

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**Integração e Fluxo Processual de Governança por Saneamento de
Cadastro de Materiais e Serviços**

Peter Molski

**São Paulo
2022**

Peter Molski

**Integração e Fluxo Processual de Governança por Saneamento de Cadastro
de Materiais e Serviços**

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientador: Prof.Dr. Alberto de Medeiros Júnior

**São Paulo
2022**

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M717i Molski, Peter.
INTEGRAÇÃO E FLUXO PROCESSUAL DE GOVERNANÇA POR
SANEAMENTO DE CADASTRO DE MATERIAIS E SERVIÇO : [recurso
eletrônico] / Peter Molski.
4000 KB ; il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana
Mackenzie, São Paulo, 2022.
Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Alberto de Medeiros Junior.
Referências Bibliográficas: f. 38-39.

1. Saneamento De Cadastro. 2. Matriz De Kraljic. 3. Custos De
Transação. I. Junior, Alberto de Medeiros, *orientador(a)*. II. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Jaqueline Bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

Folha de Identificação da Agência de Financiamento

Autor: Peter Molski

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Desenvolvimento e Negócios

Título do Trabalho: Integração e Fluxo Processual de Governança por Saneamento de Cadastro de Materiais e Serviços

O presente trabalho foi realizado com o apoio de ¹:

- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Instituto Presbiteriano Mackenzie/Isenção integral de Mensalidades e Taxas
- MACKPESQUISA - Fundo Mackenzie de Pesquisa
- Empresa/Indústria:
- Outro:

¹ **Observação:** caso tenha usufruído mais de um apoio ou benefício, selecione-os.

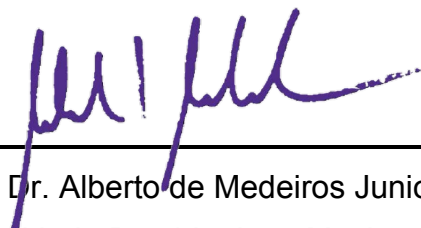
PETER MOLSKI

INTEGRAÇÃO E FLUXO PROCESSUAL DE GOVERNANÇA POR
SANEAMENTO DE CADASTRO DE MATERIAIS E SERVIÇOS

Trabalho de Conclusão apresentado ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção de título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

Aprovada em 12 de agosto de 2022.

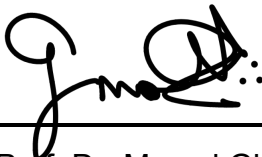
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Alberto de Medeiros Junior
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Marcel Ginotti Pires
FIT - Faculdade Impacta de Tecnologia

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela minha vida, saúde e a possibilidade de me capacitar cada vez mais, assim colhendo bons frutos em seu nome.

Agradeço especialmente a minha família, minha mãe Ruth, pai Bernardo, esposa Giulia e ao meu filho Lorenzo por terem me apoiado incondicionalmente em todos os momentos com todo amor e dedicação, sem eles eu não teria chegado até aqui.

Ao meu orientador Doutor Alberto de Medeiros Júnior, muito obrigado, por seus ensinamentos, parceria e dedicação sempre com seu olhar clínico e sua facilidade de propor ideias que contribuíram essencialmente para a conclusão do trabalho.

Objetivo

Esta pesquisa aplicada visa reduzir os custos de transação e os impactos financeiros no resultado do Instituto Presbiteriano Mackenzie - IPM pela integração de processos e saneamento do cadastro de materiais e serviços e, por conseguinte efetivar as ações estratégicas de compras.

Aplicação

Dada a complexidade e a falta de procedimentos que enriqueçam a análise dos cadastros de itens de suprimentos, a partir da contratação de um parceiro comercial com expertise em saneamento da base de dados foi proposta a reformulação, gestão do cadastro e criação de um fluxo de governança.

Inovação

Houve uma disrupção sobre a gestão da mudança organizacional, pois no passado existia grande resistência à mudança, a clareza evidenciada conjuntamente com o enriquecimento e detalhamento de informações expostas na proposta do trabalho, forneceu total sinergia e visibilidade para a instituição, evidencia que o problema afetava não só a área de Suprimentos, mas toda a empresa, pois os elos administrativos entenderam tal necessidade passando a adotá-la como uma mudança estratégica primordial, assim resultando em consonância de direção entre os departamentos, caminhando no mesmo sentido. Ademais, cria-se maior receptividade, preparando as equipes para futuras mudanças.

Complexidade

Espera-se que a Instituição reduza os custos de transação envolvidos nos retrabalhos dos elos que permeiam o processo administrativo e associadamente, os clientes internos terão maior entendimento e desenvoltura em incluir demandas para área de Suprimentos, devido à existência da padronização e enriquecimento das informações cadastradas no banco de dados do sistema. Não menos importante, a factibilidade em utilizar as metodologias da matriz de Kraljic e diagrama de Pareto que embasam e proporcionam maiores acertos às estratégias da área de Suprimentos no reabastecimento da instituição, podendo assim considerar os preços históricos dos itens, criando acordos comerciais e contratos, transfazendo em ganhos financeiros e melhorando os resultados do Instituto Presbiteriano Mackenzie - IPM.

Impacto

O saneamento da base de dados possibilita maior visibilidade da área de Suprimentos, passando a ser reconhecida pela Instituição como uma área de negócios estratégica, que visa não só obter resultados favoráveis para Instituição, bem como otimizar processos interligados à cadeia de Suprimentos e reduzir retrabalhos entre os elos administrativos.

Método

A pesquisa aplicada foi elaborada baseando-se no livro de Metodologia de Trabalhos Práticos e Aplicados de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017). Para a abordagem inicial do problema percebido foi utilizada a Metodologia de Kraljic e o diagrama de Pareto.

Palavras chaves: Saneamento de Cadastro, Matriz Kraljic, Custos de Transação

ABSTRACT

Objective

The present applied research seeks to reduce the transaction costs and financial impacts to the Presbyterian Institute Mackenzie, by process integration and data standardization of materials and services, therefore effect the goods strategic actions.

Application

Against the complexity and lack of procedures that could improve the data supply items analysis, by hiring a comercial partner with expertise in data standardization was proposed the reformulation, data management and flow governance.

Innovation

There was a disruption about the organizational change management, because in the past there was great resistance to changes, the clarity evidenced together with the enrichment and detailing of information exposed in the work proposal, provided total synergy and visibility fot the institution, evidence that the problem affected not Only the Procurement área, but the whole company, because the administrative links understood this need and adopted it as a primordial strategic change, thus resulting in consonance between the departments, walking in the same direction. In addition, greater receptivity is created, preparing teams for future changes.

Complexity

The institution is expected to reduce transaction costs caused by rework of the links that permeate the administrative process and associated, internal customers will have greater understanding and resourcefulness to include requests on Procurement área, due to the data standardization and informations enrichment system existence. Not least, the feasibility of using the Kraljic Methodology and Pareto Diagram methodologies that support and provide greater successes to Procurement area in refueling the institution, considering items price history , creating comercial agreements and contracts, turning into financial gains and improving results for the Mackenzie Institute.

Impact

The standardization of the database allows greater visibility to Procurement area, becoming recognized by the institution as a strategic business área, wich aims not Only to obtain favorable results, but also to optimize processes linked to the supply chain and reduce rework between administrative links.

Method

The Applied research was elaborated based on the book Metodologia de Trabalhos Práticos e Aplicados of Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017). For the initial approach of the perceived problem, the Kraljic Methodology and the Pareto Diagram were used.

Key words: Database, Kraljic Methodology, Transaction Costs

Lista de Figuras

Figura 1: Organograma administrativo do Instituto Presbiteriano Mackenzie.	4
Figura 2: Fluxograma do medicamento no hospital.....	5
Figura 3: Fluxograma do processo administrativo de medicamentos na faculdade.....	6
Figura 4: Matriz de compras de Kraljic.	8
Figura 5: Entendimento do problema.....	10
Figura 6: Tela de categoria.....	12
Figura 7: Análise Swot.....	19
Figura 8: Governança de dados.....	19
Figura 9: Fluxo de governança.....	20
Figura 10: Diagrama de Pareto das categorias de suprimentos.....	24
Figura 11: Plataforma Klassmatt.....	25
Figura 12: Catalogação de item.....	25
Figura 13: Acordo de nível de serviço	26
Figura 14: Item por fabricante.....	26
Figura 15: Item de comunicação	27
Figura 16: Service desk	27
Figura 17: Cronograma do projeto	32

Lista de Tabelas

Tabela 1: Questionário para compreensão dos gaps sobre o cadastro de itens.	11
Tabela 2: Categorias em duplicidade.	13
Tabela 3: Categorias criadas para necessidades pontuais.....	14
Tabela 4: Itens com descritivo em duplicidade ou genérico.	15
Tabela 5: Amostra de itens cadastros com coerência.	16
Tabela 6: Categorias com maior relevância financeira.	23
Tabela 7: Recursos e capacidades para obtenção dos resultados esperados.	28
Tabela 8: Plano de ações.	29
Tabela 9: Cronograma de faseamento do projeto de saneamento da base de dados.	31
Tabela 10: Síntese dos aspectos relevantes.	34
Tabela 11: Resultados com a estratégia de solução.....	35

Lista de Abreviações de Siglas

IPM	Instituto Presbiteriano Mackenzie
GECON	Gerência de Contabilidade
GESUP	Gerência de Suprimentos
HUEM	Hospital Universitário Evangélico Mackenzie
FEMPAR	Faculdade Evangélica Mackenzie do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA.....	2
2.1 O serviço e a organização.....	2
2.2 O mercado	3
2.3 Fluxo de aquisição	3
2.4 Problema inicialmente percebido.....	6
2.5 Questões político-estratégicas	9
3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	10
3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico	11
3.2 Análise dos resultados da pesquisa	16
3.3 Problema definido	17
4 PROPOSTA DA SOLUÇÃO DO PROBLEMA.....	18
4.1 Condicionantes do ambiente externo e do ambiente interno.....	18
4.1 Governança de dados	19
4.2 Governança corporativa	20
4.3 Custos de Transação.....	21
4.3 Processo de elaboração da proposta	21
4.4 Solução adotada	23
4.5 A ferramenta – plataforma Klassmatt.....	24
4.6 Resultados esperados.....	28
4.7 Recursos e capacidades necessários	28
5.1 Previsões sobre investimentos, custos e retornos.....	29
6 INTERVENÇÃO	30
6.1 Transposição da estratégia	30
6.2 Descrição do cronograma	32
7 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO TRABALHO.....	34
7.1 Estratégia das mudanças	35
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES	36
Apêndice A	40
Apêndice B	42

1 INTRODUÇÃO

A análise dos dados é uma atividade de grande importância para qualquer negócio. Sua eficiência é tão grande, que é possível garantir um planejamento estratégico e financeiro efetivo para as empresas. Isso fica ainda mais evidente quando se trata de avaliar o histórico de compras de produtos e serviços, sendo a etapa preditiva de análise e planejamento de aquisição uma das mais importantes.

No Instituto Presbiteriano Mackenzie -IPM, historicamente o cadastro de itens foi tratado como procedimento rudimentar de baixa relevância ao negócio fim. Entretanto, com a evolução e o nível de criticidade de novos processos de aquisições aumentando exponencialmente, o cadastro de itens tornou-se um gargalo principalmente sobre a inteligência da área de Suprimentos.

Para padronizar o cadastro de itens e torná-lo uma base de informações confiável, que possa ser usada de maneira estratégica, é essencial evitar alguns erros que são cometidos frequentemente pelas empresas, e impactam incessantemente nos elos administrativos que permeiam os processos de compras e suas rotinas operacionais.

Dois dos maiores problemas constatados pela prática do autor desta pesquisa aplicada quanto ao departamento de suprimentos são: 1) a duplicidade de itens cadastrados e 2) o cadastramento de itens genéricos.

Com o intuito de estancar o problema e corrigir a base de dados do cadastro de itens por meio de aplicação metodologia de pesquisa nos elos administrativos que permeiam e sofrem com os sucessivos problemas, como contabilidade, controladoria, contas a pagar, ativo fixo e almoxarifado, baseado nas teorias, buscou-se por um parceiro comercial com inteligência de negócio para adequação nas operações.

A pesquisa teve o objetivo de investigar dentro do cadastro de itens as causas que engendram lacunas para a área de Suprimentos no Instituto Presbiteriano Mackenzie, bem como desencadeiam uma série de problemas às demais áreas interligadas, refletindo em custos de transação e impacto financeiro ao resultado da instituição.

2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

2.1 O serviço e a organização

A Gerência de Suprimentos - GESUP tem como missão garantir que as compras atendam aos critérios de quantidade, qualidade e prazo para cada departamento, além de manter o custo dentro do orçamento disponível e pré-empenhado.

Segundo Arnold (1999, p. 26), “[...] a administração de materiais é uma função coordenadora responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais. Assim, zelando pela pontualidade das entregas dos parceiros comerciais, mapeando o fluxo da cadeia de Suprimentos”.

O início do processo de compras sobrevém de uma necessidade interna das áreas, para aquisição de materiais ou de serviços, sendo o primeiro passo a criação de uma requisição de compra. Nesse momento, o requisitante deve escolher em um catálogo de itens da base de dados, o mais aderente à sua necessidade e incluir informações complementares, que detalhem as características da aquisição.

O IPM é uma instituição educacional e de saúde privada, confessional e sem fins lucrativos, com mais de 150 anos de existência. Desde a sua fundação, a instituição é considerada pela comunidade acadêmica como muito importante para o cenário educacional do país, responsável por influenciar e realizar grandes inovações pedagógicas. Ao longo de sua história, a IPM expandiu o campo de atuação para novas áreas, ao implantar cursos que acompanham o desenvolvimento da sociedade, e busca formar cidadãos a partir de princípios cristãos. Hoje, a entidade é reconhecida pela tradição, pioneirismo e inovação na educação, e se tornou uma das mais renomadas instituições de ensino, entre as que mais contribuem para o desenvolvimento científico e acadêmico do País.

Quanto à estrutura institucional, o IPM, possui colégios em Brasília, Palmas e São Paulo (Higienópolis e Alphaville e a escola Presbiteriana AEJA Mackenzie - ensino filantrópico gratuito para jovens e adultos). Faculdades em Brasília, Campinas, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro, com mais de 30 mil alunos dentre 48 cursos de graduação, 55 cursos de especialização e 14 cursos de mestrado, e possui ainda 54 polos de ensino à distância, com 25 cursos.

Em 2018, expandiu a sua atuação também no campo da saúde, ao adquirir o Hospital Universitário Evangélico Mackenzie (HUEM) e a Faculdade Evangélica Mackenzie do Paraná (FEMPAR), com o projeto de levar qualidade de ensino e os valores do Mackenzie a Curitiba. Com um atendimento majoritariamente do Sistema Único de Saúde (SUS), o HUEM atende

mais de 35 mil pessoas mensalmente, é responsável pelo encaminhamento de praticamente metade das emergências da capital paranaense e de sua região metropolitana. Contém Unidade de Terapia Intensiva (UTI) neonatal e é reconhecido como uma referência no tratamento de queimados, além de ser destaque em cirurgias plástica e bariátrica, transplantes de fígado e rim, neurocirurgia e ortopedia.

