

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

Análise da Aplicação do Modelo de Kraljic para a Compra e Estocagem de Papel A4 da Diretoria de Logística da Universidade Federal de Pernambuco

**Aluno: Liliana Vieira de Barros
Orientador: Prof^ª Dr^ª Taciana de Barros Jerônimo**

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2016

Sumário

- 1. Apresentação**
- 2. Objetivos da Pesquisa**
- 3. Bases Teóricas utilizadas**
- 4. Resultados e Achados**
- 5. Conclusões**
- 6. Sugestões Gerenciais para a compra do Papel A4**

1. Apresentação

A publicação deste resumo no âmbito empresarial tem por finalidade apresentar os dados coletados em **pesquisa que analisou ações na área de compras e de estoque do item Papel A4** da instituição federal de ensino superior Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), realizada nos meses de março e abril no ano de 2016, para o desenvolvimento de dissertação de mestrado profissional em administração.

A UFPE é composta por três *campi* distribuídos na cidade do Recife, Vitória de Santo Antão e Caruaru. O planejamento das compras de Papel A4 da UFPE tem sido um desafio para os gestores deste órgão público, em virtude das demandas superestimadas advindas das três unidades solicitantes. Por ser um item que atende às atividades meio e fim da instituição, existe a prática de solicitar a compra desse tipo de material mesmo que a unidade requisitante ainda não tenha atingido o seu estoque mínimo, uma vez que não há controle do consumo para um determinado período nos setores e, se deixar faltar causará prejuízos ao bom andamento das atividades.

O Almoxarifado Central da UFPE é responsável pelo armazenamento, controle e movimentação de material de consumo de toda a instituição. Devido à elevação abrupta nas compras de materiais, em virtude do crescimento do campus Recife (expansão dos cursos existentes e surgimento de novos cursos de graduação e pós-graduação), criação dos *campi* do Agreste e Vitória de Santo Antão (devido à necessidade da interiorização do ensino público federal), este setor de estocagem tornou-se pequeno e não atende adequadamente às necessidades conjuntas dos três *campi*.

Diante desse novo cenário, é necessário utilizar modelos de gestão para o processo de execução das compras, estabelecendo as necessidades de aquisição do Papel A4, assim como para o processo de gestão do estoque desse material. Haja vista que o dispêndio de recurso com a aquisição de Papel A4 na UFPE tem representado uma média de 36% do gasto com o material de expediente, assim a compra do referido item deverá ser com base em um planejamento correto, que leve em consideração as demandas reais das Unidades para evitar o desperdício de recurso.

2. Objetivos da Pesquisa

O **objetivo geral** desse trabalho foi realizar um estudo para a análise da tomada de decisão na compra e na estocagem de Papel A4 da UFPE. Para a obtenção deste objetivo geral, foram definidos os seguintes **objetivos específicos**:

- Analisar a aplicação do modelo de Kraljic para a compra e estocagem de Papel A4 da UFPE;
- Identificar o processo de decisão de compra e de estocagem na Administração Pública;
- Analisar os dados históricos das despesas da compra e da estocagem de Papel A4 da UFPE, no período de 2013 a 2015;
- Analisar as práticas de compras e de estocagem do Papel A4 na UFPE, no período de 2013 a 2015.

3. Bases Teóricas utilizadas

As principais bases teóricas estão apresentadas na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Principais Bases Teóricas utilizadas na dissertação

