ocorre sem ressalvas	Ocorre sem ressalvas	É eficiente na hipótese da existência do item no estoque da empresa

Sobre os processos que compõem a cadeia de suprimentos, foram destacados os de armazenagem, compras e distribuição. Sobre o processo de armazenamento, o mesmo ocorre de forma satisfatória para gerentes e operacionais. Os clientes não têm opinião a respeito.

O processo de compras precisa de ajustes na opinião de gerentes e executores, sendo que os clientes destacam a necessidade de maior clareza nas regras e funcionamento do setor. O processo de distribuição ocorre sem ressalvas na opinião da gerência e dos executores; sendo que os clientes destacam a eficiência do processo na hipótese da existência do item no estoque.

Subprocessos e suas Funções

Os subprocessos descritos na Tabela 13 resumem de forma geral as bases de funcionamento de cada um; e têm como objetivo organizar as abordagens realizadas permitindo maior profundidade em sua avaliação e tornando-os mais relevantes para os propósitos do estudo. O correto entendimento dessas premissas é essencial para a melhor compreensão dos objetivos da pesquisa.

Tabela 13

Função Resumida dos Subprocessos Mencionados

Aspectos Mencionados	Identificação	Função Resumida do Aspecto Mencionado
Requisição	Sub processo	Pedido de materiais para o setor de compras pelos clientes internos
Orçamentos	Sub processo	Levantamento de preços
Aprovações	Sub processo	Aprovação das compras em conformidade com o orçamento disponível, características do produto
Contratação	Sub processo	Ato de fechamento da compra. Envio do pedido ao fornecedor

Percepções dos Agentes Sobre os Subprocessos

Quanto às percepções da gerência, dos profissionais de operações e clientes, observamos respostas na Tabela 14 quanto à execução dos subprocessos:

Na etapa que se refere à entrada de requisições, os gestores afirmam que não existe um padrão; opinião compartilhada pelos executores que acrescentam que não ocorre de forma adequada. Os clientes explicitam que não sabem como devem proceder.

Tabela 14

Percepção dos Agentes sobre os Subprocessos

Sub processos	Gerência	Operações	Clientes
Requisição	Não existe um padrão	Não ocorrem de forma adequada	Ausência de clareza da forma como deve ocorrer
Orçamentos	Realizados em todas as compras	Realizados em algumas compras	Optam pela qualidade e prazo reduzido em entrega. Não são fundamentais.
Aprovações	Não há aprovação prévia, apenas algumas compras são aprovadas antecipadamente	Apenas algumas compras são aprovadas antecipadamente	A aprovação é desnecessária, pois são “donos” do orçamento e acompanham os saldos
Contratação	Ocorre de maneira satisfatória	É realizada sem orçamentos e aprovação	Não souberam opinar

De acordo com os gestores, são realizados os orçamentos em todas as compras realizadas. Para os operacionais apenas alguns itens são orçados; para os clientes é importante que a compra seja entregue rapidamente, sendo que o orçamento não é relevante ou essencial.

Observa-se no subprocesso de aprovações divergências quanto à plena realização dessa etapa. Os gestores dividem-se ao afirmar que “não há aprovação prévia” ou “apenas algumas compras são aprovadas antecipadamente”. Os executores compartilham dessa opinião, sendo que os clientes assumem que a aprovação é desnecessária, visto que acompanham as verbas disponíveis.

A etapa de contratação da compra é realizada, porém não apresenta todos os requisitos necessários, consequência da inobservância nos quesitos apresentados na

requisição, orçamento e aprovação. A opinião é compartilhada com os demais profissionais operacionais. Os clientes não souberam responder.

Características e suas Funções

As características descritas na Tabela 15, acrescentam informações sobre especificidades do setor de suprimentos; e têm como objetivo contribuir para melhor compreensão das atividades realizadas, permitindo maior profundidade em sua avaliação e tornando-as mais relevantes para os propósitos do estudo.

Tabela 15

Função Resumida das Características Mencionadas

Aspectos Mencionados	Identificação	Função Resumida do Aspecto Mencionado
Autonomia	Característica	Limites do comprador relativos a valores mais elevados, quantidades, frequência
Compra direta	Característica	Quando o próprio cliente interno adquire um produto
Especificidades	Característica	Produtos para uso específico
Regulamentos	Característica	Manuais de procedimentos e regras de funcionamento
Tecnologia	Característica	Software para gerenciamento do processo de compras

Percepções dos Agentes Sobre Características

Quanto às percepções da gerência, dos profissionais de operações e clientes, observamos na Tabela 16 as opiniões quanto a características do processo de aquisições.

As respostas dos participantes sobre as características envolvem aspectos como

autonomia, compras diretas, especificidades, tecnologia e regulamentos. As opiniões referentes à autonomia do profissional de compras observamos que os gerentes consideram não haver limites nas operações de compras. Essa opinião é compartilhada pelos profissionais de operações e é confrontada na opinião dos clientes ao afirmarem existir limites para o comprador, seja de valores, quantidades ou frequência.

Tabela 16

Percepção dos Agentes Sobre as Características

Característica	Gerência	Operações	Clientes
Autonomia	Comprador não tem limites	Comprador não tem limites	Comprador tem limites
Compra direta	É frequente	É frequente e traz prejuízos	É necessária pois o departamento de compras não está suficientemente preparado
Especificidades	São comuns e merecem tratamento diferenciado	São comuns mas podem ser previstos	Justificam como essenciais pois são necessários para suas tarefas
Regulamentos	Existem e são conhecidos	Existem e são conhecidos	São subjetivos, não está escrito nem é divulgado
Tecnologia	É insuficiente e não atende a todas as etapas do processo. Somente após a entrada do produto	Não prevê todas o acompanhamento de todo o processo além de não ser confiável	Necessidade de software de gestão integrado

Sobre as compras diretas, os gestores limitam-se a afirmar que são frequentes. Os executores acrescentam a ocorrência de prejuízos com essa prática. Por sua vez, os clientes destacam a necessidade de tal prática, pois o departamento não está suficientemente preparado. Com relação a especificidades, os gestores afirmam que a ocorrência de compra de itens com características especiais é comum e necessita de tratamento especial. Os executores concordam que são frequentes, mas que pode haver maior antecipação dos clientes nesses pedidos. Os clientes afirmam ser necessário a compra desses itens, pois necessitam dos mesmos para fins específicos.