2.2 O mercado

No âmbito educacional, o IPM tem como principal fonte de recursos a Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), que tem dentre os principais concorrentes diretos em universidades particulares, na área de cursos de administração no estado de São Paulo: a Fundação Getúlio Vargas (FGV), a Pontifícia Universidade Católica (PUC), e o Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper).

Segundo o mais recente ranking universitário publicado pela Folha de São Paulo (RUF) em 2019, a UPM ficou em primeiro lugar dentre as universidades privadas do Estado de São Paulo, e situada na quarta colocação das universidades privadas do Brasil.

A concorrência entre entidades, não representa disputa entre o mercado fornecedor de suprimentos, porém as estratégias de compras proporcionam a potencialização dos ganhos financeiros e conseqüentemente, aumentam o grau de investimentos em novos projetos, gerando competitividade ao setor.

2.3 Fluxo de aquisição

Para aquisição de um serviço ou produto no Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) faz-se necessária a criação de uma requisição de compras, procedente do cadastro de itens, que se encontra na base de dados do sistema Oracle que é um software que permite a gestão, coleta, organização e processo dos dados computacionais, armazenando-os por um sistema gerenciador de banco de dados (SGBD). Este é o Sistema Integrado de Gestão (também conhecido pela sigla em inglês ERP – *Enterprise Resource Planning*), adotado pela instituição.

O solicitante de uma aquisição, ao se deparar com a necessidade de criar uma requisição de compra, efetua a busca no catálogo de itens do sistema, escolhendo o item que seja compatível com sua necessidade, criando a solicitação de compra. No caso de não encontrar o item aderente à sua necessidade, inicia o contato com o Cadastro de Itens, atualmente uma subárea da GECON (Gerência de Contabilidade).

Até 2013 o cadastro de itens ficava a cargo da GESUP, departamento responsável por atender todas as áreas da Instituição, quanto à aquisição de produtos e serviços, planejando e

controlando demandas) que não detinha o conhecimento dos critérios analítico contábeis e criava o cadastro analisando apenas a parte descritiva, se estava coerente com o mercado fornecedor. A partir deste mesmo ano, o cadastro de itens migrou para a GECON (Gerência de Contabilidade) - responsável pela gestão e criação de novos itens. Esta por sua vez, analisa única e exclusivamente a parte contábil, criando um item no banco de dados.

Ressalte-se que todo item é interligado a uma categoria de compra, por exemplo: caneta marca texto rosa XYZ – categoria “material de escritório” ou sapato segurança masculino n.39 CA-3584 – categoria “Equipamento de Proteção Individual”, que por sua vez é atrelada e direcionada sistemicamente a um comprador intitulado.

A figura 1 apresenta o organograma sintético do Instituto Presbiteriano Mackenzie.

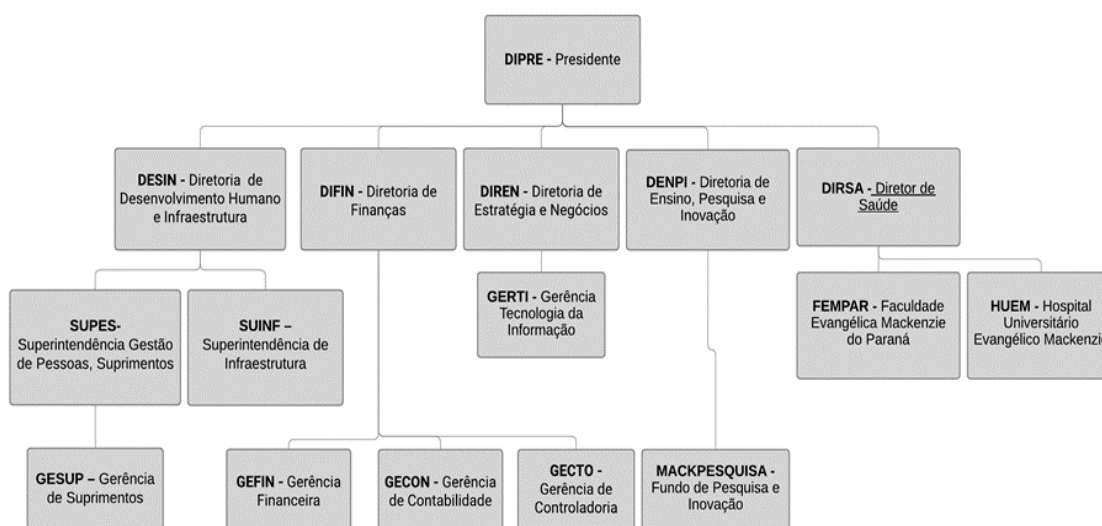


Figura 1: Organograma administrativo do Instituto Presbiteriano Mackenzie.

Nota. Elaborado pelo autor.

Dois dos maiores problemas constatados pela prática do autor desta pesquisa aplicada quanto ao departamento de suprimentos são: 1) a duplicidade de itens cadastrados e 2) o cadastramento de itens genéricos, dificultando sua escolha por parte do requisitante, que perde muito tempo procurando-o e acaba acionando o GESUP para apoio, ou o GECON responsável pelo cadastro de itens, registros e controles fiscais. Tem-se como exemplo, neste caso, o item “cabo”, que ao ser inserido genericamente pode ter diversas tratativas, como: “cabo de rede” (segmento de informática), “cabo de enxada” (segmento de construção civil) ou “cabo flexível” (segmento de elétrica) além de perder o preço histórico, o processo torna-se ineficiente para os Suprimentos

Decorrentes dos dois problemas citados, o processo usualmente é constatado como falho apenas quando o fluxo de compra alcança a contabilização fiscal, que é a penúltima etapa do

processo. Em uma situação como esta, tem-se que desfazer o processo efetuado para reconstruí-lo adequadamente, perdendo-se muito tempo. Eventualmente, ainda, o comprador não detém as informações suficientes para cotar o item no mercado e, ao utilizar a plataforma adotada de *e-procurement*, pode gerar resultados errôneos, o que faz o comprador, por não ter a expertise do material, perder em média, dois dias para desfazer todo o processo, e devolver a requisição para ajuste.

A plataforma de *e-procurement* adotada pelo Instituto Presbiteriano Mackenzie é o Websupply, que utiliza um conjunto de soluções *Business-to-Business* (B2B), que integra processos de cotações e operações entre empresas permitindo que fornecedores possam comprar, vender, gerenciar e comunicar-se eletronicamente.

Outro ponto relevante, mas que não é objeto desta pesquisa aplicada é a falta de integração entre os sistemas ERP Oracle (institucional) e o ERP Hospital (Bionexo). A falta de comunicação entre os sistemas causa grandes impactos em toda cadeia de abastecimento do hospital. A solução desta equação não é simples por possuir diversas variáveis. Por exemplo, no Hospital o fluxo interno de um medicamento adquirido por suprimentos é completamente diferente (figura

2

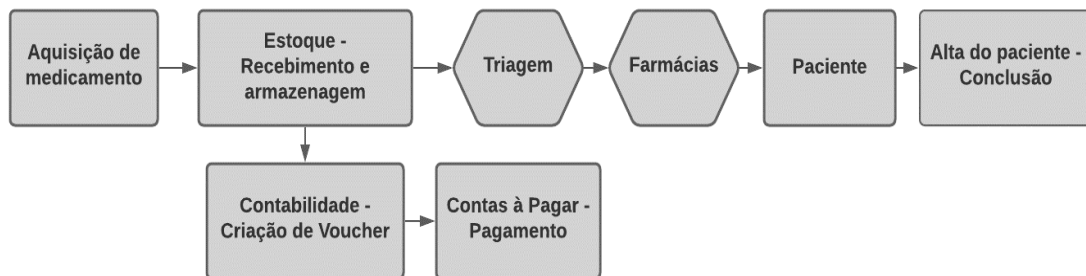


Figura 2: Fluxograma do medicamento no hospital.

Nota. Elaborado pelo autor.

No hospital: o medicamento após ser comprado e recebido no estoque para entrada e armazenagem, passa por uma triagem: os líquidos são separados por gotas em recipientes apropriados e posteriormente, encaminhados aos setores denominados farmácias, localizados em pontos estratégicos e incluídos na ficha do paciente, e a conclusão eletrônica é realizada somente após a alta deste (figura 3):

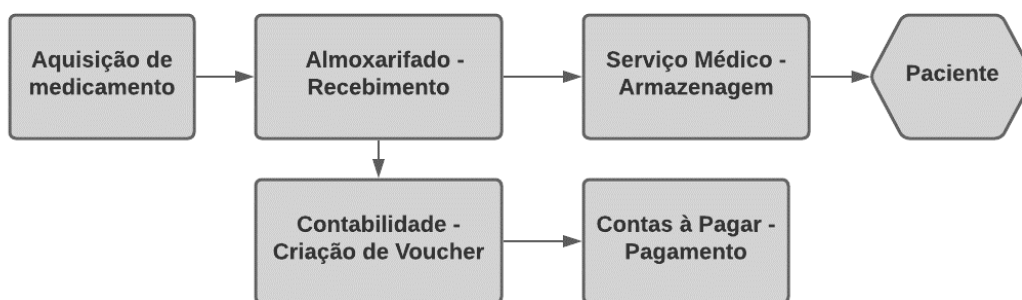


Figura 3: Fluxograma do processo administrativo de medicamentos na faculdade.

Nota. Elaborado pelo autor.

Totalmente diferente do fluxo do processo administrativo, por exemplo, o item não é estocável, causando assimetria entre os estoques e, conseqüentemente, impactando nas regras contábeis e auditáveis do IPM. Após a compra, o material é recebido pelo almoxarifado, que efetua o recebimento físico e eletrônico e insere as informações no sistema. Após, repassa o material ao serviço médico que estoca adequadamente, dentro de seu setor. A conclusão do processo eletrônico caminha independente da utilização do medicamento. Ainda não foi possível absorver o cadastro de itens do hospital, por possuir características, especificidades e tratativas diferentes das demais unidades operacionais do IPM que, como tradicionalmente atuava exclusivamente como instituição de ensino, ainda está ampliando conhecimento, no momento, para integrar as compras referentes ao Hospital.

2.4 Problema inicialmente percebido

A área de Suprimentos a cada dia mais tem-se mostrado relevante para as empresas, por anos tratada como um setor meramente operacional que realizava tarefas rotineiras, vem ganhando destaque assumindo um papel estratégico e fundamental.

Martins e Alt (2001, p. 4) afirmam:

[...] a gestão de compras assume um papel estratégico nos negócios de hoje, pelo volume de recursos financeiros que envolvem. Mudando assim essa visão de que, a atividade de compras fosse algo burocrático, passando a ser indispensável e necessário para os bens lucrativos da empresa.

Não obstante, o departamento de suprimentos não deve focar seus recursos apenas em controles e abastecimentos, mas na busca contínua de melhorias de seus processos. De acordo com Baily, Farmer, Jessop e Jones (2000), os objetivos de compras são: comprar o material com a qualidade esperada, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte apropriada e ao preço concordante.

Deve-se, por isso, buscar pela evolução contínua da área, definindo seus principais objetivos:

- comprar de forma eficiente, utilizando os princípios de confessionalidade, equidade e lisura nas tratativas comerciais, visando reduções comerciais e respeitando os princípios do IPM;
- atender as necessidades do cliente interno com as aquisições de materiais e serviços;
- buscar fontes alternativas, para melhor suprir necessidades emergenciais;
- ter um bom relacionamento com os outros departamentos;
- desenvolver e capacitar os funcionários, investindo em palestras, cursos e treinamentos.

Observe-se que o propósito da função de compras, não é somente economizar adquirindo materiais e serviços a baixo custo, pois a questão preço não é apenas o único alvo, existem outros requisitos que devem ser atingidos para haver excelência nos resultados. De acordo com Dias e Costa (2003), os quesitos qualidade e entrega são mais importantes com relação ao preço. Além do custo a ser analisado, é preciso analisar a qualidade do produto e o abastecimento.

Segundo Baily *et al.* (2000), a estratégia é um meio de realizar metas a longo prazo. Compreendendo o cenário e a relevância do papel da área de Suprimentos.

Visando utilizar meios estratégicos para aprimorar o processo de compras da área de Suprimentos, a GESUP tem investido em métodos de *Strategic Sourcing* que venham a otimizar seus processos, e conseqüentemente desenvolver ganhos financeiros e operacionais a todos os elos da cadeia de Suprimentos. Uma das ferramentas adotadas é a matriz de Krajlic (1983), que classifica os itens de compras em termos de Impacto no Negócio (trata do volume adquirido, e percentual do custo total de aquisição), e Risco de Suprimentos (verificado em relação à disponibilidade, quantidade de fornecedores disponíveis, competição na demanda, oportunidades de elaborar ou comprar itens, risco de armazenagem e alternativas de substituições de itens).

A partir da combinação desses critérios, Suprimentos classifica os itens de acordo com os quadrantes expostos na figura 4:

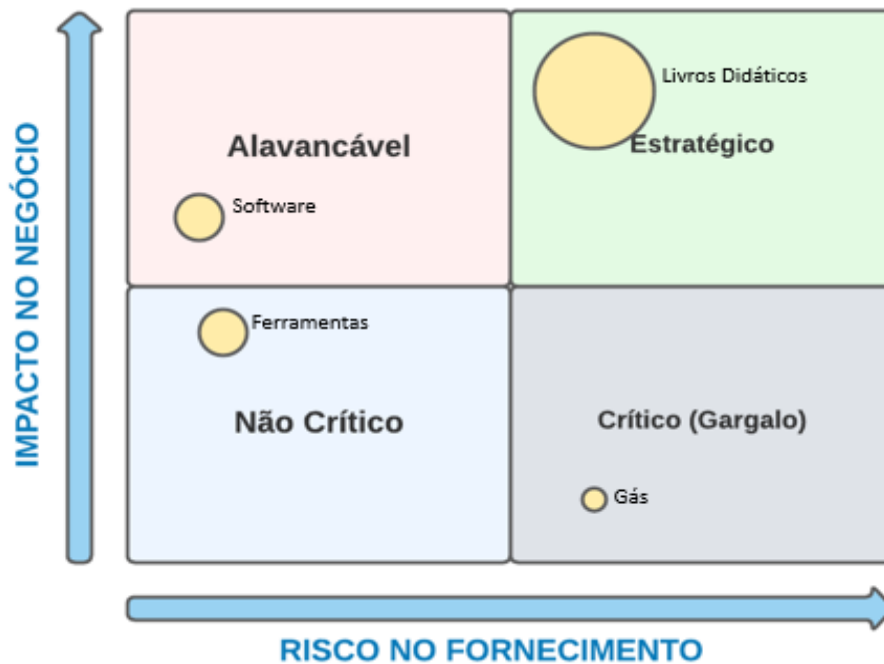


Figura 4: Matriz de compras de Kraljic.

Nota. Elaborado pelo autor.

Os círculos amarelos na figura 4 correspondem relativamente ao Spend (volume financeiro transacionado em um determinado período).