GESTÃO DE COMPRAS	Uma adequada gestão estratégica de suprimento pode ser útil para definir como o setor de compras deve gerenciar os materiais, segregando-os de acordo com a importância e representatividade para a organização de cada um deles, nesse sentido, a função compras estabelece quais serão as estratégias de mais relevância para cada grupo de itens (ANDRADE, 2012).
MODELO DE COMPRAS DE KRALJIC	<p>O portfólio de compras de Kraljic (1983), ele propõe a classificação dos seus materiais ou itens de compra em termos de impacto no lucro e risco de abastecimento, em seguida, analisa-se o mercado de abastecimento para estes materiais para definir sua posição de fornecimento global estratégico, permitindo elaborar estratégias de aquisição e planos de ação de compra (SARDINHA, 2013).</p> <p>O modelo de Kraljic (1983) se notabilizou pela exposição do conceito da matriz de complexidade <i>versus</i> importância para avaliar qual foco de compras deve ser dado aos diferentes itens necessários ao funcionamento da organização (TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015).</p>
GESTÃO DE ESTOQUE	<p>A gestão dos estoques consiste em agir sobre o processo de suprimento e, essa ação se traduz pela decisão de o que suprir, em que quantidade e em que momento, uma vez que pouca ação normalmente pode ser feita sobre o processo de demanda (GIANESI; BIAZZI, 2011).</p> <p>Dias (2010) e Ballou (2012), o planejamento do dimensionamento de estoques consiste na relação entre o investimento, a disponibilidade do estoque, os custos e o consumo ou a demanda.</p>

4. Metodologia

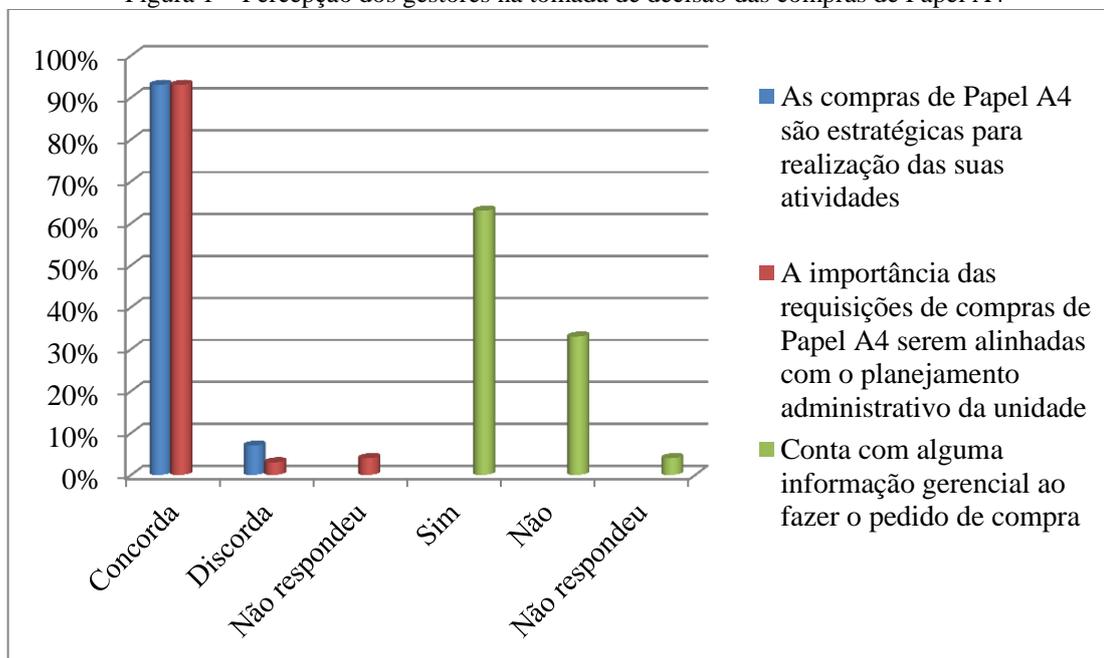
A pesquisa foi caracterizada pelo estudo exploratório e descritivo, os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo. A amostra foi intencional e não-probabilística, foram selecionados os agentes envolvidos na área de compras da UFPE que são os Gerentes de Finanças e Compras dos Centros Acadêmicos, os Coordenadores Administrativos Financeiros das Pró-reitorias, do Gabinete do Reitor e dos Órgãos Suplementares, totalizando 30 respondentes. Para delinear o campo analisado e obter uma visão panorâmica do mesmo foi utilizada investigação através de um estudo de caso.

