

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – ISAE FGV

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

SUELLEN CORBELINI

**A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS DE SERVIÇOS
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO
MADEIREIRO**

CURITIBA

2016

SUELLEN CORBELINI

**A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS DE SERVIÇOS
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO
MADEIREIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de pós-graduação no Curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa de MBA do Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE FGV.

Orientador: Prof. Augusto C. Dalla Vecchia

CURITIBA

2016

SUELLEN CORBELINI

**A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS DE SERVIÇOS
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO
MADEIREIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial
para a obtenção do grau de pós-
graduação no Curso de MBA em
Gestão Estratégica de Empresas, do
Programa de MBA do Instituto
Superior de Administração e
Economia – ISAE FGV

Orientador: Prof. Augusto C. Dalla
Vecchia

Aprovado pela Banca Examinadora em Julho de 2016.

Prof. Augusto C. Dalla Vecchia

Orientador – ISAE FGV | Instituto Superior de Administração e Economia

Avaliador 1

ISAE FGV | Instituto Superior de Administração e Economia

Avaliador 2

ISAE FGV | Instituto Superior de Administração e Economia

BIBLIOTECA DIGITAL

Termo de Autorização

Eu, Suellen Corbelini, nacionalidade brasileira, estado civil casada, e-mail: suellen.corbelini@yahoo.com.br, número de matrícula: 2004129298, Engenheira, residente no endereço Rua Professor João Falarz, 555, Orleans, cidade de Curitiba, estado do Paraná, telefone: (41) 9961-2878, portador do RG nº: 7.761.155-0, e do CPF nº: 050.512.419-05, na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais de autor da obra (título): “A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS DE SERVIÇOS, UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO MADEIREIRO”.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão Estratégica de Empresas no **ISAE/FGV** (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul / Fundação Getúlio Vargas), na data de 28/06/2016.

Autor: Suellen Corbelini

Orientador: Prof. Augusto C. Dalla Vecchia

Autorizo o **ISAE/FGV** a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores (Internet) e permitir a reprodução total por meio eletrônico, sem ressarcimento dos direitos autorais da Obra, a partir da data abaixo indicada ou até que manifestação em sentido contrário de minha parte determine a cessação desta autorização.

NÃO autorizo o **ISAE/FGV** a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores.

Curitiba, 28 de junho de 2016.

Suellen Corbelini

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Suellen Corbelini, abaixo-assinado, do **MBA em Gestão Estratégica de Empresas**, do Programa **FGV Management**, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE Curitiba, no período de fevereiro de 2015 a junho de 2016, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso (TCC), sob o título: "A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE COMPRAS DE SERVIÇOS, UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO MADEIREIRO", é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 28 de junho de 2016.

Suellen Corbelini

RESUMO

Este relato de experiência busca apresentar as vantagens de um departamento de compras de serviços com estrutura mista, estruturado, procedimentado e formalizado para o funcionamento, sucesso e crescimento de uma empresa. Na abordagem, são apresentadas três vertentes de normatização das atividades. A primeira normatiza a solicitação de compra de serviços pelos clientes internos da organização, ou seja, orienta as solicitações de contratações, já a segunda normatiza o trabalho do comprador padronizando as atividades e, a terceira integra os fornecedores aos processos da organização orientando e estabelecendo as regras das contratações que devem ser seguidas pelos fornecedores. A transformação do conhecimento tácito em explícito evita diferentes interpretações das regras, agiliza os processos, gera autonomia, evita perda do conhecimento ao longo do tempo além de, é claro, gerar a curto prazo, ganhos financeiros e parcerias internas e externas à organização. Espera-se que a performance do departamento de compras de serviço seja potencializada e aperfeiçoada gerando melhorias dos indicadores do departamento e agindo de forma a melhorar diretamente os resultados da organização.

PALAVRAS-CHAVE

Compras. Serviços. Terceirização. Procedimentos. Normatização.

ABSTRACT

This report presents the benefits of having a service purchase department with a both centralized and non-centralized organization, structured and with official procedures to the success and growth of a company. In this report, three official procedures are presented as ways to standardize activities. The first one standardizes the method to request a service to the purchase department by internal customers. The second one regulates the buyer's work and, the third one integrates the suppliers into the organization processes establishing rules for contracts. The conversion of tacit into explicit knowledge avoids different interpretations of the rules, speeds the processes, generates autonomy, avoids losses of data over time as well as, of course, generates short-term financial gains and internal and external partnerships. It is expected that the service purchasing department performance is enhanced and improved generating developments in its key performance indicators and acting to directly improve the organization's results.

KEY-WORDS

Purchase. Services. Outsourcing. Procedures. Standardize.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
	2.1 POSICIONAMENTO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS	11
	2.2 EVOLUÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	11
	2.3 O DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE SERVIÇOS	12
3	METODOLOGIA	13
	3.1 ORGANIZAÇÃO DE UM TIME DE COMPRAS DE SERVIÇOS.....	14
	3.2 ESTABELECIMENTO E FORMALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS.....	15
	3.2.1 Instrução de Trabalho do Comprador de Serviços	18
	3.2.2 Instrução Normativa de Compras de Serviços	22
	3.2.3 Manual do Prestador de Serviços	23
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
5	CONCLUSÕES	28
	REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

Comprar é uma atividade muito antiga na civilização humana tendo início nas comercializações por troca de produtos e, vem se desenvolvendo desde então até chegar ao patamar de complexidade que atingimos hoje. Comprar é mais do que adquirir uma mercadoria ou um serviço, é providencia-la(o) na qualidade especificada, dentro do prazo necessário, a um preço justo e competitivo, no momento correto e do fornecedor certo.

O departamento de compras de bens e serviços tem sido alvo das atenções nas empresas mais fortemente depois da crise que afetou a economia mundial em 2009. Desde então muito se tem feito no sentido de aprimorar os processos de compras trazendo mais segurança, transparência, robustez e ferramentas de análise que ajudem nas tomadas de decisões.