Alavancável: são itens que contam com fornecedores alternativos e possuem substitutos disponíveis em caso de necessidade, ou falta no mercado. Entre os critérios de performance estão o valor e gestão de fluxo de materiais, o que permite maior competição entre fornecedores.

Estratégico: para esta categoria, os itens estratégicos são ideias para construir parcerias, pois são itens críticos para a capacidade e risco, além de representarem o poder do fornecedor na negociação.

Não-crítico: podem ser considerados como produtos de rotina, ou seja, aqueles que possuem alta oferta, grande variedade e administração mais complexa.

Crítico (gargalo): podem assegurar a oferta e otimizar alternativas entre os fornecedores, visando a gestão de custos e abastecimento confiável de curto prazo. Entre as características dos materiais adquiridos nesta categoria, estão os itens com especificidades e escassez do mercado.

Dessa forma, o Modelo de Kraljic é tido como referência teórica com grande aplicabilidade para a área de suprimentos. Por conseguinte, o aproveitamento da matriz torna-se parcialmente inoperacional, pela redundância de itens cadastrados em duplicidade e genericamente.

Existem em torno de 16 mil itens cadastrados no banco de dados do Sistema Integrado de Gestão – Oracle, subdivididos taxonomicamente em 119 categorias de produtos. Note-se que

estudos realizados pela GESUP com o intuito de desenvolver estratégias de abastecimento específicas para cada categoria, mostraram que cerca de 80% dos itens cadastrados no sistema não possuem características consideradas imprescindíveis para o mercado fornecedor conseguir cotar os materiais sem que haja intervenções e questionamentos dos fornecedores aos compradores. Estima-se que 40% do tempo despendido pelo comprador, seja com processos e reconstruções de cadastros dos itens, o que torna um gargalo relevante não só para área de Suprimentos, mas para o IPM como um todo. Considerando que a área de Suprimentos custa em torno de 1,5 milhões de reais por ano, convertidos no desperdício de tempo, tem-se um custo de transação em torno de 600 mil reais por ano. Porém, imperceptível à vista de algumas áreas da instituição, que creditam parte da morosidade de adquirir os materiais e serviços em tempo à burocratização dos processos e à falta de conhecimento do comprador.

2.5 Questões político-estratégicas

Culturalmente, o IPM zela pela compra transacional (denominação das compras de menor valor de mercado), em detrimento do desenvolvimento de estratégias que valorizem os relacionamentos e reduzam os custos operacionais das atividades do departamento de Suprimentos. Os processos de compras não se limitam apenas a essas atividades, porém permitem obter ganhos diferenciais necessários à sobrevivência e saúde financeira da instituição. Com a incumbência de suprir a instituição com materiais e serviços aderentes, influenciando ou sendo influenciada, a gestão de Suprimentos é uma área que vem ganhando espaço, destacando a relevância do gerenciamento estratégico, que geralmente inicia-se pela área.

Deste modo, a instituição que zela pelos resultados e que busca gerenciar seus recursos de forma eficiente, deve ser incessante na procura por um conjunto sequenciado de atividades que sejam efetivos para o planejamento, a execução e o controle de suas aquisições e contratações despesas (Vilhena & Hirle, 2013).

Primordialmente, o objetivo da instituição, é investir em tecnologias que possam contribuir nas diversas áreas de suporte, reproduzindo ganhos qualitativos aos alunos.

3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

De acordo com Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), a finalidade do diagnóstico é encontrar as causas efetivas dos problemas ou as condições objetivas das oportunidades de mercado para os produtos e/ou serviços da empresa.

Weiss (2011) propõe um conjunto de ferramentas e técnicas para a definição de um problema e de como resolvê-lo, assim como para o entendimento dos objetivos a serem alcançados, identificação das pessoas chave a serem informadas e consultadas durante o processo de desenvolvimento e criação de um senso unificado de propósito junto a todos os responsáveis pela solução.

Com o aprofundamento relatado neste projeto de pesquisa aplicada sobre os impactos do cadastro de itens nas rotinas e estratégias da área de Suprimentos, e seu reflexo convergindo diretamente no resultado financeiro do IPM e para desenvolver um diagnóstico apurado, optou-se por uma pesquisa exploratória, consultando opiniões de colaboradores-chave diretamente ligados aos elos administrativos. Segundo Gil (1999), ao final de uma pesquisa exploratória, o pesquisador conhecerá mais sobre aquele assunto, e estará apto a construir hipóteses, conforme figura 5:

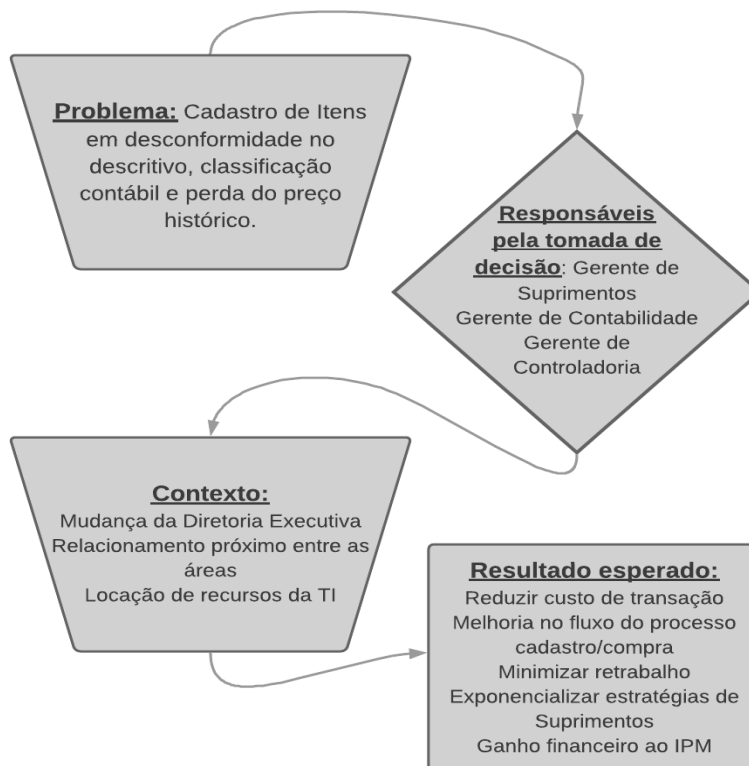


Figura 5: Entendimento do problema.

Nota. Elaborado pelo autor.

3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

Diante do cenário apresentado anteriormente no qual o processo de cadastro de itens deslocou-se por muitos colaboradores e por algumas transições entre áreas ora a cargo da GESUP (Gerência de Suprimentos), ora sob a responsabilidade da GECON (Gerência de Contabilidade) é considerado historicamente pela Instituição como um procedimento rudimentar de baixa relevância ao negócio fim convergindo indiretamente aos custos de transação, não obstante, despercebidos pelas áreas interligadas.

Devido as contrariedades da GESUP em utilizar meios estratégicos para aprimorar o processo de compra e conseqüentemente desenvolver ganhos financeiros, operacionais e concomitantemente reduzir os retrabalhos da área de Suprimentos, bem como das áreas administrativas conectadas ao processo, foi produzido um questionário qualitativo com 10 questões abertas, focado na identificação e causa do problema, aplicado nos elos administrativos que permeiam o processo de compras, como: Contabilidade, Controladoria, Contas a Pagar, Ativo Fixo e Almoxarifado, em duas camadas de colaboradores, entre gestores que participam parcialmente dos processos operacionais que possuem uma visão estratégica e aos colaboradores subordinados que participam ativamente. O objetivo da pesquisa foi descobrir quais são as principais causas que geram conflitos e deturpações no processo de criação de item e compreender como os departamentos processam as informações que engendram gaps internos ao próprio departamento e externo a toda cadeia operacional, evidenciando o ponto de vista das áreas e suas sugestões de melhoria, de acordo com a tabela 1.

Tabela 1: Questionário para compreensão dos gaps sobre o cadastro de itens.

Questionário
Você faz parte ou conhece o processo de cadastro de um novo item no sistema?
Quais são as características na criação de cadastro de um item que você considera relevantes?
O cadastro de itens atende as suas necessidades para processamento das informações no sistema? Caso não atenda, por favor justifique.
Qual é o impacto de uma incompatibilidade no cadastro de itens em suas atividades de trabalho?
Se as incompatibilidades afetam as suas atividades profissionais, você necessita refazer algum processo?
Se você precisa fazer um retrabalho para reconstrução de um processo, quanto tempo isso lhe toma a cada vez?
Quantas vezes por semana ocorrem incompatibilidades que necessitam de retrabalho?
Você acredita que uma incompatibilidade de cadastro em um item pode gerar um efeito cascata causando impacto em outros departamentos?
Pensando nos elos administrativos do processo: compras, recebimento, contabilidade, ativo fixo e pagamento, quais são suas sugestões para melhoria do processamento das informações no sistema?
Você faz uso do banco de dados de cadastro de itens para controle e gestão dos seus processos no sistema?

Nota. Elaborado pelo autor.

Pescuma e Castilho (2005, p. 12) definem pesquisa como “[...] um conjunto de atividades, tais como buscar informações, explorar, inquirir, investigar, indagar, argumentar e contra-argumentar.”

Com o propósito de reduzir os riscos e compreender tanto no nível gerencial estratégico, quanto no nível operacional, o resultado da pesquisa foi dividido em dois blocos (ver apêndices A e B):

- Gestores estratégicos dos processos
- Colaboradores de processos operacionais

Segundo Mattar (1996, p. 134), “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Como forma de agregar conteúdo e aprimorar as diretrizes da pesquisa aplicada, foi extraída do banco de dados do sistema Oracle uma base de itens, a fim de demonstrar evidências relatadas pelo autor sobre o volume de itens genéricos, conjuntamente com o volume de duplicidades de itens.

No IPM os itens são agrupados por categorias de produtos que superficialmente possuem características congêneres, aderência ao mesmo mercado (fornecedor) e finalidade de uso semelhante.

De forma a gerar uma taxonomia, é criada a categoria de produto e posteriormente criados os itens vinculados a essa categoria, figura 6:

The screenshot shows the 'Consulta Catálogo' interface. At the top, there are search filters: '*ID Set:' with the value 'IPMAC', '*Catálogo:' with 'ITENS_COMPRAS', and '1- Categoria:' with '530' and 'FERRAMENTA'. Below these is a dropdown for 'Opções Pesquisa Item:' set to 'Relac Todos' and a 'Pesquisar' button. The main area displays a table of items with the following data:

Selec	ID Item	Descrição	UM Padrão
<input type="checkbox"/>	00000000000000000000	KIT COM CHAVES DE FENDA E PHIL	KT
<input type="checkbox"/>	00000000000000000000	ROLETE DE LAMINACAO	UN
<input type="checkbox"/>	00000000000000000000	ESMERILHADEIRA ANGULAR	UN
<input type="checkbox"/>	00000000000000000000	TORNO - PEQ. VALOR	UN

Figura 6: Tela de categoria.

Nota. Extraído do ERP Oracle da empresa. O ID Item, para ser apresentado depende de se clicar na lupa à direita.

- 1 – Código da categoria: 530 - Nome da categoria: Ferramenta
- 2 – Quantidade de itens atrelados/criados na categoria 217 Itens
- 3 – Código dos itens, descrição e unidade de medida

Atualmente, existem 119 categorias de produtos, essas também criadas historicamente sem nenhum critério ou regra de negócio.

Na tabela 2 encontram-se alguns exemplos de categorias criadas em duplicidade que possuem a mesma finalidade; é notório que existem categorias de produtos que possuem a mesma natureza, podendo ser aglutinadas em uma única categoria, de acordo com tabela 2:

Tabela 2: Categorias em duplicidade.

Código	Nome da Categoria	Código	Nome da Categoria
230	AUDIO E VIDEO - MATERIAL	610	PAPELARIA - MAT. ESCRITORIO
250	AUDIO E VIDEO - EQUIPAMENTO	615	PAPELARIA - MAT. EDUCACIONAL
620	INFORMATICA - SUPRIMENTO	9100	REFRIGERACAO - IMOBILIZADO
9116	INFORMATICA - MATERIAL	9101	REFRIGERACAO - MATERIAL
9502	INFORMATICA - EQUIPAMENTOS	330	REFRIGERACAO
9109	C-LOUSA E QUADROS PEQUENOS	660	MATERIAL LABORATORIO
9110	LOUSA E QUADROS GRANDES	9112	LABORATORIO MATERIAIS
9113	SOFTWARE - IMOBILIZADO	9405	LIVRARIA NAC. - BIBLIOTECAS
9114	SOFTWARE DESPESAS	9409	LIVRARIA DESPESAS
9194	MIDIA ELETRONICA	9410	LIVRARIA IMP. - BIBLIOTECAS
9190	VIDRACARIA - IMOVEIS	9503	JARDINAGEM - MATERIAL
9193	VIDRACARIA - ARTES	9141	SERVICOS DE JARDINAGEM
800	GRAFICA PEQUENO PORTE	550	MARCENARIA
9119	GRAFICA GRANDE PORTE	9607	MARCENARIA - MATERIAL
815	CATALOGOS / PROSPECTOS		
100	AGENDAS		

Nota. Elaborado pelo autor.

Além da duplicidade, existem categorias que foram criadas em momentos específicos para atendimento de uma única demanda de suprimentos. Estes grupos poderiam se transformar facilmente em itens, e não em categorias de produtos, visto que o item é classificado fiscalmente como um investimento ou despesa por sua conta contábil e finalidade de uso, tabela 3:

Tabela 3: Categorias criadas para necessidades pontuais.

Código	Descrição	Código	Descrição
105	TVDT FINEP	9182	DIPLOMAS
160	LUBRIFICANTES	9204	LAMPADAS ESPECIAIS
260	CARTAO MAGNETICO	9206	FOTOGRAFICO - MATERIAL
9104	PREDIOS	9208	CERAMICA/SERIGRAFIA
911	ATIVIDADE SOCIO CULTURAL	9209	PISCINA - MATERIAL
9115	CONTROLE DE ACESSO	9211	CARIMBOS
9121	BANDEIRAS / TOALHAS	9305	ARTES MATERIAIS
9122	ESSENCIAS	9306	FESTAS MATERIAIS
9125	BORRACHAS	9616	PERSIANA
9170	BANNERS / FAIXAS / CARTAZES		
9182	DIPLOMAS		

Nota. Elaborado pelo autor.

O problema torna-se maior quando se avança pelo interior das categorias, como mencionado, devido à falta de governança e critérios para criação tanto das categorias quanto dos itens, o acúmulo de gaps no cadastro de itens é vasto.

Existem no sistema em torno de 16 mil itens, muitos destes cadastrados em duplicidade, que acabam desnortando todos os envolvidos no processo, desde a criação de uma requisição de compras, o processamento das informações pelas áreas interligadas (principalmente pela área de Suprimentos), até sua conclusão. Sendo que em muitos casos é necessário desfazer todo o processo por incompatibilidades, em sua maioria fiscais, percebidas no postremo do processo.

Outros itens, possuem descrições exageradamente genéricas, não sendo possível cotar no mercado fornecedor, o que gera atrasos e retrabalhos, além disso perda no valor histórico do produto, o que impossibilita a análise de curva de variação de preços e inviabiliza possíveis estratégias de Suprimentos para criação de contratos favoráveis ao IPM.