Sobre o aspecto da tecnologia, os gestores afirmam que a tecnologia existente é insuficiente e não atende a todas as etapas do processo. Somente após a entrada do produto. Os operacionais opinam que o “sistema não prevê o acompanhamento de todo o processo além de não ser confiável”. Os clientes sentem falta de um sistema que contemple todo o ciclo de compras.

Finalmente, sobre a existência de regulamentos e regras, os gestores afirmam que existem e são conhecidos. Os profissionais operacionais compartilham a opinião dos gestores; sendo que os clientes opinam que as regras de funcionamento do setor de compras “são subjetivos, não estão escritos nem são divulgados”.

Possibilidades de Melhorias e suas Funções

As possibilidades de mudanças descritas na Tabela 17 resumem as opiniões levantadas na pesquisa como catalisadores dos processos, gargalos dos processos e avaliação do processo de compras. O correto entendimento dessas premissas é essencial para a melhor compreensão dos objetivos da pesquisa.

Tabela 17

Funções das Melhorias Mencionadas

Aspectos Mencionados	Identificação	Função resumida do aspecto mencionado
Catalisadores do Processo	Melhoria	Fatores que aceleram a execução do trabalho, base para melhorias do processo
Gargalos do processo	Melhoria	Fatores que desaceleram a execução do trabalho, base para melhorias do processo
Satisfação	Melhoria	Impressões sobre o funcionamento da cadeia de suprimentos, base para melhorias do processo

Percepções dos Agentes Sobre Melhorias

Quanto às percepções da gerência, dos profissionais de operações e clientes, observamos na Tabela 18 as respostas quanto a possibilidades de melhorias.

Ao analisarmos as possibilidades de melhoria, identificamos aspectos que aceleram o alcance dos objetivos e aspectos que reduzem essas possibilidades. Identificase entre os gestores a necessidade de fortalecimento de aspectos como comunicação, clareza nas informações, estruturação de pessoal e um mínimo de antecedência nas ações. Os executores acrescentam a necessidade de maior organização do trabalho. Por sua vez, os clientes sugerem a redução de prazos e o uso de tecnologia como fatores aceleradores no processo de compras.

Os fatores que contribuem para a perda de desempenho e performance das atividades de compras são identificados pelos gerentes como a incidência de retrabalhos, as exceções e a ausência das especificidades daquilo que deve ser adquirido. Os profissionais de operações acrescentam a ausência de padrões e programação prévia e a realização de compras diretas. Os clientes acrescentam informações ao mencionarem ainda o excesso de trabalho da equipe, falta de *feedback* e melhor treinamento da equipe.

Tabela 18

Percepções Sobre Melhorias Mencionadas

Aspectos Mencionados	Gerência	Operações	Clientes
Catalisadores do Processo	Confiança na equipe, informações claras, comunicação eficaz, pessoal disponível, previsibilidade	Organização do trabalho, identificação das características, antecipar as coisas,	Mais agilidade, comunicação eletrônica, diminuição dos prazos, prontidão,
Gargalos do processo	Retrabalhos, exceções, falta de especificação	Ausência de padrões e programação, exceções, falta de especificação, compras diretas	Exceções, falta de especificação, compras diretas, excesso de trabalho da equipe, falta feedback, melhor treinamento da equipe
Satisfação	Atende as expectativas	Não há consenso sobre. Sim, não e parcialmente	Razoável

Relacionado à satisfação geral do funcionamento da cadeia de suprimentos, os gerentes fazem boa avaliação dos resultados obtidos. Os operacionais dividem-se ao afirmar que “a satisfação é parcial”. Os clientes classificam o serviço como “razoável”.

O resultado da aplicação da pesquisa atende de forma abrangente e satisfatória à expectativa existente na formulação das questões. Os dados obtidos revelam a existência de um processo composto por etapas e fases intermediárias que, numa ordem ou outra contemplam o ciclo de compras estudado.

Podemos afirmar que, sem exceção, os entrevistados foram prestativos e interessados na pesquisa. Esse fato contribuiu para a montagem de um quadro geral

considerado verdadeiro e compatível com a realidade percebida na organização, respeitando as naturais limitações de cada um sobre uma ou outra questão.

Embora não exista de forma explícita através de documentos, manuais, declarações ou outro meio, foi possível identificar no resultado geral da pesquisa aspectos que remetem a ideias sobre as funções do setor e seus objetivos. Partindo-se do menor para o maior, do conhecido para o desconhecido, foi possível compreender a inserção do departamento de compras e suas respectivas atividades nos objetivos gerais da empresa, bem como atribuir ao setor funções até então intrínsecas e subjetivas.

Estão representados de maneira gráfica os principais processos e sub processos mencionados e suas respectivas funções, de forma a refletir o funcionamento da forma com que ocorrem. Essa representação favorece a identificação de problemas existentes e contribui na compreensão das melhorias que serão propostas. A apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método produtivo proporcionando a análise da eficiência do sistema é apresentada por Grimas (2008).

A pesquisa realizada apresentou o seguinte gráfico, representado através da Figura 11, em relação ao processo existente de compras e seus respectivos subprocessos:

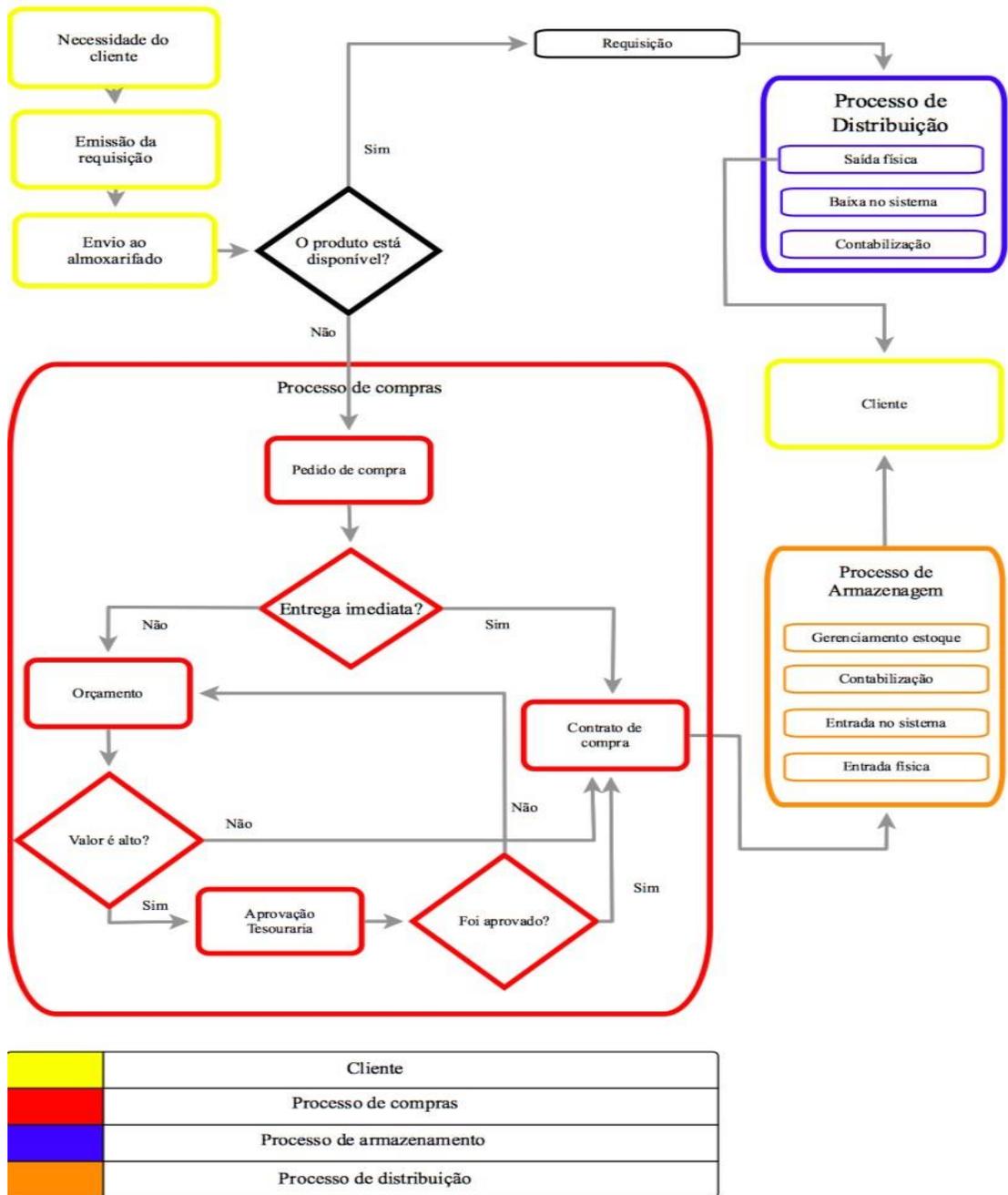


Figura 11. Processo “as is”. Modelo atual de compras.

CAPÍTULO 5

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A pesquisa identifica os aspectos relacionados a gestão e operações da cadeia de suprimentos na organização, que envolvem atividades de compras, armazenagem e distribuição, seus subprocessos, características e possíveis melhorias observados pelos entrevistados.

Os dados coletados através da pesquisa possibilitam ao pesquisador a obtenção das conclusões e a satisfação das questões de pesquisa que nortearam o presente estudo, observados a partir da percepção dos agentes envolvidos.

1. Quais são os processos que compõem a cadeia de suprimentos da organização?

Os processos mencionados na pesquisa são: compras, armazenagem e distribuição. Destaca-se no aspecto da identificação dos processos, a existência dos processos já mencionados por Penof (2013), e que são interligados, de maneira que um dá sequência ao outro na condução do fluxo de trabalho. O processo de compras é um termo utilizado para definir o ato e a responsabilidade funcional voltados a promover materiais e serviços para suprimento das necessidades da empresa. O termo por si mesmo não representa as responsabilidades dessa função nem o fluxo de seus processos. Na verdade, somente resume a ação de processar as aquisições e suprir aquilo que é necessário (Goncalves, 2013).

2. Quais os subprocessos identificados?

Foram mencionados na pesquisa aspectos e atividades que convergem ao apresentado por Gonçalves (2013) ao destacar as requisições de compras por parte do cliente interno, que reflete a necessidade de reposição de materiais. Em seguida, inicia-se a fase de realização de orçamentos, para posterior análise dos compradores e financeiros, os quais procedem ou não a aprovação, segundo as normas da empresa e seguindo uma hierarquia de autorizações. O passo seguinte é a emissão do pedido de compra ou contrato de fornecimento seguido da compra propriamente dita.

3. Quais características podem ser encontradas?

As respostas dos participantes sobre as características envolvem aspectos como autonomia, compras diretas, especificidades, tecnologia e regulamentos.

Como mencionado por Monte Alto et al. (2009), o profissional de compras ocupa uma função estratégica para as organizações. Com tal deve estar revestido de garantias para a execução das compras, seja no aspecto do valor ou quantidade.

As compras diretas foram mencionadas como uma característica da organização e tem respaldo. Gonçalves (2013) confirma que a descentralização das compras pode trazer benefícios, mas deve ocorrer de forma adequada.

Sobre as especificidades, observamos a existência de produtos com características únicas e que demandam atenção específica.

Aspectos ligados à tecnologia foram amplamente discutidos, bem como a necessidade de adoção de novas ferramentas. Para Paim (2002), a tecnologia de informação dá suporte à coordenação das atividades, e tem sido útil no gerenciamento das mesmas.

Outra característica encontrada diz respeito aos regulamentos. Cavanha Filho (2006) observa quanto à necessidade de uso de manuais no sentido de facilitar a recuperação, a velocidade de interpretação, a redução de erros e aperfeiçoamento dos controles.

4. Qual a percepção dos agentes envolvidos sobre processos, subprocessos e características?

A percepção dos agentes resume-se a contribuição na identificação dos processos, sub- processos e características e na obtenção dos aspectos onde podem ocorrer melhorias como veremos a seguir.

5. Quais as possibilidades de melhoria?

A opinião dos participantes quando perguntados se o setor de suprimentos cumpre os requisitos para um atendimento satisfatório não é convergente. Porém, os participantes destacam a necessidade de melhoramentos nas operações.