A evolução do setor industrial/comercial atrelada às crises econômicas e desafios por elas trazidos mudaram em definitivo as relações comerciais de compra e venda e a citação de Henry Ford se torna ainda mais atual:

“A arte de comprar está se tornando cada vez mais uma profissão e cada vez menos um jogo de sorte. Em muitos casos não é o custo que determina o preço de venda, mas o inverso. O preço de venda necessário determina qual deve ser o custo. Qualquer economia, resultando em redução de custo de compra, que é uma parte de despesa de operação de uma indústria, é 100% lucro. Os lucros das compras são líquidos”. (HENRY FORD).

Especialmente no setor de compras de serviços, com os atuais temas de ilegalidades vinculados na mídia, a procedimentação e formalização da atividade desde o início da contratação até a entrega do serviço se faz imprescindível e urgente dentro das organizações. Além disso, a busca por parcerias com empresas idôneas, relacionamentos éticos, comercialmente viáveis e parcerias duradouras torna o desenvolvimento, avaliação e manutenção dos fornecedores parte integrante e importante do papel do comprador.

As empresas passam a se concentrar cada vez mais em suas atividades-fim, ou seja, terceirizando (“*outsourcing*”) suas atividades-meio e impulsionando assim o setor de serviços que é o segmento mais promissor da economia atual. Houve, nos últimos anos, um crescimento do número de empresas prestadoras de serviços (EPS) representando um campo extremamente fértil para a área de compras de serviços.

O presente trabalho pretende demonstrar a importância de ter um departamento específico de compras de serviços nas organizações orientado por normativas formais e estruturadas e com foco no resultado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 POSICIONAMENTO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

O Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa define comprar como adquirir por dinheiro, obter, alcançar. Porém, essa é uma definição muito singela e não representa a real importância da função do comprador nas organizações. Baily define essa função com mais detalhes. *“A função de compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos”*. (BAILY et al, 2000).

A importância de um departamento de compras de serviços independente, estruturado, procedimentado, com regras claras e com ferramentas que permitam o gerenciamento das compras é ponto pacífico e solidificado entre as organizações. Glenda F. e Laila V. defendem que o gerenciamento eficaz do departamento é uma atividade essencial e diretamente ligada à competitividade e ao sucesso de uma empresa, devendo ser capaz de proporcionar a redução de custos e o aumento nos lucros. Afirmam ainda que o departamento de compras atual deve participar ativamente nas tomadas de decisões das organizações. Enfim, posiciona o departamento de compras como estratégico dentro das organizações.

2.2 EVOLUÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Até a década de 70, o departamento de compras se limitava à função meramente operacional, basicamente comprava materiais e serviços externos para atender as necessidades dos clientes internos e de acordo com a determinação destes. A partir da década de 80, com o início do princípio *Just in time*, grande parte das empresas americanas e brasileiras passaram a realizar suas compras com o objetivo de atender às demandas imediatas, ou seja, aquisições em pequenos lotes. Foi somente na década de 90, com a globalização, que o aumento da competição e a pressão para redução de custos é que a atenção das empresas passou a ser desviada para a área de Compras. Surge a necessidade de manter parcerias com os fornecedores. Baily et al. (2000) acrescenta que o grande avanço da tecnologia fez com que o conceito de compras passasse a ser visto como um processo contínuo que tinha como objetivo integrar os fornecedores aos processos da organização. Desta

forma, seria possível adquirir vantagens competitivas provenientes das diminuições nos custos, desenvolvimento tecnológico, melhoria da qualidade e redução do tempo do ciclo de desenvolvimento dos produtos.

2.3 O DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE SERVIÇOS

O departamento de compras de serviços surge com o início da terceirização de algumas atividades das empresas que buscam entre outras coisas, o foco no “*core business*”, agilidade nas respostas ao mercado, aumento da capacidade sem aumento de quadro de funcionários e redução de custos.

Tudo isso pautado na lei de terceirização:

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20.06.1983) e de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta (SÚMULA Nº 331 DO TST)

Esse departamento intensifica o conceito de empresa estendida, ou seja, a integração com agentes externos.

3 METODOLOGIA

Um exemplo de ótimos resultados obtidos com a estruturação, procedimentação e formalização do departamento de compras de serviços pode ser encontrado no estudo de caso de uma empresa multinacional do segmento madeireiro, produtora de MDF e Aglomerado. Essa empresa possui atualmente unidades industriais no estado do Paraná e unidades florestais em várias regiões do país. Produz de forma sustentável combinando alta qualidade com processos de produção certificados de mínimo impacto ambiental. Dispõe de um portfólio de mais de 50 painéis que aliam beleza, sofisticação e inovação.

Com as aquisições realizadas pela referida empresa em um período curto de 5 anos, a diversidade cultural das incorporadas ao grupo aliada às diferentes estruturas e formas de conduzir o negócio levou a uma rápida expansão desestruturada. Neste cenário foi identificada a dificuldade de avaliar com segurança o panorama total de contratações em serviços, os custos e a qualidade. Além disso, o fato das compras de serviços serem descentralizadas, ou seja, cada departamento com autonomia para contratar seus próprios serviços gerava um estado de vulnerabilidade nos processos e nos controles.

Por isso, a análise realizada foi que manter a forma de trabalho inviabilizava um planejamento a médio e curto prazo. Concluiu-se que é de fundamental importância saber e controlar todos os gastos com serviços terceirizados pois, uma empresa de sucesso é aquela que administra de maneira eficiente seus recursos, minimizando perdas em seus processos. Por isso, mudar se fez necessário para alcançar e implantar estratégias de gestão e custos.

Logo, no ano de 2013 criou-se uma estrutura de compras de serviços independente dentro da empresa que, até então era descentralizada e segregada em dois departamentos principais: o de compras em geral (materiais e serviços) e recursos humanos. A negociação e relacionamento com fornecedores era tratada pelo então departamento de compras e pelos próprios departamentos requisitantes e, o gerenciamento dos contratos e documentação de funcionários terceiros era gerida pelo departamento de Recursos Humanos.