Devido à vasta pluralidade de produtos, torna-se improdutivo uma inquirição detalhada sobre o cadastro de itens. Para efeito de exemplificar o quão é a sua dissensão, foi realizada uma análise de alguns itens em ordem alfabética com faixa de corte até a letra B. Conforme tabela 4.

Tabela 4: Itens com descritivo em duplicidade ou genérico.

Código	Descrição do Item	Código	Descrição do Item
2079	ÁGUA MINERAL	12142	BATERIA 1,5V PX-76A/675A
110169	ÁGUA MINERAL COM GAS	6968	BATERIA 12 VOLTS
110100	ÁGUA MINERAL SEM GAS 200ML	342	BATERIA 9V
		240030	BATERIA 9V ALCALINA DURACELL
3348	ÁGUA RAZ	3494	BATERIA 9V GP SUPERCELL
6534	AGUARRAS	20789	BATERIA AUTOMOTIVA
		5765	BATERIA DE 3V
8666	ALCOOL ABSOLUTO	240039	BATERIA DE 3V TIPO PASTILHA CR
4591	ALCOOL ALILICO	210779	BATERIA LITIO
4868	ALCOOL	210799	BATERIA LR
21999	ALCOOL CETILICO	24389	BATERIA NXT
23173	ALCOOL CETOESTEARILICO	345	BATERIA PARA CAMERA / FILMADOR
410243	ALCOOL DE CEREAIS	220118	BATERIA PARA CELULAR
863	ALCOOL DE CEREAIS 1L	2428	BATERIA PARA COLETOR DE DADOS
894	ALCOOL DE CEREAIS	3000	BATERIA PARA EQUIPAMENTO DERMÁ
4815	ALCOOL EM GEL 70% - ASSEPTGEL	6235	BATERIA PARA LUZ DE EMERGENCIA
4793	ALCOOL EM GEL ANT 70% 05 LITRO	16012	BATERIA PARA NOTEBOOK
518	ALCOOL GEL 70% ANTI-SEPTICO 5	2209	BATERIA PARA PARAFUSADEIRA MAR
120214	ALCOOL GEL 75 MARCA MONTENEGR	2210	BATERIA PARA PARAFUSADEIRA MAR
515	ALCOOL EM GEL ANTI-SEPTICO 250	962	BATERIA PARA RADIO
516	ALCOOL EM GEL ANTI-SEPTICO	3498	BATERIA PARA TEODOLITO
168	ALCOOL ESPUMA MARCA MELPAPER 8	24482	BATERIA TIPO MOEDA PARA APAREL
7586	ALCOOL ETILICO		
410278	ALCOOL ETILICO 95 P.A 1000ML	21252	BLOCO CERAMICO
410238	ALCOOL ETILICO 95 MARCA SYNTH	20698	BLOCO CIMENTO
2419	ALCOOL ETILICO ABSOLUTO 99.5%	673	BLOCO DE ANOTACAO
120010	ALCOOL ETILICO HIDRATADO 70° I	4517	BLOCO DE ANOTAÇÕES C/ CANETA
3195	ALCOOL ETILICO HIDRATADO 92,8	4516	BLOCO DE ANOTAÇÕES PEQUENO
21910	ALCOOL ISO-AMILICO	GM0008	BLOCO DE ANOTACOES VERM. MARCA
2825	ALCOOL N-PROPILICO	8188	BLOCO DE CONCRETO APARENTE 15C
20876	ALCOOL ISSO-PROPILICO	4477	BLOCO DE ESPUMA
24141	ALCOOL ISOPROPILICO	22243	BLOCO DE POLIURETANO
120213	ALCOOL LIQUIDO 92,8 MARCA MON	24008	BLOCO DIGESTOR
3415	ALCOOL METILICO	615048	BLOCO ECOCORES
8667	ALCOOL METILICO P.A.	1299	BLOCO EM V
20878	ALCOOL N-BUTILICO	24576	BLOCO ESTRUTURAL
3321	ALCOOL OCTILICO	220057	BLOCO M-10
410250	ALCOOL POLIVINILICO 500GR	3372	BLOCO PADRAO - INVESTIMENTO
21985	ALCOOMETRO	3373	BLOCO PADRAO - PEQ. VALOR
720443	ALCOOL ANTISEPTICO 70 ALMOTO	610689	BLOCO PAPEL LEMBRETE
		802	BLOCO PARA TUBOS DE ENSAIO COM
4150	ANEL DE VEDACAO PARA CONEXOES	556	BLOCO PARA YOGA E PILATES
4149	ANEL DE VEDACAO PARA CONEXOES	610220	BLOCO POST IT 38MM X 50MM AMAR
18084	ANEL DE VEDACAO PARA CONEXOES	610221	BLOCO POST IT 76MM X 102MM AMA
4529	ANEL DE VEDACAO PARA CONEXOES	610670	BLOCO SULFITE A5 COM IMPRESSAO
312002	ANEL DE VEDACAO PARA VASO SANI	615294	BLOCO/CADERNO PARA DESENHO
520584	ANEL DE VEDACAO PARA VASO SANI	2460	BLOCOS PADRAO DE ACO
503	ANEL DE VEDACAO PARA VASO SANI		

Nota. Elaborado pelo autor.

Para abstração, utilizando apenas o item genérico ALIMENTO, entre o período de janeiro de 2021 a outubro de 2021 foram realizadas 1.134 compras de diferentes tipos de alimentos, com um valor total agregado de 350 mil reais.

Alguns exemplos das aquisições feitas por meio do item Alimento:

- feijão 1kg - carioca, tipo 1
- milho de pipoca - marca Yoki, pacote de 500g
- 1 kg amêndoa crua com pele
- 1 kg canjiquinha de milho amarela
- 350g castanha de caju crua
- açúcar mascavo União

- óleo de canola Liza
- 0,800 kg. camarão seco salgado grande
- 2,600 kg. carne bovina
- 1 und. frango caipira Inteiro - 3kg
- 2,3 kg. coração de frango
- Missô - pasta de soja Sakura 500g
- Enzima Quimosina Coalho Estrela
- 2,000 kg. cabrito macio em pedaços
- 12,000 kg. lagostin
- 3 kg queijo gruyere
- alga marinha nori p/ sushi
- 300g cogumelo shitaki seco fatiado

Devido à falta de padrões construtivos que gerem sinergia ao processo de solicitação e aquisição, perde-se parcialmente a rastreabilidade das compras, tangendo análises totalmente superficiais e tornando o processo altamente improdutivo.

Existe no sistema uma parcela reduzida de itens cadastrados adequadamente. Estes por sua vez, agregam valor conciliando uma compreensão inteligível, fornecendo possibilidade de premeditar estratégias de Suprimentos, além de obter ganhos financeiros e redução do tempo de compras, tabela 5:

Tabela 5: Amostra de itens cadastros com coerência.

Código	Descrição do Item
620386	CARTUCHO EPSON T0732 AZUL
620388	CARTUCHO EPSON T0733 MAGENTA
620387	CARTUCHO EPSON T0734 AMARELO
620374	CARTUCHO EPSON T082120 BLACK
2850	CILINDRO DE IMPRESSAO MARCA BROTHER REF DR-310CL
2890	CILINDRO FOTOCONDUTOR PARA MS810DN MARCA LEXMARK
620494	CILINDRO FOTOCONDUTOR PARA W850 MARCA LEXMARK
4885	COLA INSTANTANEA MARCA SUPER BONDER 20 GR
630110	COLA PARA BLOCAGEM DUPLYBLOC 4KG
620123	COLA PARA OFFICE LAURENTI COD. C364-A - PACOTE COM 5 KG
18144	ELASTICO SILICONIZADO MARCA ENDUSBOR REF 86/10
830141	ENVELOPE PLASTICO COM LOGOTIPO MACKENZIE 22CM X 29,5CM
520095	FECHADURA MARCA PADO REF. 725/01 IX

Nota. Elaborado pelo autor.

3.2 Análise dos resultados da pesquisa

O resultado obtido na pesquisa demonstra-se inteligível, diante das percepções extraídas dos respondentes, que concomitantemente concordam sobre a existência de lacunas nos cadastros de itens. Fato este que corrobora com as evidências inicialmente percebidas pelo autor, sobre as possíveis causas do problema.

Feita a síntese sobre as respostas, destacaram-se pontos compartilhados de dificuldades que culminam em retrabalhos recorrentes, dispêndio de tempo, impossibilidade de planejamento e afetam diretamente o resultado do IPM, visto que o item uma vez classificado em um conta contábil errada pode descaracterizar-se entre um investimento e uma despesa. Ademais, os departamentos compreendem que as inconsistências no cadastro de itens desencadeiam problemas em outros departamentos, e sugerem pontos de melhorias, como: criação de taxonomia, limpeza da base de dados, melhoria no descritivo do item, comunicação entre as áreas e estruturação de governança para criação e aprovação de cadastro. Outrossim, a extração e análise do banco de dados sobre as categorias de produtos e seus respectivos itens, genéricos ou em duplicidade, ratificou-se a existência do problema.

3.3 Problema definido

É notório que a falta de critérios para criação de item afeta diretamente todos os departamentos interligados ao processamento de compras, e que a base atual de dados dos itens é abstrusa, produzindo gargalos aos departamentos, que indiretamente aumentam o custo de transação. Os fatores prevacentes para aperfeiçoamento extraídos tanto pela síntese do questionário, quanto pela base de dados analisados pelo autor, e em sua opinião indispensáveis, são: limpeza da base de dados (eliminação de duplicidades e padronização do descritivo de materiais), classificação fiscal correta, criação de critérios e uma estrutura de governança para criar e administrar o cadastro de itens.

4 PROPOSTA DA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Severino (2006) define gestão de materiais como “um conjunto ambiental constituído por todos os órgãos da empresa, interagindo entre si, proporcionando condições necessárias a uma atuação integrada e eficiente, com objetivo de atender convenientemente às necessidades operacionais da empresa”.

Tratando de cadeia de suprimentos, deve-se pensar na integração de todos os atores envolvidos no ciclo de vida de um produto ou serviço, para atender as demandas de seus clientes sejam eles internos ou externos, também é fundamental atuar na interação entre os fornecedores. Portanto, um catálogo de materiais tem fundamental importância na cadeia de suprimentos, ele precisa estar muito bem estruturado para atender as necessidades dos elos administrativos da cadeia de suprimentos, dado ao fato, que possui informações que impactam diretamente nas rotinas dos atores internos, no mercado fornecedor e na entrega ao cliente.

De acordo com Dias (2010), “[...] o objetivo de uma classificação consiste em uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação dos insumos que compõem o estoque da empresa”. Já Costa (2002) “define a classificação como um mecanismo de controle que se aplica aos materiais”.

Quesitos como: descrição do item, unidade de medida, valor histórico e classificação contábil necessitam de total atenção e caminhar em consonância, pois impactam diretamente em retrabalhos, custo de transação e no planejamento estratégico de abastecimento da área de Suprimentos.

A óptica deste conceito necessita ser clara e compreensiva por todos os elos que utilizarão direta ou indiretamente o cadastro de materiais, sendo a realização do cadastro o ponto de partida no qual os quesitos precisam ser considerados, para não haver danos aos processos.

4.1 Condicionantes do ambiente externo e do ambiente interno

A análise SWOT, foi desenvolvida como uma metodologia facilita a compreensão tanto o ambiente externo, quanto o ambiente interno da empresa, seus nomes representam os quatro fatores de análise do modelo: *Strengths* (forças); *Weaknesses* (fraquezas); *Opportunities* (oportunidades); *Threats* (ameaças). Segundo Tarapanoff (*apud* Chiavenato e Sapiro, 2009, p. 181) o conceito proposto pela matriz SWOT tem mais de três mil anos, ao citar um conselho de Sun Tzu em que dizia: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.

Dando luz ao contexto, apresentasse como os pontos da análise SWOT (figura 7):



Figura 7: Análise Swot.

Nota. Elaborado pelo autor.

4.1 Governança de dados

A governança de dados é definida como uma metodologia que apoia o gerenciamento de dados corporativos. Sua principal atribuição é o alinhamento de pessoas, processos e tecnologia sob a ótica dos dados. Nesta perspectiva a definição de papéis, responsabilidades e a estrutura de um projeto para a devida gestão estratégica das informações são fundamentais para alcançar bons resultados.

Portanto, é de se esperar que a Governança de Dados atue como soberana nas diretrizes da gestão, coadunando e orquestrando os processos, conforme figura 8:



Figura 8: Governança de dados.

Nota. Extraída do Site: <https://controlf5it.com.br>

Sob a perspectiva do problema relatado pelo autor, é fundamental a criação do fluxo de governança dos dados para que o cadastro seja criado sob um controle de gestão das informações, padronização e automatização, assim reduzindo os riscos desencadeados nos processos.

4.2 Governança corporativa

A governança corporativa é um conjunto de ferramentas que se destina à inserção de métodos para a condução do negócio da empresa, de forma que haja aproximação entre os interesses do poder de controle e as partes diretamente interessadas. Compreendem-se como partes interessadas os *stakeholders* envolvidos: colaboradores, fornecedores, cliente e comunidade.

Para Williamson (1996), a governança corporativa aborda sobre a justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo. Nesse sentido, a governança corporativa trata dos meios utilizados pela empresa para estabelecer processos, sobretudo pela transparência e da ética, quanto à divulgação de informações e equidade no tratamento entre as partes, proporcionando uma relação de aproximação estratégica, facilitando seu acesso aos recursos e agregando valor a gestão da organização.

De modo a estruturar o fluxo lógico e otimizando os processos da Instituição foi sugerido pelo autor e aprovado pela Diretoria, a criação do processo de Governança, conforme figura 9:

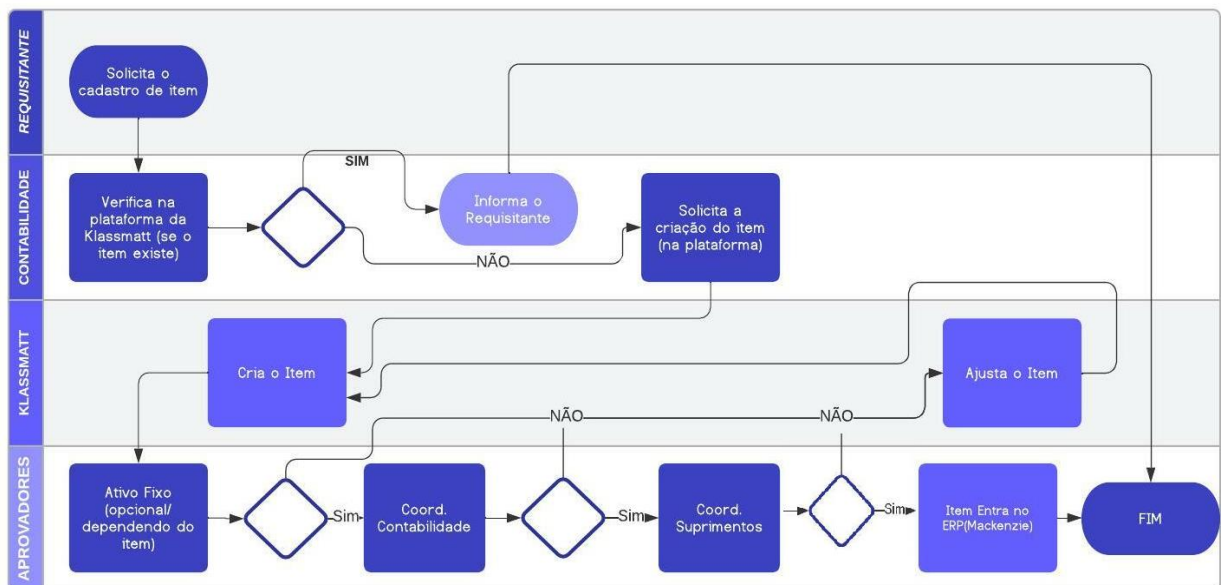


Figura 9: Fluxo de governança.