Atkinson et al. (2000) dizem que todas as operações, mesmo as bem executadas, são passíveis de melhorias. Dessa forma, as possibilidades de melhoria na execução do processo de compras estão passíveis de aperfeiçoamentos.

As conclusões da entrevista na ótica das melhorias possíveis, apresentam sugestões de aspectos passíveis de melhorias ou práticas a serem adotadas e estão demonstradas na Figura 12 na apresentação do processo *to be*, ou seja, da forma como se propõe que ele ocorra.

Observa-se, de acordo com Gonçalves (2013), que a cadeia de suprimentos existente se encontra entre o estágio informal, caracterizado pela inexistência de processos operacionais bem estruturados e com baixa qualidade no serviço de

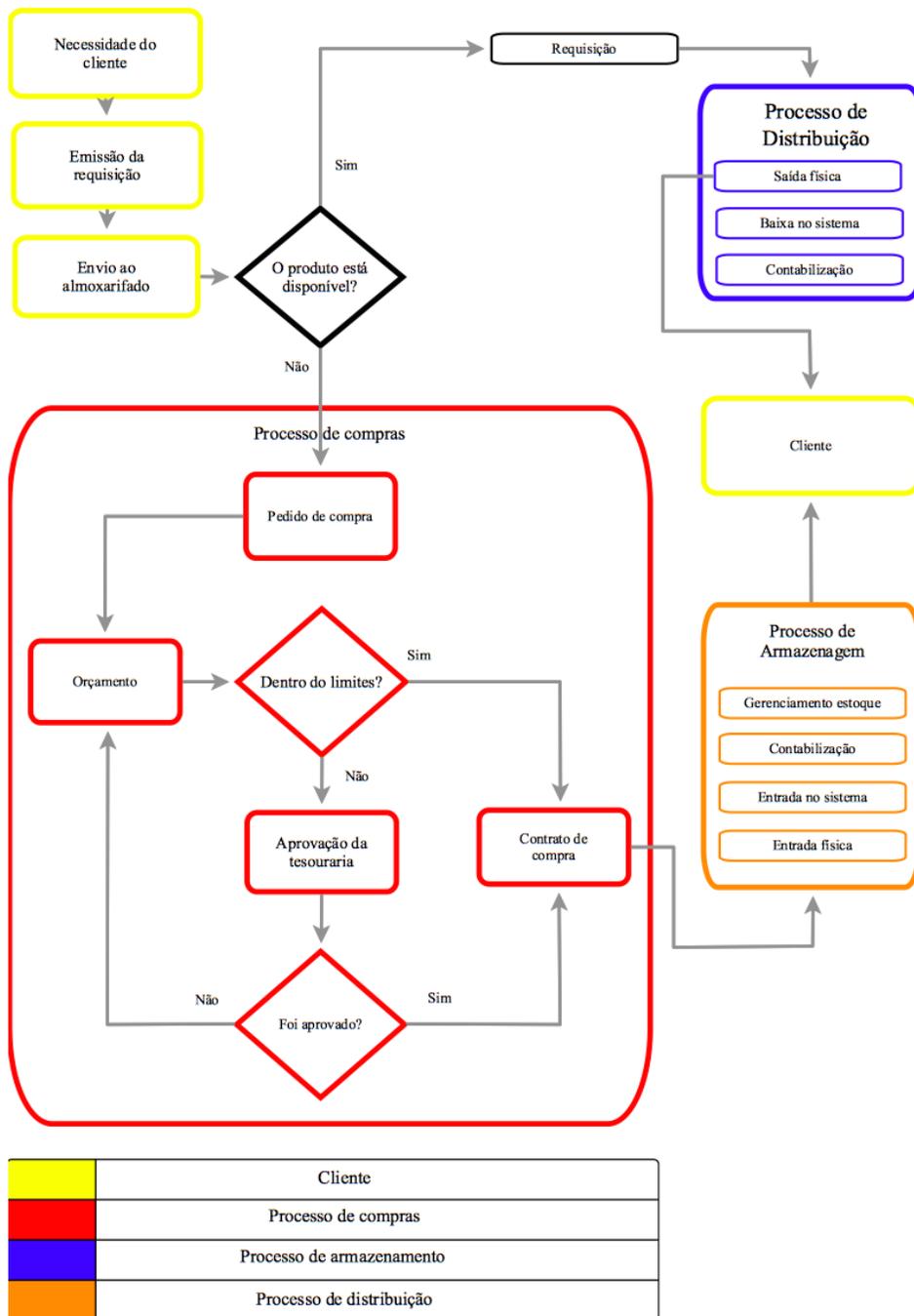


Figura 12. Processo to be: Possibilidades de melhorias.

atendimento ao cliente e o estágio funcional, em face da orientação funcional da empresa que resulta na baixa qualidade da gestão e satisfação ao cliente.

Possibilidades de Melhoria Quanto à Cadeia de Suprimento e Processos

Essa conclusão é obtida ao observar a falta de convergência sobre alguns aspectos pesquisados, quanto ao procedimento de requisição, a realização ou não de orçamentos, ao prazo estendido para entrega das compras, a inexistência de padrões e regulamentos que norteiem operadores de compras e clientes sobre os procedimentos de compras, a ausência de aprovações e a avaliação dos serviços por parte dos clientes. Esses indicadores sugerem que a cadeia opere entre o estágio informal e funcional.

Os estágios seguintes de integração de processos internos e de organização integrada sugeridos por Gonçalves (2013) ainda são desafios a serem superados.

Os resultados da pesquisa quanto aos aspectos gerais do processo de compras, se confrontados com os objetivos apresentados por Monte Alto et al. (2009) e Gonçalves (2013), precisam ser ajustados, visto não terem sido encontrados, de maneira clara, o atendimento aos pressupostos básicos de um funcionamento satisfatório, a saber: garantia de fornecimento de materiais e serviços no tempo certo, aquisições de forma eficiente e econômica e especialmente, a criação de métodos, regras e procedimentos de operação.

Oliveira (2001a) destaca a necessidade do atendimento a esses aspectos para a eficiente operação das atividades de compras em uma organização. Martins e Alt (2001) reforçam ao afirmar que os objetivos de compras devem visar o melhor atendimento ao cliente interno.