3.1 ORGANIZAÇÃO DE UM TIME DE COMPRAS DE SERVIÇOS

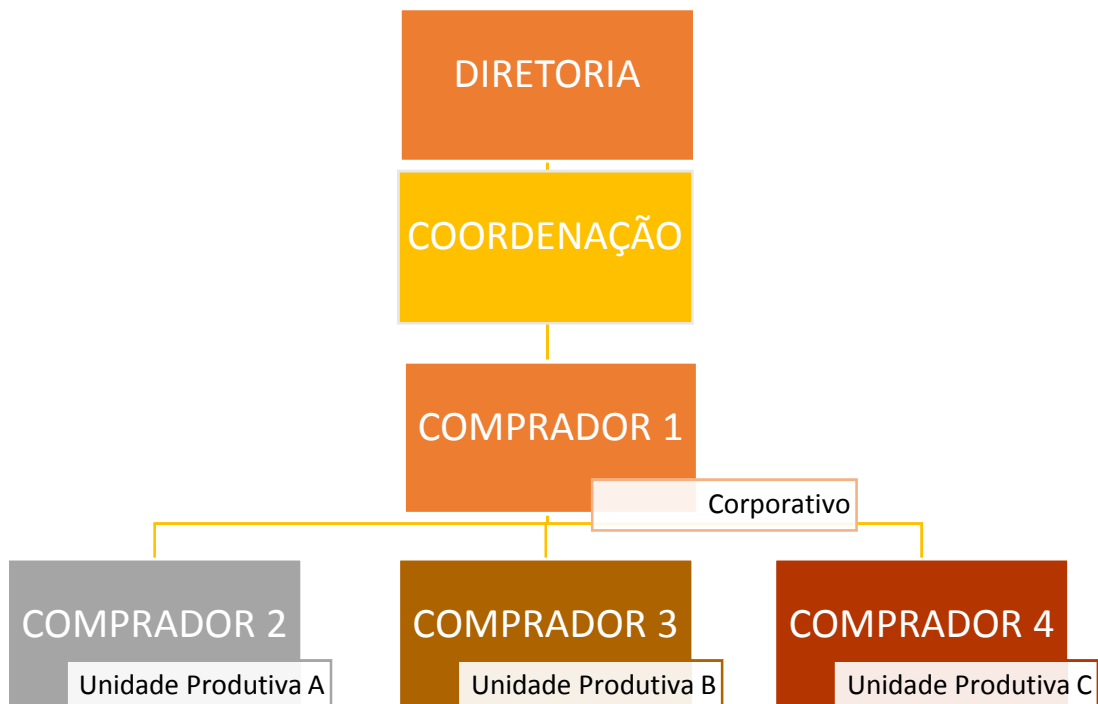
Ballou (2006) argumenta que uma das controvérsias persistentes em matéria de organização é se as atividades deveriam ser agrupadas perto da cúpula administrativa ou dispersadas ao longo das divisões das empresas maiores. Para Chiavenato (2011) a centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas.

As empresas que possuem várias unidades de negócio localizadas em diferentes localidades físicas, como é o caso da multinacional onde o caso prático ocorre, frequentemente se deparam com o seguinte dilema: adotar as compras locais ou compras centralizadas.

Há vantagens e desvantagens nos dois modelos, porém observou-se nesse caso prático, que o melhor custo benefício é uma combinação dessas duas modalidades. Desta forma é possível balancear as vantagens da força da centralização com a flexibilidade da regionalização.

Portanto, o então recém-criado departamento mescla as vantagens de um departamento de compras de serviços com centralização de procedimentos e da coordenação com a descentralização da função dos compradores, ou seja, quem compra está fisicamente alocado nas unidades produtivas, mas respondem diretamente ao escritório central. Trata-se de um sistema híbrido de compras.

Figura 1 - Estrutura implantada



Fonte: elaborado pela própria autora deste trabalho

As vantagens desse modelo são:

- a) O comprador local conhece as necessidades da unidade produtiva (UP) assim como os fornecedores locais;
- b) O comprador local responde mais rapidamente às urgências/emergências pois, tem linha de comunicação direta com os clientes internos;
- c) O comprador local responde hierarquicamente para o coordenador central, ou seja, tem imparcialidade e autonomia nas decisões. Permitindo maior vínculo e controle da administração central;
- d) Há a possibilidade de realizar compras corporativas, ou seja, mesmo fornecedor de serviço para todas as UP gerando poder de negociação e conseqüentemente redução de preços;
- e) A centralização fortalece o poder de negociação perante as EPS;
- f) A coordenação central evita uma disparidade de preços entre as UP;
- g) A centralização aumenta a eficiência na administração dos recursos;
- h) A coordenação central estabelece as regras, fiscaliza, acompanha e aprova as contratações.

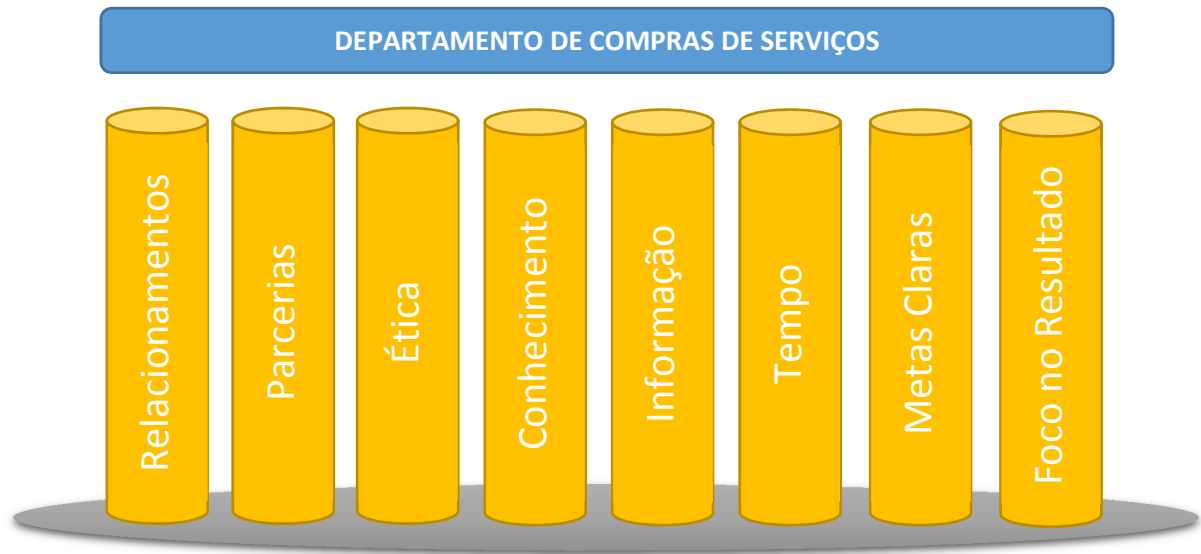
Já as desvantagens são:

- a) Para temas que necessitam uma decisão da coordenação ou diretoria o tempo de resposta é mais elevado;
- b) As aprovações dos Pedidos de Compras precisam passar pela coordenação central;
- c) Reduz a autonomia das UPs;

3.2 ESTABELECIMENTO E FORMALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

Baseado no fato de que, entre outras atividades, o departamento compras de serviços deve garantir a contratação dentro dos procedimentos e regras da empresa, deve procurar empresas idôneas, sempre buscando o equilíbrio técnico (qualidade) e econômico além de, monitorar os aspectos legais e trabalhistas das empresas desde sua contratação até o encerramento das atividades, baseado também nos oito pilares que ditam a conduta e melhores práticas de compras (Figura 2), foram criados três procedimentos que norteiam todo trabalho do departamento de compras de serviços na empresa objeto desse relato de experiência.

Figura 2 – Pilares que sustentam o trabalho de compras



Fonte: produzido pela própria autora desse trabalho.

São eles:

- a) **Instrução de trabalho do comprador:** estabelece regras e limites para o trabalho a ser desenvolvido pelo comprador de serviço.
- b) **Instrução normativa de compras de serviços:** apresenta o “como” os departamentos internos da empresa devem fazer para solicitar uma contratação de um serviço;
- c) **Manual do Prestador de Serviços:** apresenta todas as regras da contratação e documentos exigidos para que uma EPS possa realizar serviços para a empresa;

Estes procedimentos estabelecem tanto por parte dos colaboradores da empresa quanto pelas EPS o conhecimento das “regras do jogo” das contratações. Um documento no qual possam se apoiar na realização de suas atividades diárias. Todos os profissionais envolvidos de forma direta ou indireta neste processo devem ter o conhecimento destes procedimentos.

A estruturação e formalização dos procedimentos afetam diretamente a eficiência e a eficácia de uma organização. Maximiano (2008) refere-se à eficiência com as seguintes definições:

- a) Realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos.

- b) Realizar tarefas de maneira econômica, empregando a menor quantidade possível de recursos.

Esses dois aspectos são diretamente afetados com a criação e aplicação efetiva dos procedimentos pois, influenciam os seguintes aspectos:

- a) Foco na potencialização dos KPIs “*Key Performance Indicators*”
- Redução de custos;
 - Aumento de prazos de pagamento;
 - Redução das contratações fora do procedimento;
 - Redução dos retrabalhos;
 - Aumento da regularidade documental das EPS.
- b) Controle dos gastos reais com serviços contratados;
- c) Processo de contratação transparente com metodologia de licitações;
- d) Equalização de propostas comerciais para tomada de decisões assertivas;
- e) Selecionar os melhores fornecedores do mercado;
- f) Gerenciamento dos contratos com EPS;
- g) Constante desenvolvimento de EPS;
- h) Assegurar parcerias duradouras (bons relacionamentos);
- i) Proteger a estrutura de custos da empresa;
- j) Monitorar as tendências do mercado de suprimentos.

Pozo (2010) destaca ainda que o processo de compra tem os seguintes objetivos:

- a) Negociar contratos;
- b) Efetivar compras;
- c) Analisar cotações;
- d) Analisar requisições;
- e) Analisar condições dos contratos;
- f) Contato com fornecedores;
- g) Negociar condições comerciais;
- h) Relacionamento interdepartamental.

Todos esses aspectos são abordados em detalhes nos procedimentos facilitando o trabalho diário do comprador, dos clientes internos e das EPS. O estabelecimento das regras também permite que todas as compras de serviço passem pelo procedimento padrão ou tenham a aprovação formal da gerência da empresa.

Arnold (2009) observa que por meio da negociação, o comprador e o vendedor tentam resolver as condições de compras para o benefício de ambas as partes. Ainda

na definição do autor, habilidade e um planejamento bem estruturado são necessários para o sucesso da negociação.

3.2.1 Instrução de Trabalho do Comprador de Serviços

Este procedimento contempla o passo a passo do processo de Compras de Serviços. É onde se encontram as diretrizes e os critérios estabelecidos para cada tipo de contratação.

3.2.1.1 Elaboração de escopo:

Todo o processo de contratação de serviço inicia com a elaboração de um escopo onde o solicitante descreve o serviço a ser contratado detalhadamente, as datas e prazos de execução, os critérios de medição, as necessidades especiais da contratação, cursos obrigatórios para equipe executante do serviço, etc.

3.2.1.2 Requisição de compra (RC):

Documento emitido pelo solicitante através de um sistema de ERP para formalizar a solicitação da contratação de um serviço.