Nota. Criado pelo autor.

4.3 Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação ou (TCT) surgiu com as contribuições de Ronald Coase em seu artigo “*The Nature of the Firm*”, de 1937, entretanto as premissas de teoria de custo de transação passaram por aprimoramento em meados de 1970, com a colaboração de Oliver Williamson. Resumidamente, a teoria possui duas vertentes: racionalidade limitada (dificuldade do comportamento humano em explorar todos os elementos inseridos em uma transação) e oportunismo, que para Williamson (1998) é uma condição de interesse próprio. Neste contexto os custos de transação são divididos em dois momentos distintos: *ex-ante* e *ex-post*.

O primeiro *ex-ante*, refere-se aos custos de negociação, que é, segundo Williamson (1993) a de preparar, negociar e salvaguardar um acordo. Ao passo que o segundo tipo *ex-post*, refere-se à manutenção de um acordo, como por exemplo: os custos com retrabalhos, falta de alinhamento, custos de barganha incorridos para corrigir distorções após um contrato, assim como o funcionamento das estruturas de governança para solucionar possíveis disputas (Williamson, 1994).

Empresas que atuam num segmento de grande competitividade, precisam ter processos otimizados, além de uma cadeia de suprimentos eficaz para atender às demandas internas e externas. Neste sentido, considerar a governança corporativa e os custos de transação são fatores chave para a estruturação da elaboração da proposta de solução.

4.3 Processo de elaboração da proposta

Com o foco de reduzir os custos de transação, e os impactos financeiros no resultado do Instituto Presbiteriano Mackenzie, criando estratégias de compras, por meio da integração de processos e saneamento do cadastro de materiais e serviços buscou-se identificar o “público-alvo” que é o grupo específico de pessoas interligadas ao elo administrativo do processo de compras (Contabilidade, Controladoria, Contas a Pagar, Ativo Fixo e Almoxarifado), e deslindar pela pesquisa, como também da análise dos dados primários e secundários as dificuldades compartilhadas entre as áreas. Das quais destacaram-se: limpeza da base de dados (eliminação de duplicidades e padronização do descritivo de materiais), classificação fiscal correta, criação de critérios e uma estrutura de governança para criar e administrar o cadastro de itens.

Destacam-se como pontos fortes para o desenvolvimento da proposta de solução: o diagnóstico feito pela área de Suprimentos, que constantemente analisa a base de dados, e possui conhecimento analítico sobre as particularidades do cadastro de itens, bem como a vantagem tecnológica interna, pois constantemente o ERP da instituição passa por processos de melhorias e por fim, porém muito relevante o aval da diretoria compreendendo que os resultados serão

favoráveis e superiores ao investimento. Dos pontos fracos que podem afetar diretamente o projeto de saneamento, destacam-se: capacidade, em número de colaboradores, reduzida para o envolvimento nas atividades pertinentes às rotinas de trabalho, bem como a interação entre as áreas que está diretamente ligada a esta capacidade limitada.

Das opções estratégicas foram mapeados dois cenários:

1. Limpeza da base de dados feita pela equipe interna do IPM: uma alternativa já estudada anteriormente a construção deste trabalho aplicado, como ponto forte, o baixo investimento financeiro o que é um facilitador para o desenvolvimento do projeto, porém devido a alguns fatores, como:

- racionalidade limitada das áreas, equipes sofrem constantes mudanças sobre o gerenciamento das informações, sendo que a grande maioria não detém o conhecimento necessário, ou não visualizam as particularidades de ponta a ponta do processo;
- pluralidade de itens por mais que seja genérico ou duplicado, existe a descrição complementar que possuem em média 250 caracteres o que torna impraticável uma análise aprofundada;
- falta de padrões em processos para classificação contábil dos itens, geralmente são análises superficiais e pontuais, em relação a empresa que fará a venda, foto e valor;
- falha na comunicação e sinergia entre as equipes interligadas ao processo, o que diretamente impacto no aprofundamento do projeto;

2. Limpeza da base de dados feita por uma empresa especialista: Vislumbrando estancar o problema exposto pelo autor desta pesquisa aplicada e evidenciado pelos elos que permeiam o processo administrativo de Suprimentos, buscou-se uma empresa especialista em cadastro de materiais com conhecimento aprofundado em saneamento de cadastros, padronização de itens, e que apoiara na criação do fluxo de governança destes materiais.

O resultado macro esperado: visa resolver as dificuldades internas (retrabalhos), suavizar os custos de transação, e auxiliar no planejamento estratégico da área de Suprimentos, assim contribuindo para o processo de transformação e tratamento das informações na base do cadastro de itens.

Os recursos disponíveis pelo proponente estão voltados as metodologias de catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação dos itens, conforme exposto:

- **Remoção de Itens Duplicados** - Análise completa da base de cadastros para remoção de itens registrados duas ou mais vezes.
- **Padrão Descritivo de Materiais** - Definição do PDM, descrição curta e longa dos cadastros considerando expressões regionais e internas.
- **Enriquecimento de Informações** - Preenchimento de campos como: atributos, descrição técnica, classificação fiscal, mídias, referências, fabricantes e mais.

- **Identificação de Materiais** - Trabalho de campo, com o objetivo de realizar a correta identificação, registro e análise dos materiais diretos e indiretos para melhor compreensão.
- **Compliance Fiscal** - Questionário fiscal com base na tabela TIPI. Classificação fiscal de materiais e serviços NCM/NBS, UNSPSC, Lei. 116, CEST e redução de riscos fiscais.
- **Tradução Técnica** - Tradução descritiva dos cadastros com especificações técnicas, respeitando expressões e características locais em diversos idiomas.

Das capacidades, a empresa contratada possui atuação em 35 países, 720 projetos implantados, dentre diversos segmentos destacassem: mineração, transporte, logística, manufatura industrial, saúde e educação. Com 70 mil usuários ativos na plataforma, mais de 6 milhões de itens saneados e certificações que atendem padrões nacionais e internacionais de classificação e catalogação dos cadastros de materiais e serviços.

4.4 Solução adotada

Como solução mais aderente à necessidade, foi adotada a 2ª opção, limpeza da base de dados feita por uma empresa especialista. Buscando otimizar o processo, o tempo de execução e a condução do *modus operandi*, adotou-se como ponto de partida o Diagrama de Pareto.

A finalidade do Diagrama de Pareto é demonstrar a importância de todas as condições, a fim de, escolher o ponto de partida para solução do problema, identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso (Machado, 2012, p. 49).

O Diagrama de Pareto tem como princípio de que 80% das consequências vêm de 20% das causas. Segundo Koch (2015), o princípio 80/20 afirma que ocorre assimetria entre as causas e os resultados, onde a maioria tem baixo impacto e a pequena maioria tem alto impacto. Ou seja, os resultados são a derivação de uma pequena proporção das causas e esforços necessários para gerar esses resultados.

As categorias de suprimentos que possuem maior volume financeiro transacionado, e que trabalhadas indevidamente oneram maiores custos, além de inviabilizar as estratégias da área de Suprimentos, serão as primeiras a serem trabalhadas para otimização dos processos e resultados. Conforme tabela 6:

Tabela 6: Categorias com maior relevância financeira.

Categorias	Volume financeiro (anual)	Percentual
Informática - equipamentos	R\$ 5.435.418,34	5,67%
Livros didáticos	R\$ 4.957.515,93	5,17%
Máquinas / equipamentos	R\$ 4.868.753,27	5,08%
Áudio e vídeo - equipamento	R\$ 4.767.329,40	4,97%
Todas as categorias	R\$ 95.916.705,89	100%

Nota. Elaborado pelo autor.

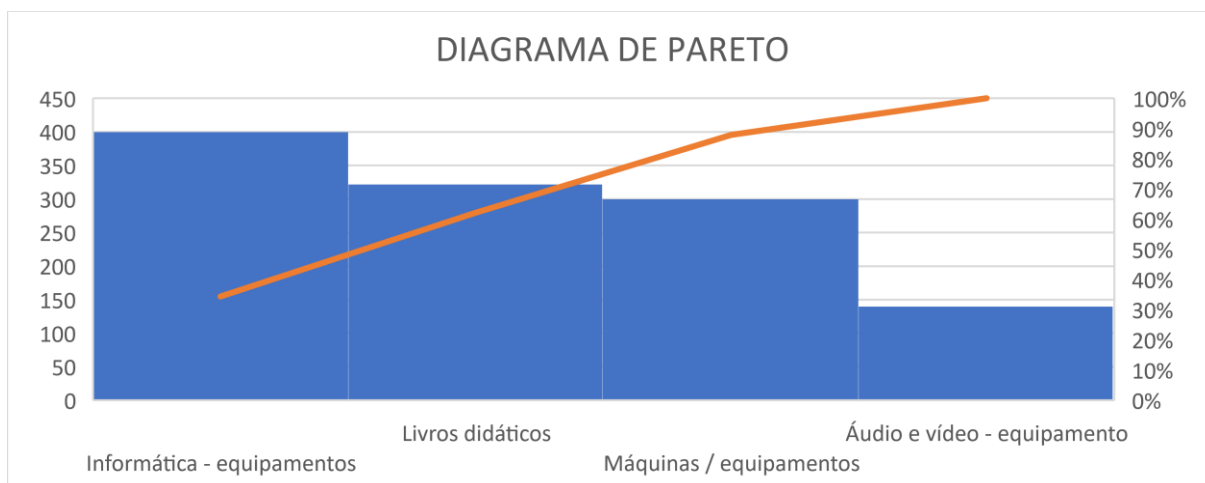


Figura 10: Diagrama de Pareto das categorias de suprimentos.

Nota. Elaborado pelo autor.

O gráfico da figura 10 demonstra que o maior impacto está atrelado ao quantitativo de poucos itens, porém com grande representatividade financeira, o que torna o direcionamento da estratégia mais evidente, focando preferivelmente nas categorias com maior volume financeiro transacionado. Direcionando inicialmente o saneamento de cadastros pelas categorias destacadas, informática equipamentos, Livros didáticos, máquinas/equipamentos e áudio e vídeo, tornando o resultado no saneamento de cadastros e efetivando as estratégias de suprimentos, gerando resultado ao negócio de forma célere.

4.5 A ferramenta – plataforma Klassmatt

A padronização descritiva permite a universalização da linguagem e o conhecimento técnico necessário à aquisição de bens e serviços, capazes de satisfazer os padrões de qualidade exigidos pelas organizações globalizadas. A ferramenta propõe uma solução para o gerenciamento do processo de identificação, codificação e catalogação de todos os serviços e itens estocáveis, seja para produção, venda, consumo ou manutenção, necessários ao processo operacional da empresa, no seu ciclo de produção.

A identificação, a análise e o registro padronizado dos dados descritivos de cada item, com as suas respectivas características técnicas, por este motivo o sistema utiliza conceitos de “Nomes Válidos” e “Dados Técnicos” para compor a descrição dos itens, garantindo que todos sejam descritos da mesma forma, utilizando apenas termos aprovados, independente de quem esteja catalogando.

A tecnologia utilizada permite ainda pesquisas inteligentes, baseadas nas características específicas do item, tais como altura, diâmetro, cor, material, entre outras, e não apenas através da simples descrição em texto livre.

A plataforma de cadastro de itens foi estruturada de forma que seus usuários tenham facilidade na navegação, como demonstra a figura 11:

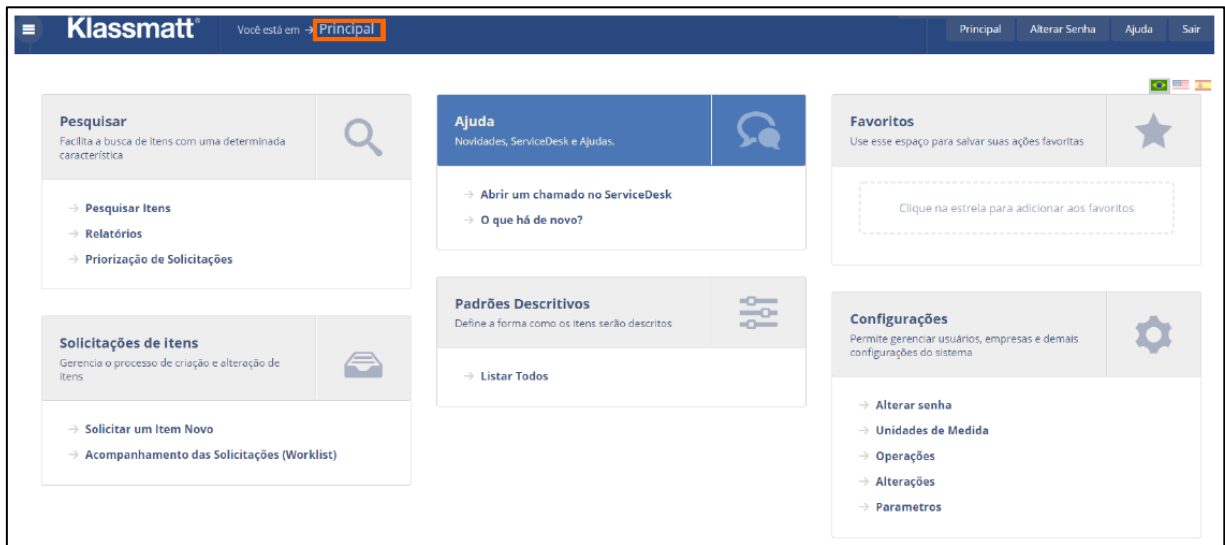


Figura 11: Plataforma Klassmatt.