O processo de armazenamento e distribuição obtém parecer satisfatório por parte

dos entrevistados. Esse fato é de fácil compreensão visto que, se o item requisitado já está em poder do estoque, não existem possibilidades de não atendimento. Assim, cumpre sem maiores dificuldades os objetivos propostos por Barbieri e Machline (2006), quando afirmam que os estoques são constituídos por itens usados no processamento interno e no consumo concernentes às atividades fins da organização e que, se os mesmos estirem disponíveis, atendem aos objetivos da existência dos mesmos.

Possibilidades de Melhorias Quanto aos Subprocessos

Foram identificados e avaliados na pesquisa os subprocessos de compras, constituídos por: Requisição ou pedido de compra, orçamentos, aprovação e contratação.

Esses subprocessos ocupam posição destacada para uma eficiente operação de compra. No âmbito das requisições, observamos entre os agentes envolvidos entrevistados a inexistência de padrões de pedidos. Referem-se à forma como os pedidos de compra são realizados; sem um método estabelecido e a maneira como são comunicados ao setor de compras. São claros em afirmar que a ausência desses fatores causa dificuldades nessas operações. Novamente são lembrados que os padrões contribuem para balizar as atitudes, tempos, fases, níveis de competência e os controles, conforme Cavanha Filho (2006).

Cavanha Filho (2006) acrescenta ainda a importância da padronização documental, visto que podem facilitar a velocidade de interpretação a redução de erros e aperfeiçoamento dos controles. Observa-se também nessa etapa de maneira muito clara a deficiência da tecnologia existente, ao não prover ferramentas que facilitem as requisições. Gonçalves (2000) afirma que a tecnologia é considerada a ferramenta do redesenho de processos por excelência, portanto deve sustentar os negócios empresariais

de forma segura e eficiente.

Portanto, sugere-se a incorporação de software de gerenciamento que contribua no fluxo de informações e crie um padrão na entrada dos pedidos de compras.

A pesquisa traz resultados divergentes em relação à prática de cotações e orçamentos. Enquanto gestores creem na realização dos mesmos, os executores afirmam que nem todos os produtos são submetidos a esse procedimento. De qualquer forma se trata de algo que precisa ser reavaliado. Dias (1993) define a cotação como o registro do preço obtido de um material que teve sua compra solicitada. Dessa forma, é imprescindível que todos os itens sejam orçados. Ao submeter o fornecedor à necessidade de documentar sua proposta de forma a participar, juntamente com outros de um processo de escolha; e ao compararem-se as propostas apresentadas, certamente haverá ganhos significativos para a organização. Goncalves (2013) afirma que a negociação é o elemento chave para um bom resultado.

Fica evidente também o entendimento de que necessidades de compra consideradas urgentes sequer submetem-se a cotações, o que seguramente traz prejuízos econômicos à organização. Propõem-se dessa forma que todas compras sejam submetidas a orçamento prévio.

Finalmente o subprocesso de aprovação de compras. Nessa etapa foram encontradas significativas inconsistências, confirmadas pelos gestores e profissionais de operações. Ambos são unânimes em afirmar a ausência de procedimentos padrão de aprovação das compras, onde apenas as compras de maior valor são aprovadas. Dias (1993) sugere o sistema de compras com até duas ou mais aprovações. Gurgel (1996) afirma que a prática de autorizações previne trabalhos posteriores desnecessários e prejuízos nas compras.

Podemos incluir nessa análise um aspecto característico importante mencionado que foi o da autonomia dos envolvidos em compras. Diante das afirmativas de que não existem limites de alçada, o subprocesso de autorizações assume importância ainda maior no sentido de, como afirma Dias (1993), estabelecer uma defesa dos interesses da empresa pela garantia de um melhor julgamento, protegendo o comprador sobre suas escolhas. Merece destaque a visão dos clientes de que a etapa de aprovação seria desnecessária, por terem domínio e controle sobre seus orçamentos.

Destaca-se também o pressuposto existente de que apenas compras de maior valor carecem de aprovação, o que se mostra um equívoco, pois itens de menor valor, se adquiridos em grande quantidade, também representam um alto custo para a organização. Sugere-se, nesse aspecto, flexibilidade razoável ao profissional comprador, ao estabelecer-se um limite para quantidades e valores a serem adquiridos.

Dessa forma, ao serem analisados os subprocessos apresentados, compreende-se também que o contrato de compra é efetuado com frequência, sem a necessária garantia e segurança de que representam a vontade do cliente interno quanto a especificação e aspectos técnicos do produto, de que são os que representam o menor custo para a organização e finalmente, que tenham sido submetidos a autorização. Dias (1995) explica que o pedido de compra é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições em que foi feita a aquisição. É fundamental, pela importância do ato da compra, que a aquisição seja efetuada alicerçada em pressupostos corretos de forma a não gerar contrariedades futuras.

Possibilidades de Melhoria Quanto às Características

Dentre as principais características relativas ao processo de compras, foram

destacadas as seguintes: autonomia, compra direta, especificidades, tecnologia, regulamentos. A autonomia relatada responde à existência de limites de compras ou não. Como já mencionado é necessário implementar ações que delimitem a alçada sobre compras, além de uma prática processual de aprovação aos pedidos de compras.

Observa-se, porém, que o aspecto da autonomia tem íntima ligação com outra característica encontrada; a compra direta. Na visão dos gerentes e do quadro operacional não existem limites para as compras, ou seja, aquilo que é solicitado é adquirido; além de compartilharem a opinião de que as compras diretas são frequentes. Já os clientes creem que o comprador possui limites, mas afirmam a necessidade de compra direta diante da falta de estrutura do setor de compras. Dessa forma, apropriam-se da autonomia que afirmam ter o comprador ao eles próprios executarem as compras.

Encontramos nesse fato características que nos remetem a organizações descentralizadas, que de acordo com Ferrell (2001), estendem aos seus empregados maior autonomia na tomada de decisões, transferindo ao menor nível de comando da empresa a autoridade na gestão, valorizando um fluxo de informações aberto. Já na estrutura centralizada, o departamento de compras tem suas funções ajustadas, sendo que os compradores sejam responsáveis pela compra.