3.2.1.3 Abertura de Licitação:

Toda licitação é conduzida pelo comprador seguindo os seguintes passos:

- a) Analisar as informações enviadas na solicitação;
- b) Levantar/desenvolver fornecedores especializados para a realização do serviço solicitado;
- c) Avaliar preliminarmente a documentação das empresas que participarão do processo da seguinte forma:

Quando da realização de um processo de licitação, o comprador deverá, obrigatoriamente, antes de iniciar o processo com o envio da carta convite, comprovar minimamente a saúde financeira das empresas que participarão. Esta comprovação pode ser realizada através da análise dos seguintes documentos:

- Consultar a Empresa no Cadastro Nacional das Empresas Punidas (Nas esferas Federal, Estadual e Municipal). Esta consulta é obrigatória em todos os casos.

Dos itens abaixo descritos, pelo menos um deve ser consultado.

- SERASA: avaliar o capital social a fim de garantir a cobertura de possíveis prejuízos, e a saúde financeira da EPS;
- e/ou BALANÇO PATRIMONIAL dos últimos 03 anos.

- e/ou CERTIDÕES NEGATIVAS DE DÉBITOS (CND): Federal, Estadual, Municipal e FGTS.

- e/ou AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: Análise das avaliações dos serviços prestados anteriormente. Em casos onde a empresa já seja, ou já tenha prestado serviço em alguma das unidades do Grupo, pode-se realizar a análise das avaliações de qualidade de serviços realizadas anteriormente.

As empresas cujas documentações citadas acima não desabonem sua conduta estarão aptas para permanecer no processo de Contratação, sendo as que não obtiverem avaliação positiva serão desclassificadas do processo.

d) Elaborar Carta Convite do processo Licitatório, baseada nas informações passadas na solicitação, respeitando o número mínimo de cotação exigido de acordo com o valor de cada contratação:

São estabelecidos os seguintes critérios para a determinação de quantas EPS deverão participar do processo:

Tabela 1 – Critérios de quantidade de EPS nos processos

<i>FAIXA DE VALORES</i>	<i>NÚMERO DE PROPOSTAS</i>
De R\$ 0,01 até R\$ 8.000,00	Apenas 01 (uma) proposta comercial
De R\$ 8.000,01 até R\$ 50.000,00	Ao menos 02 (duas) propostas comerciais
Acima de R\$ 50.000,01	No mínimo 03 (três) propostas comerciais

Fonte: adaptado pela autora baseado na Instrução de Trabalho do Comprador da empresa analisada.

e) Enviar e-mail de abertura de processo licitatório para as empresas previamente avaliadas;

f) Receber, avaliar, equalizar as propostas comerciais;

A equalização das propostas técnicas é de responsabilidade do solicitante do serviço já a equalização comercial fica a cargo do comprador. A responsabilidade de uma boa contratação é partilhada entre o gestor (alinhamento técnico) e o comprador (melhor custo X benefício).

g) Negociar;

Pontos a negociar:

- Preço;
- Condições de pagamento;

- Índice de Reajuste: Evitar, sempre que possível, que o índice de reajuste seja somente a ACT (Acordo Coletivo de Trabalho) da categoria. É importante sempre atrelar mais um índice, como por exemplo:

- ✓ 60% da ACT da Categoria + 40% de algum dos índices de reajuste de mercado (IGP-M/FGV, INPC/IBGE, IPCA/IBGE, dentre outros).
- ✓ Em casos onde se faça cabível, poderá ser incluído no índice de reajuste, fatores que implicam diretamente na prestação de serviço, como por exemplo: Combustível, alimentos, etc.

- Despesas Diversas: tais como hospedagem, alimentação, quilometragem, etc.

- Valores de Cobrança Extra Escopo;

- Data de início da Prestação do Serviço;

- Vigência do Contrato;

h) Enviar Carta Resultado Positiva;

Enviar para a empresa vencedora, juntamente com o PC e todas as premissas necessárias para prestação de serviços constantes no Manual do Prestador de Serviços;

i) Enviar Carta Resultado Negativa para as demais empresas participantes;

3.2.1.4 Pedido de Compra (PC):

Para a criação do PC o comprador de serviços deverá receber via e-mail o nº da Requisição de Compras aprovado no sistema ERP.

a) Classificação de Pedidos de Compras

A classificação de pedidos existe para parametrizar as diversas formas possíveis de compra de um serviço. Cada tipo de contratação/compra deve ser classificado de acordo com a sua característica. Essa classificação deve ser seguida à risca, uma vez que poderá definir as responsabilidades de cada um na efetivação da compra, colocando em prática a estrutura mista do departamento.

Tabela 2 – Classificação dos tipos de Pedidos de compras

CLASSIFICAÇÃO DOS PEDIDOS DE COMPRA POR TIPO DE CONTRATAÇÃO (Continua)	
TIPO DE DOCUMENTO	QUANDO UTILIZAR
Pedido Normal (NB)	Toda contratação que passou pelo processo de Licitação.
Pedido de Regularização (RE)	Todo serviço contratado diretamente pelo solicitante, sem seguir quaisquer dos procedimentos de compras. Nas UP, nestes casos, a Nota Fiscal ou orçamento do serviço devem apresentar a assinatura da diretoria corporativa autorizando o pagamento.

CLASSIFICAÇÃO DOS PEDIDOS DE COMPRA POR TIPO DE CONTRATAÇÃO (Conclusão)	
TIPO DE DOCUMENTO	QUANDO UTILIZAR
Pedido Urgente (NU)	Todo serviço com urgência real que não tenha tempo hábil para a tratativa normal ou que ocorra durante o período da noite/madrugada, finais de semana ou na ausência do comprador de serviço. Este tipo de classificação deve contar com a justificativa formal e com a aprovação dos respectivos gerentes da área ou da UP <i>antes do início da prestação dos serviços.</i>
Pedido Usuário Final (NF)	Todo serviço que o usuário solicita à área de Compras de Serviços já indicando determinada empresa terceira. Este tipo de classificação deve contar com a justificativa formal e com a aprovação da diretoria corporativa.
Pedido Fornecedor Único (NP)	Esta classificação cabe aos serviços em que não existam outras opções de fornecedores no mercado, ou quando foi solicitado orçamento para mais de uma empresa, porém, tendo retorno somente de uma, e em casos de Assistência Autorizada do Fabricante, Representantes do Equipamento e/ou Especialistas.
Pedido Convênio (NC)	Todos os serviços de longo prazo que possuam contrato. A carta resultado da licitação, juntamente com a proposta final são suficientes para classificar o PC como NC.