Nota. Extraída do site: <https://www.klassmatt.com/plataforma-klassmatt/>

A funcionalidade de pesquisa do item oferece várias possibilidades para localizar um item específico de maneira rápida e precisa. Essa busca deve sempre ser feita antes de catalogar um item, e antes de criar uma solicitação de item. Uma das razões para isso é evitar a duplicação de itens. Mas também pode ser feito para encontrar Padrões Descritivos e itens cadastrados, e isso pode ser feito por quaisquer Dados Técnicos de qualquer item, de acordo com a figura 12:

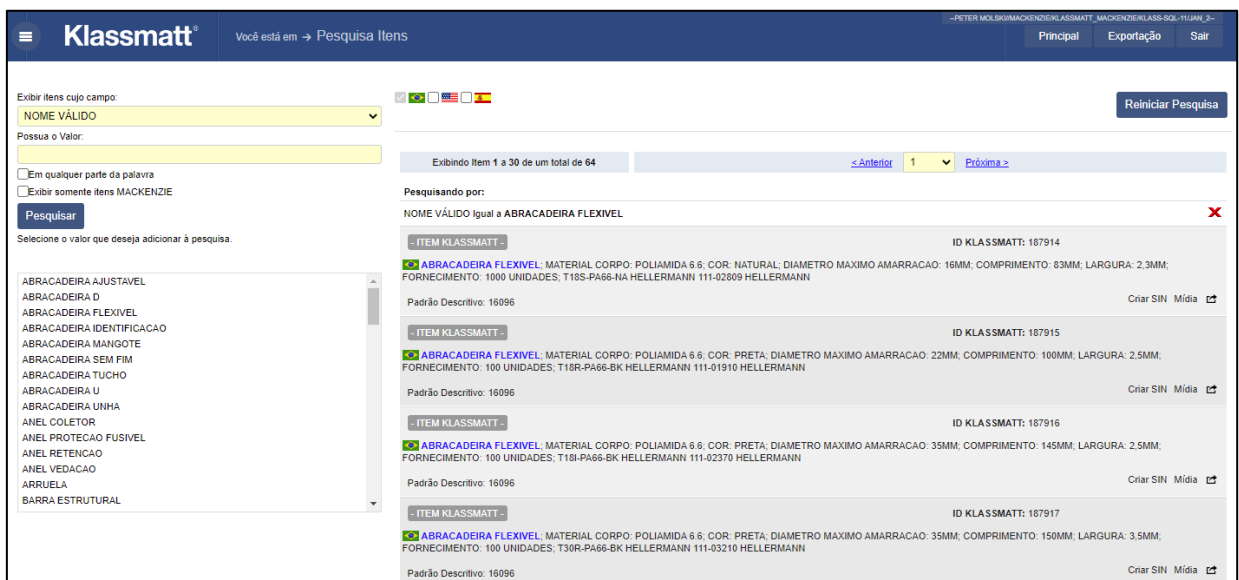


Figura 12: Catalogação de item

Nota. Extraída do site: <https://www.klassmatt.com/governanca-de-cadastros>

Além dos ganhos operacionais na otimização dos processos de acordo com critérios padronizados e estabelecidos na plataforma, para suporte no acompanhamento de solicitações das demandas, foi criado o SLA - *Service Level Agreement*, ou Acordo de Nível de Serviço,

que consiste em um contrato entre duas partes: entre o fornecedor do serviço e o cliente que deseja se beneficiar deste. Como parâmetro de medir e acompanhar a quantidade de solicitações e o tempo estimado para criação dos itens, conforme figura 13:

Figura 13: Acordo de nível de serviço

Nota. Extraída do site: <https://www.klassmatt.com/servicelevel>

Itens por fabricante - é possível atrelar fabricante de um determinado produto ao item, facilitando e enriquecendo do cadastro. A tela a seguir permite a consulta de itens registrados de um fabricante específico, além disso o sistema permite exportar para o Excel, selecionando a extensão de arquivo aderente, figura 14:

Figura 14: Item por fabricante

Nota. Extraída do site: <https://www.klassmatt.com>

Interface de comunicação - com o objetivo melhorar a comunicação e a assistência com os clientes, a Klassmatt desenvolveu o Sistema de Demandas, por meio dessa ferramenta, é possível criar solicitações para qualquer tipo de consulta, erros do sistema, integrações, solicitações de melhorias, criações de usuários e qualquer outra demanda. Seu acesso segue as mesmas diretrizes de criação e acompanhamento de solicitações no Klassmatt, figura 15:

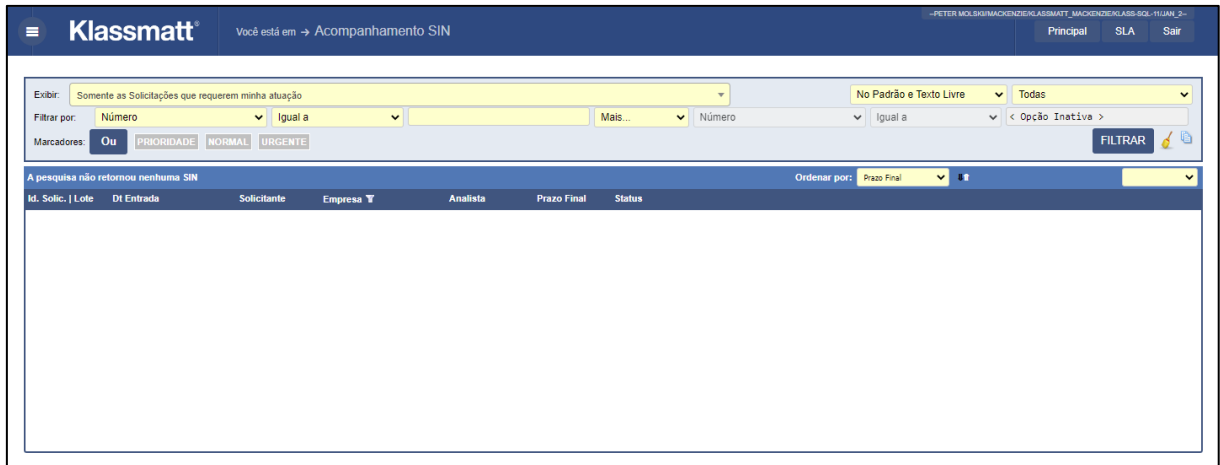


Figura 15: Item de comunicação

Nota. Extraída do site: <https://yamana.klassmatt.com>

Service Desk - como prática de gestão de atendimentos voltada a registrar, organizar e otimizar os *tickets*, existe um portal de *Service Desk* para abertura de chamados, no qual o cliente realiza notificações de problemas ou dificuldades no cadastro de itens, figura 16:



Figura 16: Service desk

Nota. Extraída do site: <https://.klassmatt.com/servidedesk>

Etapas de Solicitação:

- **Acompanhamento:** é o histórico das solicitações. Mostra todas as informações que poderão ser alteradas até a aprovação da solicitação.
- **Dados Básicos:** são os dados de gerenciamento do item, tais como tipo, unidade de medida, origem, entre outros, de acordo com a necessidade do cliente.
- **Classificação:** são as informações que classificam o item para a etapa fiscal.
- **Referência:** são códigos para identificação de itens fornecidos por um fabricante específico.
- **Questionário Fiscal:** são relacionados ao cadastro do item e adequação às classificações.

- **Fiscal:** é nesta aba que a classificação fiscal é designada.
- **Empresas/Plantas:** é a identificação do local ou almoxarifado onde o item será adquirido.
- **Fluxo de trabalho:** além das informações de acompanhamento do NIR, Klassmatt também registra o tempo de atuação em cada etapa do processo de aprovação e quem era o ator.
- **Estoque:** esta é a informação da qualidade do item a ser registrado.
- **Relacionamento:** isso mostra que existe um código bloqueado, obsoleto ou alterado.
- **Manutenção e Informações Técnicas:** para sobressalentes (equipamentos e substituição de máquinas), mostra as informações solicitadas.
- **Mídias:** nessa guia, podem-se adicionar novos arquivos e links relacionados à solicitação do item.

4.6 Resultados esperados

Adotando o Diagrama de Pareto e a Matriz de Compras de Kraljic como ponto de partida, já que ambas as metodologias classificam as categorias mais relevantes como as estratégicas para resolução dos problemas e estão diretamente ligadas ao resultado, espera-se que o resultado obtido no saneamento de cadastros de itens traga efeito imediato na adoção das estratégias da área de Suprimentos, refletindo em melhores acordos e contratos comerciais. Também, mas não menos importante, a otimização e o fluxo de governança de novos cadastros, obtendo ganho sinérgico entre as áreas que diretamente proporciona a redução dos custos de transação.

4.7 Recursos e capacidades necessários

Dimensionando as necessidades quanto aos recursos e capacidades, de acordo com a tabela 7:

Tabela 7: Recursos e capacidades para obtenção dos resultados esperados.

		Existentes	A desenvolver	A adquirir
Recursos	Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de TI • Parceiro Especialista em Cadastro de Itens 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilização e indicação dos responsáveis das áreas 	
	Intangíveis		<ul style="list-style-type: none"> • Integração entre sistemas • Fluxo de governança entre áreas (aprovadores/gestores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Software de gestão para novos cadastros. • Licença de uso
Capacidades		<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura tecnológica para controle e armazenamento das informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Informatização e aprendizado com os novos processos. • Comprometimento da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais responsáveis pelo controle e gestão das informações • Treinamentos

Nota. Elaborado pelo autor.

5 PLANO DE AÇÕES

Tendo em vista os recursos e as capacidades necessárias para implementação da estratégia, a criação do plano de ação tem a função de aperfeiçoar as formas de trabalho, visando a obtenção dos resultados planejados. Evidenciado de acordo com a tabela 8.

Tabela 8: Plano de ações.

Recursos e capacidades	O que fazer	Como fazer	Responsáveis	Áreas envolvidas	Prazos	Investimento
Equipes de trabalho	Mobilização e definição das equipes	Definir usuários-chaves	Gerencias do IPM	TI; Almoxarifado; Compras; Contabilidade, Controladoria; Contas a Pagar	5 dias	R\$ 0,00
Licença de Uso	Adquirir junto ao fornecedor	Contrato	Gerencia de compras	Compras; Klasmatt (fornecedor)	3 dias	R\$ 49.000,00
Setup	Reunir equipe de TI com equipe da Klasmatt	Reunião	Coordenador de Suprimentos	TI; Compras; Klasmatt (fornecedor)	5 dias	R\$ 16.000,00
Integração Sistêmica	Reunir equipe de TI com equipe da Klasmatt	Reunião	Coordenador de Suprimentos	TI; Klasmatt (fornecedor)	25 dias	R\$ 29.600,00
Fluxo de Governança	Definir Fluxo de Governança de novos Itens cadastrados	Alinhar entre as áreas o <i>modus operandi</i> .	Coordenador de Suprimentos	TI; Almoxarifado; Compras; Contabilidade, Controladoria; Contas a Pagar	Diário/Mensal	R\$ 31.488,00
Saneamento	Disponibilizar base de dados	Enviar base	Gerencia de TI	TI; Klasmatt (fornecedor)	10 dias	R\$ 36.600,00
Manutenção novos cadastros	Solicitar a inserção de novos itens a Klasmatt	Via plataforma.	Usuário chave Contabilidade (cadastro de itens)	Contabilidade	Diário/Mensal	R\$ 162.960,00
Treinamento	Treinamento as áreas interligadas	Reunir equipes para treinamento do fornecedor	Klasmatt (fornecedor)	Almoxarifado; Compras; Contabilidade, Controladoria; Contas a Pagar	2 dias	R\$ 4.500,00
Total						R\$ 330.148,00

Nota. Elaborado pelo autor.

5.1 Previsões sobre investimentos, custos e retornos

Considerando que a proposta deste trabalho não visa obter retorno financeiro, mas o aprimoramento e reestruturação da base de dados no cadastro de itens, e a criação de um fluxo de governança por meio de intervenção da área de suprimentos na operacionalização de um parceiro comercial especialista em saneamento de cadastro e governança, por conseguinte gera-se a redução do custo de transação e torna-se exequível as estratégias de abastecimento de compras.

Desde modo, não se aplica a análise de retorno financeiro visto que o investimento apoiará todos os elos da cadeia administrativa, reduzindo os custos de transação entre os departamentos, além disso atuará diretamente na melhoria estratégica da área de Compras, não obstante, se considerar que a área de Suprimentos custa em torno de 1,5 milhões anualmente e mediante aos levantamentos dos dados secundários gasta em torno de 40% de seu tempo com retrabalhos, o investimento do projeto inicialmente se paga em menos de 6 meses, ainda assim vale destacar que outras áreas envolvidas gastam tempo e dinheiro com retrabalhos.

6 INTERVENÇÃO

Araújo (1982) cita que mudança organizacional é qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integralmente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.

Culturalmente no IPM os departamentos zelam por manterem seus fluxos processuais inalterados, muitas vezes inflexíveis e rigorosos quanto a proposta de mudanças. Logo, existe grande resistência em propor uma alteração significativa considerando que o processo em questão é um dos principais dentro da Instituição.

Posteriormente às entrevistas com os elos administrativos que permeiam o processo de compras, houve sucessivas reuniões para alinhamento e melhor entendimento da proposta de solução, sobre o problema detectado, dando luz e enfatizando que o retorno deste investimento financeiro e intelectual gera frutos a longo prazo, além de desburocratizar o processo administrativo. Considerando mormente, que o objetivo da instituição, é investir em tecnologias que possam contribuir nas diversas áreas de suporte, reproduzindo ganhos qualitativos aos alunos. Diante disso, após um primeiro momento de resistência, julgou-se consensualmente entre as áreas relevantes dar seguimento as tratativas da proposta.

6.1 Transposição da estratégia

Diante da mudança estratégica de negócio determinada pela diretoria executiva do IPM, em que se alternaram as ordens de prioridade dos projetos em andamento, sendo incluído como prioritário não apenas para área de Suprimentos, mas para toda a Instituição, um novo programa chamado de Programa Mackenzie de RenovAção (PMR), no qual trata-se da atualização de Sistema de Gerenciamento de Recursos, migrando-se do Oracle Applications, até então utilizado, para outra plataforma de negócio: a Totvs. Essa plataforma tecnológica abarca e atende

não apenas às demandas atuais do IPM e suas diversas unidades, como também lança as bases para desenvolvimentos futuros, ampliando as possibilidades a curto, médio e longo prazos.

Com a mudança de prioridade institucional, a proposta de saneamento de cadastro de itens passou a ser considerada com prioridade de escada nível 2, (onde 1 a maior prioridade - o Programa Mackenzie de Renovação e 10 a prioridade menos relevante).

Conforme o cenário de mudança institucional, foram escolhidos alguns colaboradores por serem profundos conhecedores de processos e de sistema (ERP), os chamados *key users* ou usuários chave, sendo o autor deste trabalho um usuário central do projeto, responsável por conduzir e arquitetar os módulos interligados à cadeia de Suprimentos para o abastecimento de toda a instituição. Suas principais atribuições e responsabilidades impactam em todos os processos do IPM e praticamente envolvem direta ou indiretamente todos os departamentos. Das atribuições, destacam-se: recebimento, armazenagem, distribuição de mercadorias, solicitações de estoque, solicitações de compras, solicitações de viagens, hospedagens, cotações, pedidos de compras, criação de condições de pagamento, importações, obras e todos os contratos.

Face às complexidades que envolvem a condução do novo projeto, o cadastro de itens servirá como apoio fundamental e estratégico na migração de plataformas, sendo sincronizado já no novo sistema (Totvs). Desta maneira, entrará em funcionamento concomitantemente à transição entre os sistemas para a qual está prevista sua implantação em 12 meses a partir de março de 2022. Então, a proposta de saneamento de itens, por decisão da diretoria do IPM, deixou de ser voltada para o existente sistema Oracle, uma vez este será descontinuado perdendo o sentido da inteligência de negócio.