Entre vantagens e desvantagens de um modelo ou outro, o certo é que a organização estudada apresenta características que pressionam por compras diretas, ou seja, descentralizadas, que por vezes promove maior agilidade de procedimentos e rapidez no atendimento das necessidades desses setores (Gonçalves, 2013). Como exemplo, foi mencionado outra característica do processo de compras: a especificidade. Algumas situações exigem que determinado item seja adquirido de forma imediata. Outras vezes, o item solicitado apresenta características únicas e específicas que são

conhecidas pelo cliente, mas não pelo comprador. Nesses casos justifica-se que a organização assuma uma postura descentralizada e permita que a aquisição siga outros caminhos, que não o setor de compras.

A opinião sobre o aspecto da tecnologia apresentou informações uniformes. Os entrevistados afirmaram a importância de um sistema que acompanhasse todo o processo de compras. Dessa forma haveria maior nível de informação sobre prazos, produtos, preços, dados históricos e que contribuiria para a melhoria das operações.

Gonçalves (2013) afirma que atualmente, o processo de compras com suporte da tecnologia da informação tornou-se uma fonte de economia. Certamente haveria ganhos operacionais significativos se houvesse disponível um sistema que integrasse as informações; sendo usado para as requisições até a entrega do produto solicitado.

O último aspecto mencionado foi o de uso de manuais de procedimentos. Os entrevistados clientes e os operacionais afirmam que não existem regras sobre as quais o departamento de suprimentos opera. Inexistindo tais regras, ou não sendo conhecidas, são incapazes de segui-las afirmam. Oliveira (2001a) indica que um manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas, bem como a forma como eles devem ser executados, quer seja individualmente ou em conjunto. Dessa forma, mostra-se fundamental que os manuais sejam construídos e amplamente divulgados.

Percebe-se, numa avaliação mais detalhada, tentativas para o bom macro funcionamento das operações de compra, uma vez que considerável tempo é gasto buscando o melhor alinhamento dos objetivos. Foram relatados, porém, frequentes desencontros na medida em que os assuntos *descem* ao nível operacional.

Conclusões

O problema de pesquisa apresentado busca identificar maneiras de como otimizar o processo de compras da Associação Paulista Oeste da Igreja Adventista do Sétimo Dia. Foram formuladas perguntas visando satisfazer o propósito do estudo ao propor possibilidades de melhorias para o processo de compras da organização, a saber:

Quais os processos que compõem cadeia de suprimentos da organização?

Quais subprocessos podem ser identificados?

Quais características podem ser encontradas?

Qual a percepção dos agentes envolvidos sobre processos, subprocessos e características?

Quais as possibilidades de melhoria?

Para a obtenção das respostas às perguntas apresentados, utilizamos, como metodologia básica uma pesquisa através de entrevistas com os que participam efetivamente do processo estudado, executando-o ou conhecendo-o de alguma forma. A pesquisa é classificada como pesquisa descritiva e propõe descobrir e observar os aspectos, descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

Também foram utilizados levantamentos bibliográficos sendo que se constituíram um bom método de busca de informações.

As conclusões apresentam as possibilidades de melhorias da cadeia de suprimentos, dos processos, subprocessos e características encontradas, bem como outras possibilidades de melhorias mencionadas na pesquisa, mas não avaliadas em profundidade.

Sobre as Possibilidades de Melhorias da Cadeia de Suprimentos

Considerando que a cadeia de suprimentos é composta por processos e subprocessos, obteve-se impressões sobre seu funcionamento e, diante da constatação de onde se encontra atualmente, entre o estágio informal e o estágio funcional, é sugerido:

Alcançar o terceiro estágio de evolução das cadeias de suprimentos; a integração de processos.

Alcançar a etapa máxima da maturidade das cadeias de suprimentos, atuando verdadeiramente como organização plenamente integrada.

Sobre as Possibilidades de Melhorias nos Processos

Os ganhos obtidos a partir da implementação de melhorias nos subprocessos, serão convertidos, invariavelmente em melhorias para os processos. Portanto, não há segmentação entre os dois aspectos.

Sobre as Possibilidades de Melhorias nos Subprocessos

Mencionados os subprocessos pesquisados sugere-se foco nos seguintes aspectos:

Quanto a requisições: Incorporação de software de gerenciamento que contribua no fluxo de informações e criação de um padrão na entrada dos pedidos de compras e padronização documental.

Quanto a orçamentos: Que todas as compras, sem exceção sejam submetidas a orçamento prévio, com melhora nos aspectos documentais e processuais dos orçamentos.

Quanto a aprovações: Estabelecer-se limites para quantidades e valores a serem adquiridos. O que estiver fora das delimitações, necessita de aprovação. Rotina de aprovação de compras antes que essas compras ocorram.

Contratação da compra: Atenção irrestrita aos três aspectos anteriormente mencionados.

Sobre as Possibilidades de Melhoria com Base nas Características

Foram mencionadas cinco características principais presentes na cadeia de suprimentos, processos e subprocessos encontrados. Sugerem-se ações:

Quanto à autonomia: Definir limites de compra do comprador, quantidade e valor.

Quanto a compras diretas: Que haja maior previsibilidade nas compras para não ser necessário a compra direta.

Quanto a especificidades: Podem ser reduzidas à medida que haja melhor planejamento e antecedência.

Quanto à tecnologia: Uso de sistema que integre as informações; sendo usado para as requisições até a entrega do produto solicitado. Aquisição de software ERP.

Quanto a regulamentos: Os manuais devem ser construídos e amplamente divulgados.

Sobre Outras Possibilidades de Melhorias

Foram mencionados na pesquisa aspectos ou características específicas a uma ou outra área, função ou atividade; de significativa importância para as conclusões deste estudo:

Quanto à qualidade: É necessária maior identificação com as necessidades dos clientes de modo a atendê-los por completo, sem que tenham que executar tarefas de responsabilidade do setor de suprimentos, como por exemplo a necessidade de eles próprios efetuarem compras.

Quanto à velocidade: Foi mencionado como algo desejado por clientes e está relacionado com a prática da compra direta também.

Quanto à confiabilidade: Precisa ser construída para o alcance de relacionamentos mais estáveis e recíprocos.

Quanto à flexibilidade: Foi mencionado no sentido da existência constante de exceções por parte dos clientes, que causam desencontros e retrabalhos com consequente aumento de custos.

Quanto ao custo: Operar de maneira eficiente.

Investimento em treinamento: Sugestão de maior investimento em treinamento de equipe, tornando-a mais apta.

Feedback: A obtenção e envio mais frequente.