Fonte: adaptado pela autora baseado na Instrução de Trabalho do Comprador da empresa analisada.

b) Estratégia de aprovação dos Pedidos de Compras

Tabela 3 – Estratégia de aprovação dos pedidos de compras

<u>FAIXA DE APROVAÇÃO</u>	<u>APROVADORES</u>
Até R\$ 8.000,00	Coordenador de Compras de Serviços
De R\$ 8.001,00 a R\$ 50.000,00	1º Coordenador de Compras de Serviços 2º Gerente de Compras
De R\$ 50.001,00 a R\$ 200.000,00	1º Coordenador de Compras de Serviços 2º Gerente de Compras 3º Gerente da UP
De R\$ 200.001,00 a R\$ 1.500.000,00	1º Coordenador de Compras de Serviços 2º Gerente de Compras 3º Gerente da UP 4º Diretor
Maior que R\$ 1.500.001,00	1º Coordenador de Compras de Serviços 2º Gerente de Compras 3º Gerente da UP 4º Diretor 5º Presidência

Fonte: adaptado pela autora baseado na Instrução de Trabalho do Comprador da empresa analisada.

3.2.2 Instrução Normativa de Compras de Serviços

Essa normativa tem o objetivo de esclarecer aos clientes internos quais os procedimentos e critérios para a contratação de serviços e como fazer a solicitação ao departamento de compras de serviços:

Nela são encontradas informações como:

3.2.2.1 Serviços que não podem ser contratados e os motivos:

- a) Serviços diretamente ligados a atividade fim da empresa.
- b) Atividades que possuem características de locação de mão-de-obra e/ou substituição de colaboradores.
- c) Atividades já desempenhadas por colaboradores próprios.
- d) Atividades que caracterizem ou
 - Habitualidade (ou não-eventualidade);
 - Subordinação Hierárquica;
 - Dependência Econômica;
 - Pessoalidade;

3.2.2.2 Contatos dos Compradores nas UPs;

3.2.2.3 Classificação dos serviços e exigências documentais e de contrato para cada classificação:

- a) Serviços Fixos;
- b) Serviços Esporádicos;
- c) Serviços Pontuais.

3.2.2.4 Descrição do Processo de Contratação: vide item 2.1

3.2.2.5 Disponibilização de modelo de escopo para a solicitação da contratação;

3.2.2.6 Critérios para assinaturas dos Contratos;

3.2.2.7 Integração obrigatória e controle de acesso

3.2.2.8 Início das atividades

3.2.2.9 Renovação, rescisão ou alterações contratuais

3.2.2.10 Avaliação da qualidade dos serviços prestados

3.2.2.11 Bloqueio de EPS

3.2.2.12 Acordo de nível de serviço.

3.2.3 Manual do Prestador de Serviços

Estabelece e esclarece as regras, normas e procedimentos de contratação de serviços na unidade da empresa contratante. É de responsabilidade da EPS repassar as orientações desse Manual aos seus empregados e exigir o seu cumprimento.

Esta normativa estabelece normas e procedimentos de contratação de serviços que devem ser seguidos pelas EPS e é composto das seguintes informações:

3.2.3.1 Normas Gerais a serem seguidas;

- a) Leis, normas, requerimentos vigentes no país;
- b) Código de ética e conduta;
- c) Política de Confidencialidade: A EPS não poderá, sem prévia autorização por escrito, divulgar quaisquer informações fornecidas pela empresa ou em seu nome, a qualquer pessoa ou entidade.

3.2.3.2 Documentações Exigidas para a prestação do serviço;

- a) Documentação Legal da EPS;
- b) Documentação Trabalhista dos Empregados Terceiros lotados na unidade;
- c) Documentações de Sócios e/ou proprietários;
- d) Documentação de Autônomos;
- e) Documentação para monitoramento mensal;
- f) Condições da entrega das documentações;

3.2.3.3 Condições da entrega das Notas Fiscais dos serviços realizados;

3.2.3.4 Contatos nas UP da Contratante;

3.2.3.5 Informações sobre o controle de acesso às UP;

3.2.3.6 Proibições Gerais

A aplicação desse Manual integrou os fornecedores aos processos da organização e trouxe transparência ao processo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

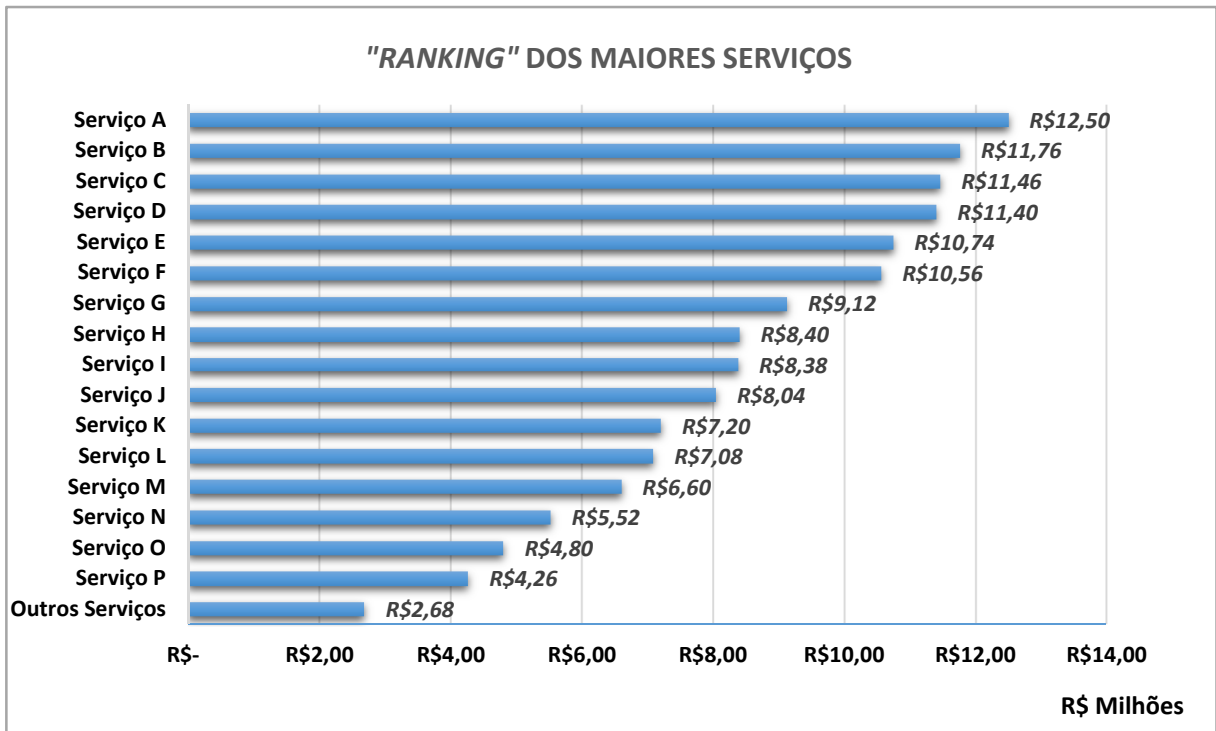
Por tratar-se de informações sigilosas, os valores serão representados de forma simbólica pois, o objetivo da pesquisa é a compreensão do processo como um todo.