Visto que por ordem maior institucional o projeto de saneamento de itens estendeu o prazo de implantação, devido a essa mudança, como forma de ilustrar em ordem cronológica o faseamento do projeto, é apresentado o cronograma na tabela 9:

Tabela 9: Cronograma de faseamento do projeto de saneamento da base de dados.

Tarefa	Início	Término	Dias	Status
1. Elaboração Contratual	08/21	09/21	31	Completo
2. Levantamento da Base de Itens	08/21	09/21	31	Completo
3. Reunião de Alinhamento (Contabilidade)	10/21	11/21	31	Completo
4. Definição do Fluxo de Governança	11/21	01/22	61	Completo
5. Desenvolvimento da Máscara de Itens	01/22	02/22	31	Completo
6. Alinhamento de Escopo Klassmatt	02/22	03/22	28	Completo
7. Preenchimento dos Templates	03/22	04/22	31	Completo
8. Testes Integração entre sistemas	03/22	05/22	61	Completo
9. Integração de Governança	05/22	07/22	31	Em progresso
10. Configuração de Skills	08/22	10/22	62	Não iniciado

11. Migração da base de Itens	12/22	01/23	31	Não iniciado
12. Conclusão das integrações - Totvs	12/22	03/23	90	Não iniciado

Nota. Elaborada pelo autor.

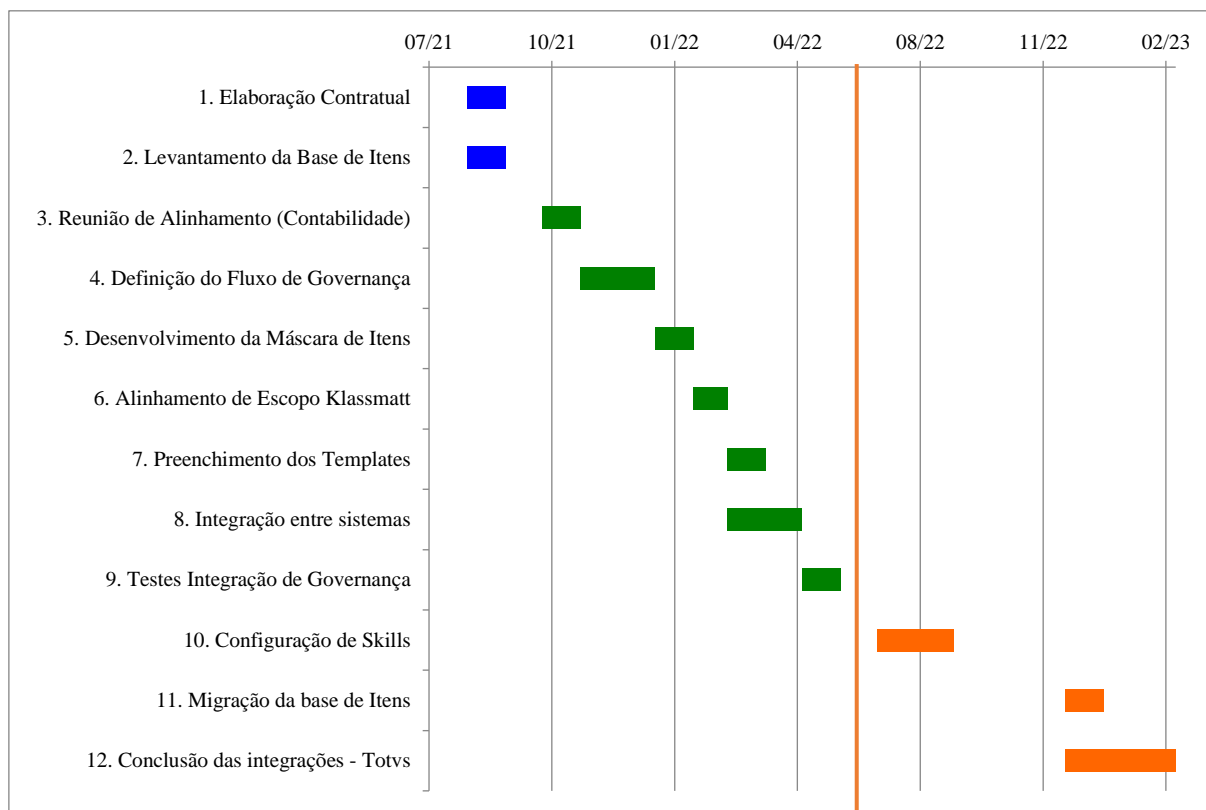


Figura 17: Cronograma do projeto

Nota. Elaborado pelo autor

6.2 Descrição do cronograma

Ante o exposto, as fases do projeto delongaram-se devido ao fato da implantação do sistema operacional Totvs no IPM, diante da transposição da estratégia definida pela diretoria executiva e como forma de dar luz ao ponto que este trabalho se encontra, foi detalhado seu *roadmap* ou mapa de visualização e organização das metas, visto que ele atua tanto do ponto de vista do time de gestão quanto do ponto de vista do time que está atuando diretamente no projeto. De acordo com as fases:

- 1. Elaboração contratual:** posteriormente as definições da proposta de aproveitamento da solução do problema segue para elaboração da minuta contratual.
- 2. Levantamento da base de itens:** nem todos os itens cadastrados no sistema devem ser saneados, existe um grupo de itens obsoleto ou que não possui frequência em sua utilização, um estudo preliminar da base de itens bem como a inclusão de técnicas referenciais e teóricas são relevantes para assertividade do projeto. Logo este agrupamento de itens é o passo estratégico para definir o quantitativo a ser saneado.

3. **Reunião de alinhamento:** todos os elos departamentais interligados no processo de condução das informações dentro do ERP devem ter ciência no sentido de estarem bem alinhados quanto ao escopo e desenvolvimento do projeto.
4. **Definição do fluxo de governança:** paralelamente ao saneamento da base de itens, é necessário estancar o problema que originou o gargalo da base de dados, esta etapa é extremamente importante, desenvolver o fluxo de governança para criação de novos itens.
5. **Desenvolvimento de máscara de itens:** diante da inteligência de negócio tanto para saneamento quanto para criação de itens, buscou-se boas práticas de mercado.
6. **Alinhamento de Escopo Klassmatt:** neste caso em especial necessário o realinhamento de escopo devido a mudança de rota do projeto.
7. **Preenchimento dos *templates*:** perante a definição do grupo de itens a serem saneados para a parte da integração é necessário o preenchimento e envio de arquivo no formato acordado entre o IPM e o proponente, como: conta contábil, categoria, grupo e sub-grupo.
8. **Testes de integração entre sistemas:** reduz a probabilidade de erros ou retrabalhos o que no futuro pode gerar customizações sistêmicas, além de possibilitar a inclusão de *insights* (novas ideias) não mapeadas originalmente.
9. **Integração de governança:** parte do projeto que vincula o ERP a plataforma do proponente para criação dos itens em um novo contexto operacional.
10. **Configuração de skills:** o fluxo de governança é dinâmico e poderá ser melhorando ou customizado conforme novas necessidades da operação, como por exemplo a inclusão de aprovadores.
11. **Migração da base de itens:** com a base de itens saneada e as conexões sistêmicas validadas, este é o momento que o ERP receberá a carga de itens.
12. **Conclusão das integrações Totvs:** as operações serão utilizadas na prática dando vazão e inteligência não apenas no cadastro de itens, mas aos elos da empresa.

7 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO TRABALHO

O clima organizacional ainda é pouco receptível as mudanças o que por muitas vezes cria-se barreiras e dificulta as ações a curto prazo, por vezes é necessário detalhar as ideias ou até mesmo reafirmá-las no sentido de reaproximar as áreas do contexto proposto. Porém, o que vem ao encontro as necessidades da proposta tornando-se presente e aumentando sua participação é a diretoria, em entender que a excelência do resultado impacta diretamente ao negócio.

O relacionamento interpessoal com os níveis hierárquicos, como mencionado acima, vem expandindo proporcionando maior visibilidade e clareza da proposta de trabalho.

Existe algumas pequenas barreiras tecnológicas internas, que momentaneamente causam certos empecilhos na velocidade das informações, o que impacta diretamente a performance do fornecedor, porém não compromete a entrega final.

Conforme síntese dos aspectos relevantes e sua situação atual, conforme tabela 10:

Tabela 10: Síntese dos aspectos relevantes.

	Aspectos relevantes	Situação atual
1 – Expectativas e foco	Os Resultados esperados estão claros para os líderes e participantes?	Os resultados esperados são claros aos gestores, entretendo ainda não é possível mensurá-los devido ao departamento de compras necessitar de tempo e histórico das compras para traçar as estratégias de abastecimento.
	Quais são as Prioridades para condução das mudanças?	A principal mudança seria na cultura e resistência dos departamentos, algo que o Mackenzie como Instituição ainda precisa trabalhar.
	Há Clareza sobre o que tem que ser mudado para os líderes e participantes?	Sim, no que diz respeito ao processo as diretrizes estão claras e definidas.
	Quais são os Impactos mais esperados das mudanças?	Redução de retrabalhos e maior ação das estratégias de compras.
	Há Limites explícitos para as mudanças ou assuntos intocáveis?	Não, porém alterações que fogem do escopo são pleiteadas com a diretoria.
	Qual é a Aceitação e apoio por parte dos beneficiados/afetados (<i>stakeholders</i>) às mudanças?	Total, principalmente por parte da diretoria.
	Como está o Envolvimento dos participantes no processo da mudança?	Por vezes é necessário, reaproximá-los do projeto, entretanto evoluindo.
2 – Recursos e Capacidades	Como estão os Recursos e capacidades INTERNOS para a intervenção: líder do projeto reconhecido pela equipe, competências das pessoas envolvidas, disponibilização de informações aos participantes, comunicação aberta, etc.)?	Não houve uma mobilização específica de usuários para sequência do projeto. Logo os envolvidos dividiram seus tempos com as respectivas funções, o que causa (mesmo que minimamente) algumas lacunas.
	Haverá necessidade de Recursos e capacidades EXTERNOS para a intervenção (consultoria, <i>coaching</i> , etc.)?	Além da empresa contratada para operacionalizar a mudança, não.

	Aspectos relevantes	Situação atual
3 – Sustentação	Estão previstos Recompensas e/ou reconhecimento pelos resultados atingidos?	Explicitamente não, porém conseqüentemente alcançado os resultados esperados, pode haver.

Nota. Elaborado pelo autor.

7.1 Estratégia das mudanças

Visto que a fundamentação da estratégia sob a perspectiva da mudança é fundamental que seja construída, compartilhada e gerenciada para controle e gestão dos resultados esperados, é apresentada conforme tabela 11:

Tabela 11: Resultados com a estratégia de solução.

Estratégia	Resultados esperados	Beneficiados
Trabalhar no saneamento do cadastro de Itens (banco de dados atual). Atuação direta do parceiro comercial Klasmatt – limpando e padronizando o cadastro de itens.	Redução dos retrabalhos entre os departamentos interligados aos elos administrativos, conseqüentemente o cliente interno e externo sofrerão impacto positivo, vez que os materiais terão maior vazão na chegada'. Padronização dos itens, facilitando a busca dos clientes internos na criação de requisições para compras.	Empresa
Criação do fluxo de Governança para novos cadastros – portal on-line em que a solicitação de um cadastro (novo) passará pelo portal.	Cotações inteligíveis, reduzindo dúvidas em relação ao escopo do item, tanto do cliente interno, quanto dos compradores e fornecedores. Efetivação das estratégias de Suprimentos, impacto direto do resultado da Instituição, ganho com melhores contratos e acordos comerciais, a expectativa é o aumento do percentual de <i>Saving</i> de 30%.	Fornecedores/Empresa

Nota. Elaborado pelo autor.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Diante do cenário de mudança das prioridades da IPM, ao compreender, viabilizar e executar a estruturação deste projeto, nota-se que os ganhos são subseqüências e serão colhidos ao fim da implementação do saneamento de cadastros e governança, conjuntamente com a integração da Totvs, sendo o resultado mensurado, posteriormente, de forma imediata, em um curto espaço de tempo.

Espera-se que a IPM reduza os custos de transação envolvidos nos retrabalhos dos elos que permeiam o processo administrativo e associadamente, os clientes internos terão maior entendimento e desenvoltura em incluir demandas para área de Suprimentos, devido à existência da padronização e enriquecimento das informações cadastradas no banco de dados do sistema. Não menos importante, a factibilidade em utilizar, como mencionado neste trabalho, as metodologias da matriz de Kraljic e diagrama de Pareto que embasam e proporcionam maiores acertos às estratégias da área de Suprimentos no reabastecimento da Instituição, podendo assim trabalhar com o preço histórico dos itens, criando acordos comerciais e contratos, transfazendo em ganhos financeiros e melhorando os resultados do IPM.

Além dos ganhos citados, outro ganho importante para a instituição é a quebra de ruptura sobre a gestão da mudança organizacional, pois no passado existia grande resistência à mudança, a clareza evidenciada conjuntamente com o enriquecimento e detalhamento de informações expostas na proposta do trabalho, forneceu total sinergia e visibilidade para a Instituição, evidencia que o problema afetava não só a área de Suprimentos, mas toda a empresa, pois os elos administrativos entenderam tal necessidade passando a adotá-la como uma mudança estratégica primordial, assim resultando em consonância de direção entre os departamentos, caminhando no mesmo sentido. Ademais, cria-se maior receptividade, preparando as equipes para futuras mudanças.

Também é fundamental para continuidade do projeto que outras ações, como criação de normas no sentido de delinear aos colaboradores, seus direitos e deveres e estabelecimento de diretrizes comportamentais esperadas, facilitarão o entendimento sobre a importância em manter os novos fluxos de trabalhos criados de forma diligente. Outro fator que corrobora para sustentação do projeto é a criação de treinamentos às equipes de trabalho, pois é fundamental a sustentação e compreensão de todos os envolvidos; cursos na Academia Corporativa do Mackenzie estão em desenvolvimento, envolvendo os recursos humanos na Instituição e agregando ainda mais valor ao projeto e Instituição.

Recomenda-se às empresas interessadas na exploração de saneamento de cadastros e fluxo de governança de natureza semelhante, que dediquem um bom tempo na exploração e aprofundamento de pesquisa entre os elos interligados aos processos administrativos que permeiam a cadeia de suprimentos, busquem referências teóricas aderentes ao escopo, assim será possível proceder para uma estrutura adequada quanto aos recursos e capacidades a fim de obter um resultado adequado e positivo.