Retrabalhos: Eliminação de retrabalhos através de maior planejamento das operações.

Comunicação: Aos clientes é sugerido que se utilizem de canais de comunicação eficazes através de comunicação eletrônica.

Exceções: Sugere-se a menor incidência de compras a título de exceções e maior previsibilidade ao *anteciparem as coisas*.

Implicações Gerenciais

Diante dos aspectos identificados na pesquisa sugere-se pelo pesquisador a construção da missão do departamento de suprimentos e da elaboração de objetivos estratégicos do setor de suprimentos bem como a promoção de ações administrativas.

Quanto à missão, sugere-se, para fins de futura definição, que o setor de suprimentos participe no apoio às atividades da Associação Paulista Oeste, promovendo a eficiência do setor e das operações

Quanto aos objetivos estratégicos, considerando que os processos e subprocessos relatados na pesquisa suportam todo o ciclo de realização das aquisições na organização, propõe-se que o departamento de suprimentos apoie o cumprimento dos objetivos da organização, entre outros aspectos possíveis em:

1. Atuar como ponto de apoio ao cliente interno da organização no exercício de suas atividades,
2. Fornecer materiais suprindo as necessidades de uso,
3. Promover redução de custos e melhorias operacionais,
4. Incorporar qualidade aos serviços oferecidos pela organização.
5. Quanto às ações administrativas sugere-se que a organização promova:
6. Ações que promovam maior amadurecimento cultural da organização,
7. A correta identificação dos proprietários dos processos,
8. O desenvolvimento de maior formalidade e menor subjetividade operacional,
9. A implementação integral do *Bussines Process Management* (BPM) em compras.

Sugestões para Outros Estudos

Aplicação, análise e medição do modelo *to be* proposto na organização pesquisada.

Gerenciamento do novo processo perpetuando-o e incorporando-o à cultura da organização.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Você poderia descrever suas funções? Que atividades você precisa realizar em relação ao processo de compras? (obter uma descrição detalhada de cada atividade)
2. Qual a posição das suas atividades no contexto geral do processo de compras?
3. Qual é o ponto de partida das suas atividades?
4. O que faz com que você realize suas atividades mais rápido?
5. O que faz com que você realize suas atividades mais devagar?
6. Qual é o ponto final (resultados) das suas atividades?
7. O que acontece com o resultado das suas atividades? (verificar se é encaminhado para outro setor ou outra pessoa)

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO

Andrews University
MA Leadship Program
Claudio Valdir Knoener

Declaro, para os devidos fins, que aceito participar no projeto de pesquisa:
A otimização do processo de compras, através da aplicação da Gestão por Processos / Business Process Management, cujo propósito é mapear e propor melhorias nos processos de compras do setor de suprimentos da União Central Brasileira da IASD, Associação Paulista Oeste.

Assim,

Declaro minha concordância, de livre e espontânea vontade, em participar do estudo, concedendo entrevistas e tomando parte em discussões de grupo;

Declaro estar ciente de que as informações obtidas através das entrevistas e discussões de grupos serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Declaro estar ciente de que não será feita qualquer avaliação de desempenho pessoal na descrição e detalhamento do referido processo;

Declaro que fui esclarecido quanto a confidencialidade e anonimato quanto à minha identidade.

Declaro estar ciente que minha participação contempla as etapas seguintes, a saber, análise dos resultados, proposta de melhoria nos processos e avaliação dos resultados das implementações.

Declaro que foi-me garantida a manutenção das minhas funções e atribuições profissionais independente das informações que apresentar e independente do meu envolvimento nas discussões de grupo.

São José do Rio Preto, / / .

Nome:

RG:

Assinatura

APÊNDICE C

AUTORIZAÇÃO IRB

AUTORIZAÇÃO IRB



APÊNDICE D

AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA



IGREJA
ADVENTISTA
DO SÉTIMO DIA

Auoci Oo Poullsto Oesht

<http://www.apo.org.br>

January, 10 2013

Institutional Review Board
Andrews University
4150 Administrative Drive, Room 210
Berrien Springs, MI 49104-0355

Dear IRB,

I have read and approve the research study entitled, "The optimization process of purchasing, inventory management and invoicing through the application of Business Process Management" by Claudio Valdir Knoener and give consent for the study to be conducted at or through Uniao Brazilian Central Seventh-day Adventist Church / West Conference.

Researcher has informed me of the purpose, methods, and procedures of the study as contained in the informed consent form. I hereby provide this letter as proof of permission granted for the research to be conducted.

Please feel free to contact me should you need additional information.



Matheus Alves Moreno Munhoz
Finance Manager
matheus.munhoz@apo.org.br
+ 55 (17) 3016 3200

LISTA DE REFERÊNCIAS

- ABPMP—Association of Business Process Management Professional. (2009). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge* (1), Initial Release.
- Andrade, G. A. (1991). *Contabilidade de entidades sem fins lucrativos: Curso sobre temas contábeis*. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo: Atlas.
- Arora, S. (2005). *Business process management: Process is the enterprise*. Retirado de www.bpm-strategy.com
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., & Mark, Y. (2000). *Contabilidade gerencial*. São Paulo, SP: Atlas.
- Barbieri, J. C., & Machline, C. (2006). *Logística hospitalar: Teoria e prática* (1ª ed.). São Paulo, SP: Saraiva.
- Bontis, N. (2001). CKO wanted, evangelical skills necessary: A review of the chief knowledge officer position. *Jornal of Knowledge and Process Management*, 8 (1).
- Baily, P., & Farmer, D. (2000). *Compras: princípios e administração* (2ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Belmiro, T. R., & Reche, J. R. F. (2003, Julho/Setembro). O desafio de uma gestão por processos sob a ótica de uma telecom. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 38 (3).
- Boyett, J., & Boyett, J. (1999). *O guia dos gurus: Os melhores conceitos e práticas de negócios* (6ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Campos, E. R. (2007). *Metodologia de gestão por processos*. Campinas, SP: Unicamp.
- Caravantes, G. R., Caravantes, C. B., & Bjur, W. E. (1997). *Administração e qualidade: A superação dos desafios*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Cavanha Filho, A. O. (2006). *Estratégias de compras*. Rio de Janeiro, RJ: Ciência Moderna.