Conclui-se que o principal objetivo da empresa, onde o caso concreto ocorreu, estava em gerir seus gastos inerentes às compras de serviços e ter um processo transparente e de maior agilidade no dia-a-dia.

A utilização de um sistema híbrido de compras ao mesmo tempo centralizado (no que diz respeito aos procedimentos e tomadas de decisão) e, descentralizado (com compradores locais) proporcionou não apenas maior agilidade, proximidade com o cliente interno e com os fornecedores, mas também permitiu aos executivos terem foco nas grandes contratações e gestão efetiva dos gastos com serviços de todas as unidades da empresa.

Logo após a estruturação do time de compras de serviço pôde-se identificar que o montante total gasto com serviços em todas as unidades da empresa, em 2013, era de aproximadamente R\$ 140.000.000,00 por ano. Em paralelo, foi possível criar um “ranking” dos serviços de maior valor anual, Gráfico 2 abaixo, base para a tomada de decisão das prioridades iniciais dos compradores e base para o correto direcionamento por parte dos executivos da empresa.

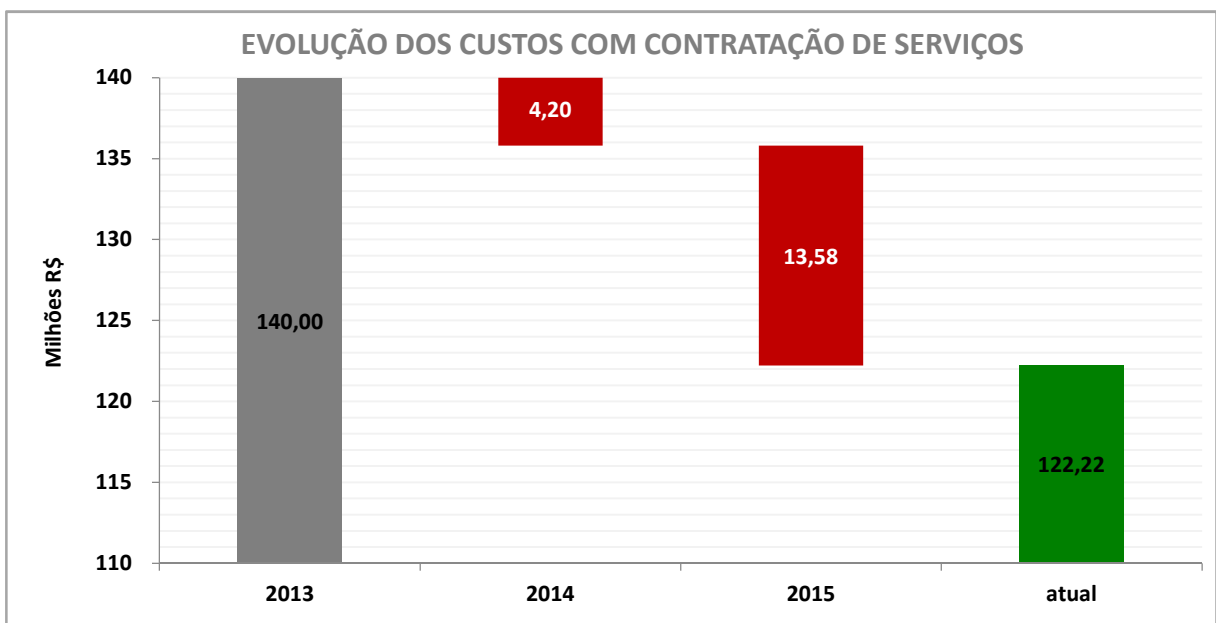
Gráfico 2 – Ranking dos maiores fornecedores.



Fonte: produzido pela própria autora deste trabalho

No 1º ano obteve-se uma redução dos custos na ordem de 3% pois, o foco inicial era organizar os dados e entender as compras para então iniciar as atividades com foco nos maiores valores anuais. Já no 2º ano a redução foi extremamente expressiva, de 10,5%, Gráfico 3 abaixo, demonstrando que o foco escolhido foi correto e as ações de negociação e readequação dos serviços foram efetivas.