REFERÊNCIAS

- Alt, P.R., & Martins, P.G. (2003) *Administração de Materiais e Recurso Patrimoniais*. 3ª ed São Paulo: Saraiva.
- Araújo, L. C. G. (1982). Mudança organizacional na administração pública federal brasileira. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Eaesp/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo
- Arnold, J.R.T. (1999) *Administração de materiais: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (2000) *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas.
- Coase, R. H. (1937) The Nature of the Firm *Economica, New Series*. 4(16), pp. 386-405.
- Costa, F.L. (2002) *Introdução à Administração de Materiais em Sistemas Informatizados*. São Paulo: Editco Comercial Ltda.
- Dias, M., & Costa, R.F. (2003) *Manual do comprador*. 3ª ed. São Paulo: Edicta.
- Dias, M.A.P. (2010) *Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística* – 4. ed. São Paulo: Atlas 2010.
- Gil, A. C. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Koch, I.V. (2015) *Introdução à linguística textual: trajetória e grandes temas*. São Paulo: Contexto.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- Machado, S.S. (2012) *Gestão da Qualidade*. Inhumas: e-Tec Brasil.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Mattar, F.N. (1996) *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- Pescuma, D., & Castilho, A.P.F. (2005) *Projeto de pesquisa – o que é? Como fazer? Um guia para sua elaboração*. São Paulo: Olho d'Água.
- Severino, J., Filho (2006) *Administração de Logística Integrada: materiais, PCP e marketing*. Rio de Janeiro: E -papers, 2006.
- Vilhena, R.M.P., & Hirle, A.R.C. (2013) Gestão de compras e qualidade do gasto público: a experiência de Minas Gerais com o planejamento de compras e a integração da gestão de compras à gestão orçamentária. *Anais do VI Congresso de Gestão Pública*, Brasília. Recuperado em 12/set/21 de <http://consad.org.br/wpcontent/uploads/2013/05/006-gest%c3%83o-de-compras-e-qualidade-dogasto-p%c3%9ablico-a-experi%c3%8ancia-de->

minas-gerais-com-oplanejamento-de-compras-e-a-integra% c3%87% c3%83o-da-gest% c3%83o-de-compras-% c3%80-gest% c3%83oor% c3%87ament% c3%81ria.pdf.
Acessado em: 05 set. 2020.

Weiss, A. (2011) *Key Business Solutions: Essential Problem-Solving Tools and Techniques That Every Manager Needs to Know*. New York: FT Press.

Williamson. O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relations contracting*. London: Collier Macmillan Publishers.

Williamson. O.E. (1991) Strategizing, Economizing and Economic Organization. *Strategic Management Journal*. 12, pp. 75-94.

Williamson. O.E. (1993) Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1), part 2, pp. 453-486.

Williamson. O.E. (1996) *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.

Williamson. O.E. (1998) The Institutions of Governance. *AEA Papers and Proceedings*, 88(2) pp. 75-79.

Apêndice A

Respostas dos gestores do IPM

Perguntas/ Cargo	Coordenação de Suprimentos	Coordenação de Contas a Pagar	Coordenação de Contabilidade	Coordenação Fiscal	Gerência de Controladoria	Gerência de Suprimentos	Coordenação de Almoxarifado.	Síntese dos conteúdos	Essência dos conteúdos dos depoimentos
Você faz parte ou conhece o processo de cadastro de um novo item no sistema?	Faço parte minimamente quando a contabilidade de dívidas sobre a categoria de produto.	Não faço parte, mas conheço de maneira superficial.	Sim, minha equipe é responsável por criá-lo.	Sim, conheço o processo, mas não faço parte dele.	Sim, conheço os trâmites	Sim, conheço, mas não faço parte dele.	Sim, superficialmente.	Descritivo, Taxonomia, Finalidade, Classificação Contábil, Durabilidade e Valor	Destacados os pontos de possibilidade de melhorias percebidas pelos gestores
Quais são as características na criação de cadastro de um item que você considera relevantes?	Descrição com especificação correta, NCM do produto.	A conta contábil	Tipo do produto, utilização, tempo de durabilidade e valor	Descrição do item	Correta classificação contábil	Taxonomia, finalidade, descrição, classificação fiscal	O item deverá atender todos os setores.		
O cadastro de itens atende às suas necessidades para processamento das informações no sistema? Caso não atenda, por favor justifique.	Não, muita informação em duplicidade ou genérica, não sendo possível aprofundar a análise.	Parcialmente, caso não esteja adequado gera problemas no pgto.	Atende, desde que tenha todas as informações necessárias	Na maioria das vezes sim, quando existe um problema é necessário cancelar o voucher e devolver o processo para Suprimento.	Sim, não encontro problemas.	Não. Há excessivos itens genéricos	Sim, pois os itens estocáveis possuem um cadastro adequado.	Inconsistência nos itens	
Qual é o impacto de uma incompatibilidade no cadastro de itens em suas atividades de trabalho?	Entrega de produto errado, falhas no processo de lançamento fiscal e classificação de ativo	Se o item não estiver adicionado ao fornecedor corretamente o processo não anda	O registro fica errado e se faz a necessidade de voltar o processo	Inconsistência entre ordem de compras X recebimento físico X nota fiscal	Afeta a classificação contábil com impactos em Despesas (Resultado) e Investimentos	Compras equivocadas; inviabilidade de análise histórica de consumo e elaboração de projeções; impossibilidade de análise de curva de variação de preços.	Itens que favoreça determinados grupos, fazer o controle e filtro das saídas.	Falhas nas entregas, retrabalhos, Impacto em despesas (resultado), investimentos e impossibilidade de planejamento	Conscientização dos gaps causados pelas incompatibilidades dos itens
Se as incompatibilidades afetam as suas atividades profissionais, você necessita refazer algum processo?	Sim, gera retrabalho para todas as áreas	Não consigo inserir uma Nota fiscal	Sim, retrabalho na devolução para acerto da OC	Sim, retrabalho na devolução para acerto da OC	Sim, para minha equipe.	Eu, diretamente, não	Não, só demanda mais tempo e justificativas a quem solicitou.		
Se você precisa fazer um retrabalho para reconstrução de um processo, quanto tempo isso lhe toma a cada vez?	+ de 2 horas, sem contar fluxo de aprovação.	Dependo da área contábil para cadastrar o item	Muito tempo	48 h	Difícil falar pois cada caso é específico.	Eu, diretamente, não	Depende de vários fatores, o cancelamento da requisição, o tempo será de acordo com a quantidade de processos desse tipo.	Recorrência de erros, morosidade e dispêndio de tempo nos retrabalhos	

Perguntas/ Cargo	Coordenação de Suprimentos	Coordenação de Contas a Pagar	Coordenação de Contabilidade	Coordenação Fiscal	Gerência de Controladoria	Gerência de Suprimentos	Coordenação de Almoxarifado.	Síntese dos conteúdos	Essência dos conteúdos dos depoimentos
Quantas vezes por semana ocorrem incompatibilidades que necessitam de retrabalho?	Mais de 3 vezes	4 vezes	Não consigo quantificar	Várias vezes, depende do solicitando e do conhecimento que a mesma tem do cadastro de itens	Não saberia responder com tamanha precisão.	Eu, diretamente, não	Ultimamente tendo sido esporádico.		
Você acredita que uma incompatibilidade de cadastro em um item pode gerar um efeito cascata causando impacto em outros departamentos?	Sim, é o que acontece constantemente.	Sim, necessitamos por vezes reaver os processos.	Sim, acaba gerando retrabalhos aos envolvidos.	Com certeza, devido ser a origem da solicitação	Sim, sem dúvida.	Sem dúvida	Não, os departamentos tem aceitado de forma positiva as justificativas.	Clareza do Impacto em outros departamentos	Compreensão que os gaps geram problemas em outras áreas
Pensando nos elos administrativos do processo: compras, recebimento, contabilidade, ativo fixo e pagamento, quais são suas sugestões para melhoria do processamento das informações no sistema?	Compras assumir responsabilidade de cadastro, fluxo de informações fiscais	Que os itens sejam criados logo que é feito o cadastro do fornecedor, que as aprovações sejam feitas em tempo hábil.	Que o produto adquirido seja exatamente o item utilizado na requisição	Cadastro de itens enxuto e de fácil entendimento pelo solicitante	Como ideal é que o processo esteja alinhado com todos os entes participantes, diluindo as questões, enquadramentos e situações.	Saneamento de cadastro de itens; criação de comitê (e consequente workflow) de avaliação e aprovação de itens; terceirização do cadastro de materiais	Desde quando iniciamos com o ERP atual, o processo tem tido muitas melhorias e agilidade das informações.	Alinhamento entre áreas, redução da base de itens, limpeza no cadastro, criação de comitê para aprovações	Entendimento consensual que existe necessidade do remodelamento da base de itens e criação de novas diretrizes
Você faz uso do banco de dados de cadastro de itens para controle e gestão dos seus processos no sistema?	Não, 100%. Por causa das inconsistências do cadastro.	Às vezes, para relatórios financeiros	Sim, para fechamento dos resultados e depreciações.	A área em que atuo não temos autonomia no cadastro de itens	Não.	Sim, para traças indicadores e estratégias de área.	Sim. Sempre que preciso verificar o valor médio de compra, inserir o ponto de pedido dos produtos, analisar saldos.	Uso do banco de dados para dirimir dúvidas e suporte as decisões	

Nota. Elaborado pelo autor.

Apêndice B

Respostas dos colaboradores operacionais do IPM

Perguntas/ Cargo	Analista Fiscal	Assistente Almo-xarifado	Compradora	Analista do Ativo Fixo	Analista Contas a Pagar	Compradora Im-portadora	Analista da Con-troladoria	Síntese dos conte-údos	Essência dos conteú-dos dos depoimentos
Você faz parte ou conhece o processo de cadastro de um novo item no sistema?	Sim, crio no sis-tema	Não conheço	Sim, mas não faço parte dele.	Conheço basicamente.	Não faço parte de processos.	Conheço, mas não participo do processo.	Sim, mas não faço parte.	Duplicidade de itens, descrição errônea, falta de especificações técnicas e padronização de modelo	Evidenciados as lacunas e pontos de melhorias a serem trabalhados
Quais são as características na criação de cadastro de um item que você considera relevantes?	Conta contábil e finalidade de uso	Ele precisa estar de acordo com a nota fiscal	Se o item já existe, para que não haja duplicidade de cadastros, a unidade de medidas e categoria se estão corretas	Finalidade, tempo de uso e valor	Descrição e Clas-sificação Contábil	Segmento do produto, nomenclatura universal, nomenclatura dos itens condizente com o mercado.	Descrição, conta contábil		
O cadastro de itens atende as suas necessidades para processamento das informações no sistema? Caso não atenda, por favor justifique.	Sim, consigo criar os itens	Atende parcial-mente, existem itens genéricos que dificultam a real compreensão do pedido de compras	Depende da categoria, na maioria das vezes não consigo extrair informações que necessito para criar estratégias	Parcialmente, às vezes necessito de informações adicionais	Atende em partes, uma vez que vários itens não são classificados de forma correta	Não. O cadastro de itens é genérico, nada específico e diferenciado, isso impacta diretamente na emissão de relatórios e controle interno.	Na maioria das vezes sim, pois utilizo mais a classificação contábil.	Inconsistência nos itens	
Qual é o impacto de uma incompatibilidade no cadastro de itens em suas atividades de trabalho?	No meu caso não gera impactos	Não consigo receber o material adequadamente	Atraso no processo, pois terá que ser refeito	Sou a última ponta do processo, caso ocorra erro é necessário refazer todo o processo novamente	Não consigo seguir com o pagamento	Impacta diretamente na emissão de relatórios e controle interno.	Caso o item seja considerado um investimento e o item utilizado era um custeio, além do retorno do processo, teremos que criar um projeto para aquisição	Retrabalhos, devoluções, Reclamações, falta de exatidão em relatórios	Explanado o acúmulo de problemas e sua recorrência em virtude do cadastro de itens
Se as incompatibilidades afetam as suas atividades profissionais, você necessita refazer algum processo?	Talvez ajustar a categoria do item	Muitas vezes é necessário acionar o comprador responsável para entendimento do material.	Sim, é necessário que todas as áreas sejam acionadas e por vezes até o requisitante de compras.	Sim, temos que desfazer tudo e iniciar de novo.	Sim, devolvo para contabilidade ajustar o voucher	Sim, acontece constantemente re-parações.	Sim, muitas vezes o processo tem prazo para ajuste, o que demanda tempo para análise, sendo assim deixamos de efetuar alguma atividade para este atendimento.		

Perguntas/ Cargo	Analista Fiscal	Assistente Almo-xarifado	Compradora	Analista do Ativo Fixo	Analista Contas a Pagar	Compradora Im-portadora	Analista da Con-troladoria	Síntese dos conte-údos	Essência dos conteú-dos dos depoimentos
Se você precisa fazer um re-trabalho para reconstrução de um processo, quanto tempo isso lhe toma a cada vez?	3 a 4 dias, pois sou a ponta do processo.	Geralmente 2 dias.	Em média 15 minu-tos	Dias, pois, passa por um fluxo de aprovações.	Em torno de 3 dias	depende, mas em média 15 min.	Em média 2 dias.	Recorrência de er-ros, morosidade e dispêndio de tempo nos retraba-lhos	
Quantas vezes por semana ocorrem incompatibilidades que necessitam de retrabalho?	Poucas vezes	Como o volume de recebimento é grande, acontece di-ariamente	Não é uma ocorrên-cia constante	3x por semana	Regularmente	1x semana	Algumas vezes		
Você acredita que uma incom-patibilidade de cadastro em um item pode gerar um efeito cascata causando impacto em outros departamentos?	Acredito que sim, pois vejo colegas refa-zendo processos	Sim, pois o com-pras necessita refa-zer todo o processo	Sim, constante-mente.	Sim, geralmente todos os departa-mentos administra-tivos são envolvi-dos	Sim, pois um de-partamento re-torna o processo para o outro até chegar na ponta para ajuste	Sim, pelo menos uns 5 departamen-tos.	Sim, pois no sis-tema os departamen-tos necessit'am re-contruir os proces-sos adequadamente.	Clareza do Im-pacto em outros departamentos	Explicita a neces-sidade de ajustes, porém possuem visão unilate-ral dos efeitos colate-rais sobre as incompatibilidades dos itens
Pensando nos elos administra-tivos do processo: compras, recebimento, contabilidade, ativo fixo e pagamento, quais são suas sugestões para me-lhoria do processamento das informações no sistema?	O cadastro de-veria ser criado e ajustado pelas áreas que fazem parte e uso dos itens	Uma limpeza no banco de dados e cadastros mais ajus-tados de acordo com a nota fiscal	A contabilidade po-deria ter mais enten-dimento do item a ser cadastrado, tal-vez uma melhor co-municação com Su-primentos antes de inserir um novo item no sistema.	Uma mudança ra-dical na estrutura de criação do ca-dastro	Criar uma gover-nança para que o cadastro seja cri-ado com critérios	Cadastrar os itens de acordo com seg-mento do produto, nomenclatura uni-versal e alinhamento das áreas in-teressadas sobre as melhorias.	Saneamento e aná-lise constante dos itens	Comunicação en-tre áreas, limpeza, otimização e estru-turação de gover-nança para criação e aprovação do ca-dastro.	
Você faz uso do banco de da-dos de cadastro de itens para controle e gestão dos seus processos no sistema?	Não trabalho com essas infor-mações.	Apenas minha ges-tora faz uso para controle do estoque	Sim, são fundamen-tais para meu dia a dia.	O criador do ca-dastro deveria co-nhecer a fundo so-bre o material	Sim, para emissão de relatórios	Sim, é muito im-portante para meu trabalho.	Não, preciso dessas informações rara-mente.		

Nota. Elaborado pelo autor.