- Christopher, M. (1999). *O marketing da logística* (1ª ed.). São Paulo, SP: Futura.
- Colengui, V. M. (1997). *O&M e qualidade total: Uma integração perfeita*. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark.
- Cruz, T. (2002). *Sistemas, organização e métodos: Estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento* (3ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Cury, A. (2005). *Organização e métodos: Uma visão holística perspectiva comportamental e abordagem contingencial* (7ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Davenport, T. (1994). *Reengenharia de processos: Como inovar na empresa através da tecnologia de informação*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Dias, M. A. P. (1993). *Administração de materiais: Uma abordagem logística* (4ª ed.). São Paulo: SP, Atlas.
- Dias, M. A. P. (1995). *Administração de materiais*, (4ª. ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- De Sordi, J. O. (2008). *Gestão por processos: Uma abordagem da moderna administração* (2ª ed.). São Paulo, SP: Saraiva.
- Dreyfuss, C. (1996). *As redes e a gestão das organizações*. Rio de Janeiro, RJ: Guide.
- Drucker, P. (1992). The new society of organizations. *Harward Business Rewiew*, 70.
- Ferrell, O. C., Frendrich, J., & Ferrell, L. (2001). *Ética profissional* (4ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Reichmann & Afonso.
- Ferreira, A. B. H., (2009). *Novo dicionário Aurélio de língua portuguesa* (4ª ed.). Curitiba, PR: Positivo.
- Gonçalves, J. E. L. (2000, Janeiro-Março). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, 40(1).
- Gonçalves, P. S. (2013). *Administração de materiais* (7ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Gonçalves, J. E. L. (1995, Maio-Junho). Um novo O&M para recuperar o tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, 35,(3).
- Graham, M., & Lebaron, M. (1994). *The horizontal revolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Grimas, W. (2008). *Fluxogramas*. Retirado de <http://engenhariasaoarcos.files.wordpress.com/2008/03/fluxogramas1.pdf>
- Gurgel, F. A. (1996). *Administração dos fluxos de materiais e de produtos*. São Paulo, SP: Atlas.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengenharia: Revolucionando a empresa* (26ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Hammer, M. (1997) *Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas* (3. ed.). São Paulo, SP: Campus.
- Hammer, M. (1998, Julho-Agosto). A empresa voltada para processos. *HSM Management*.
- Harrington, H. J. (1993). *Gerenciamento total da melhoria contínua*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Harrington, H. J. (1998). *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo, SP: Makron Books.
- Hoji, M. (2004). *Administração financeira* (5ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Jorge, W. F. R. (2009). *Um modelo baseado em processos organizacionais para o serviço de compras nacionais das IFES: Um caso da UnB* (Trabalho de Conclusão de Curso), Programa de Pós Graduação em Administração, PPGA, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Juran, J. M. (1994). *A qualidade desde o projeto*. São Paulo, SP: Pioneira.
- Kim, W. C., & Maubourgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Keen, P. G. (1997). *The process edge*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Leenders, M. R. (1991) *Marketing reverso: Um novo conceito no relacionamento comprador-vendedor*. São Paulo, SP: Makron, McGraw-Hill. Lovelock, C.
- (2003). *Serviços: Marketing e gestão*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Lowenthal, J. N. (1994). *Reengineering the organization*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Martin, J. (1996). *Cybercorp*. New York, NY: Amacom.

- Molina, L. C. J. (2009). *Gestão de processos de atendimento ao cliente da central médica Carlos Chagas LTDA*, (Monografia), Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS:
- Monte Alto, C. F., Mendes, A. P., & Alves, P. C. (2009). *Técnicas de compras*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Moraes, A. (2005). *Gestão de compras*. CEFDET: Rio de Janeiro, RJ.
- Martins, P. G., & Alt, P. R. C. (2001). *Administração de materiais e recursos Patrimoniais*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Monteiro, W. R. (2003). *Implementação da reengenharia de processos do negócio: estudo de casos de organizações no Brasil*. Dissertação de mestrado não publicada. Departamento de Administração da USP, São Paulo, SP.
- Neto, G. V., & Filho, W. R. (1998). *Gestão de recursos, materiais e de medicamentos*. São Paulo, SP: Fundação Peirópolis.
- Olak, P. A., & Nascimento, D. T. (2010). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos* (3ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2001a). *Sistemas, organização e métodos: Uma abordagem gerencial*. (12ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Oliveira, S. L. (2001b). *Tratado de metodologia científica*. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Administração de processos: Conceitos, metodologias, práticas*. São Paulo, SP: Atlas.
- Paladini, E. P. (1995). *Gestão da qualidade no processo: A qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo, SP: Futura.
- Paim, R. (2002). *Engenharia de processos: Análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos*. Dissertação de mestrado não publicada, COPPE/UFRS, Rio de Janeiro, RJ.
- Peinado, J., & Graelm, A. R. (2007). *Administração da produção: Operações industriais e de serviços*. Curitiba, PR: UnicenP.
- Penof, D. C. (2013). *Gestão da produção e logística* (1ª ed.). São Paulo, SP: Saraiva.

- Petri, N. (1981). *A Lei 4.320/64 e os princípios de contabilidade geralmente aceitos*. Dissertação de mestrado não publicada, FEA, São Paulo, SP.
- Raupp, M. F., & Beuren, I. M. (2004). *Metodologia de pesquisa aplicável as ciências sociais*. In: I. M. Beuren (Org.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática* (2ª ed.) (pp. 76-97). São Paulo, SP: Atlas.
- Ribeiro, O. M. (2009). *Contabilidade de custos*. São Paulo, SP: Saraiva.
- Roesch, S. M. A. (2005). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* (3ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Rudio, F. V. (2004). *Introdução ao projeto de pesquisa científica* (24ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1994). *Melhores desempenhos das empresas: Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*. São Paulo: Makron Books.
- Silva, A. C. R. (2003). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: Orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo, SP: Atlas
- Simcsik, T. (2001). *OSM: Organização, sistemas e métodos*. São Paulo, SP: Futura.
- Slack, N., Chambers, St., Johnson, R., & Betts, A. (2013). *Gerenciamento de operações de processos* (2ª ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Stewart, T. (Maio de 1992). The search for the organization of tomorrow. *Fortune*, 125(10).
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo, SP: Atlas.
- Zeithaml, A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: A empresa em foco no cliente* (2ª ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.