5. Resultados e Achados

Os gestores de compras da UFPE consideram importante que as requisições de compras de Papel A4 sejam alinhadas com o planejamento administrativo da sua unidade, visto que

93% dos pesquisados concordaram com essa importância quando foram abordados com esse questionamento, conforme Figura 1 a seguir.

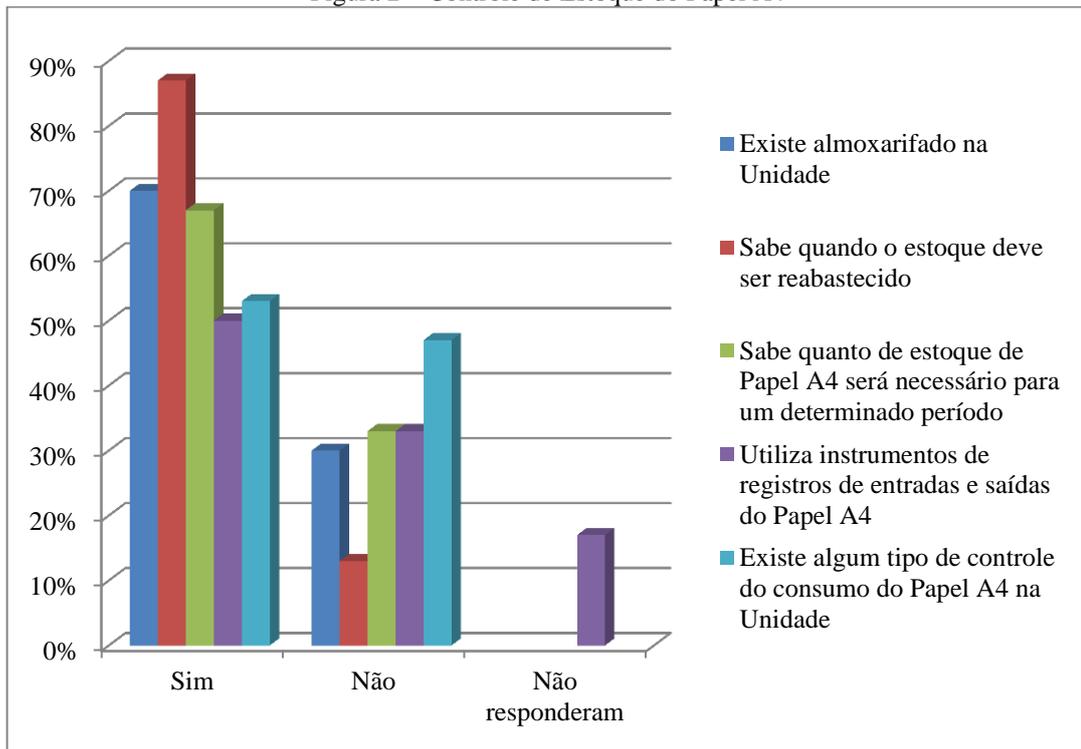
Figura 1 – Percepção dos gestores na tomada de decisão das compras de Papel A4



Diante dos resultados apresentados concluímos que há uma incoerência quanto ao posicionamento dos Gestores, em virtude de 93% destes consideram relevante a compra do Papel A4 ser alinhada com o planejamento administrativo, no entanto, 33% dos gestores não controlam o uso do Papel na sua Unidade por não dispor de informação gerencial ao fazer o pedido de compra, ou seja, não há controle com o gasto do referido material.