Gráfico 3 – Evolução dos custos com as contratações de serviços

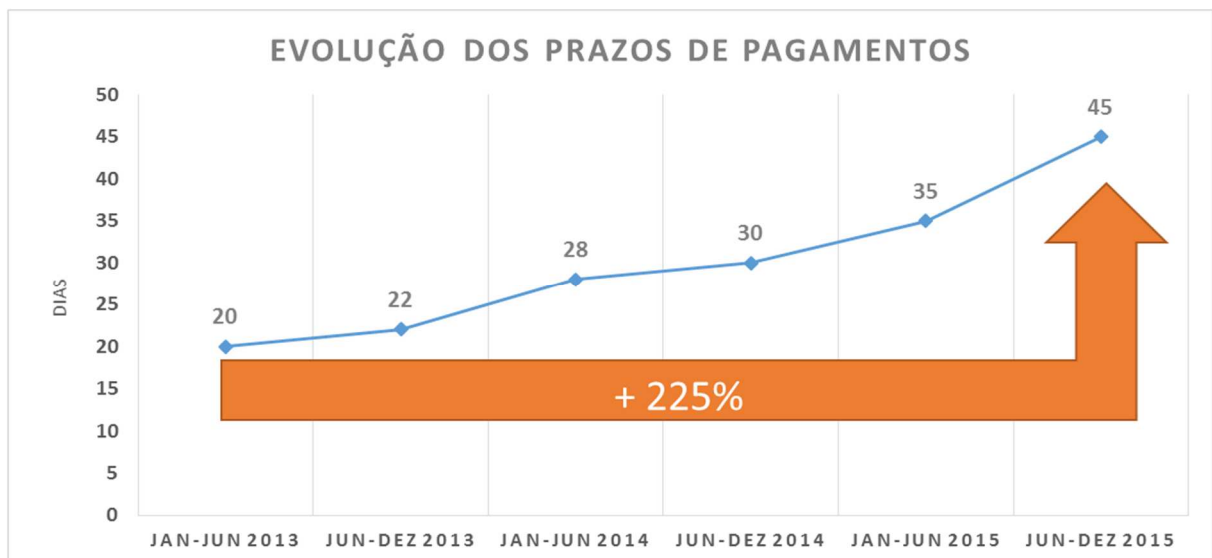


Fonte: produzido pela própria autora deste trabalho

Concluiu-se, que no ano de 2015 foi atingido o patamar ideal dos gastos com serviços terceiros, portanto que o objetivo de gerir os custos e poder operacionalizar planejamento a curto e médio prazos foram atingidos.

Outro KPI fortemente atingido pela mudança foi o de acompanhamento de prazo de pagamento onde também identificamos uma melhoria significativa na ordem de 225% impactando positivamente no fluxo de caixa da empresa, Gráfico 4 abaixo.

Gráfico 3 – Evolução dos custos com as contratações de serviços



Fonte: produzido pela própria autora deste trabalho

As informações contidas nas Tabelas 1,2 e 3 contribuíram muito para o sucesso do departamento de compras de serviços pois, estabeleceram as regras quantitativas das compras. Com elas estabeleceu-se o nível de envolvimento da organização a partir de valores anuais dos serviços. Enquanto para serviços de valores superiores a R\$50.000,00 são necessárias três propostas comerciais, para serviços abaixo de R\$8.000,00 apenas uma é necessária, mostrando que deve-se gastar mais tempo e energia com os serviços de maior volume monetário. Além disso, delegam poderes de decisão para cada categoria hierárquica da companhia, ou seja, compras realizadas fora do procedimento normal devem ser aprovadas pela diretoria corporativa assim como as indicações de fornecedores. Contudo as compras urgentes são mantidas sob responsabilidade das UPs. Isso reduz muito a autonomia das UPs e fortalecem os procedimentos, porém a companhia não perde em agilidade quando necessário pois, há procedimentos para todos os tipos de compras.

Este trabalho demonstra que o melhor sistema de compras para a empresa em questão foi o sistema híbrido com normativas formais e conhecidas tanto pelo comprador quanto pelo cliente interno e pela EPS. A soma desses fatores foi a que contribuiu no sentido da compreensão do processo por parte de todos os envolvidos, agilizando e colocando foco nos resultados, desta forma a perda de tempo com temas menos relevantes foi minimizado e toda a organização foi envolvida condicionalmente aos valores contratados.

5 CONCLUSÕES

Este relatório de experiência teve como objetivo analisar o processo de compra de serviços depois da implantação de um departamento específico de compras de serviços em uma multinacional do ramo madeireiro.

Os resultados encontrados em todos os KPI's mais relevantes de compras permitiram concluir que, é mais vantajoso e produtivo manter uma estrutura mista conciliando compras locais com decisões corporativas. Além disso, observou-se na prática as vantagens de ter procedimentos que esclareçam e norteiem o processo de compras e que sejam divulgados para toda a organização.

O departamento de compras de serviço evoluiu por ser independente e ter regras claras de funcionamento. A gestão dos dados e a tomada de decisão correta na hora certa foram fatores determinantes para o sucesso dos resultados obtidos. Além disso, conclui-se que por estar estruturado e ter os conhecimentos explícitos e formalizados esses resultados serão mantidos ou mesmo aperfeiçoados com o passar do tempo.

Podem ser citados como cuidados a serem seguidos pelas empresas:

- Criar de um departamento de compras exclusiva de serviços;
- Manter uma estrutura híbrida de compras de serviços;
- Criar e divulgar procedimentos claros de compras;
- Estabelecer critérios monetários de quantidade de EPS nas licitações;
- Criar tipos de compras e critérios para a efetivação das mesmas;
- Criar níveis de aprovação das compras de serviços.

Os resultados positivos analisados neste relato de experiência referem-se ao departamento de compras de serviços que atende todas as unidades do grupo e produziram reflexos tão significativos para a organização que o modelo está sendo aplicado a outros departamentos.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. T.; **Administração de Materiais**. Tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2009.

BAILY, Peter, FARMER, David et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BALLOU, R. H.; **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, I.; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FRANCO, Glenda, VALE, Laila. **A Importância e Influência do Setor de Compras nas Organizações**. In: IETEC - Instituto de Educação Tecnológica. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1004. Acesso em 01 jun. 2016.

MAXIMIANO, A. C. A.; **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

POZO, H.; **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.