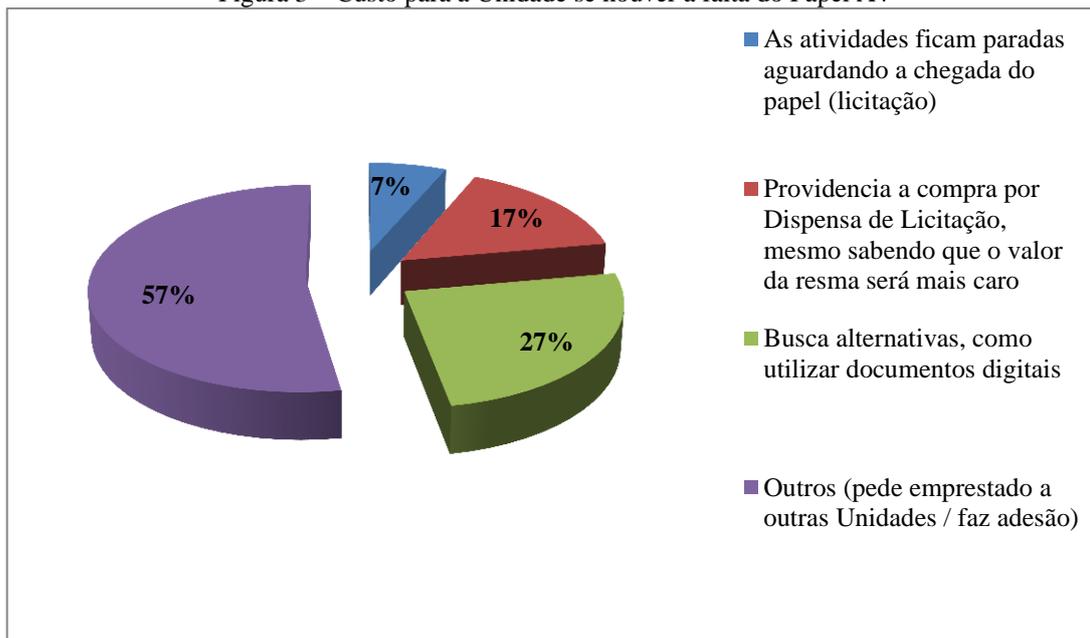
O estoque na UFPE é gerido de forma empírica, de acordo com os dados coletados através do questionário aplicado aos Gerentes de Finanças e Compras dos Centros Acadêmicos e Coordenadores Administrativos Financeiros dos Órgãos Suplementares, Gabinete do Reitor e Pró-reitorias da UFPE, conforme Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Controle de Estoque do Papel A4



No tocante ao custo para as Unidades pela falta do Papel A4, 57% responderam que buscam alternativas como pedir emprestado a outros setores da Instituição ou compram por adesão à Ata de Registro de Preços de Pregões de outros Órgãos; 27% utilizam documentos digitais; 17% providenciam a compra por Dispensa de Licitação, mesmo sabendo que o valor da resma será mais caro e, 7% ficam com as atividades paradas aguardando a chegada do papel que está sendo adquirido pela UFPE através de licitação. Conforme Figura 3 a seguir.

Figura 3 – Custo para a Unidade se houver a falta do Papel A4

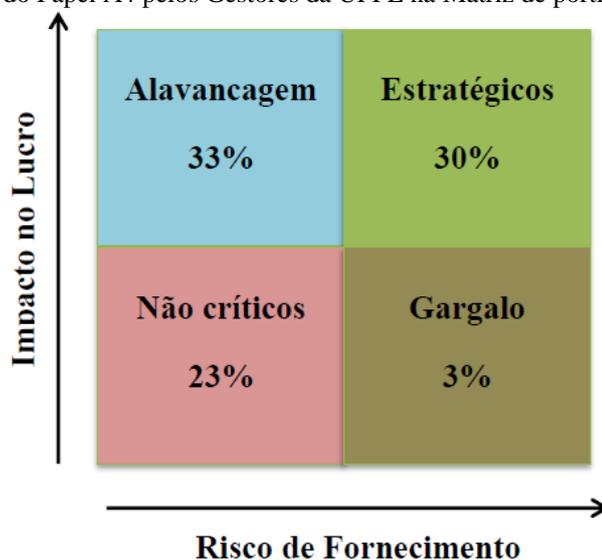


O resultado da pesquisa apontou que 93% dos gestores concordam que a compra do Papel A4 é estratégica para a realização das suas atividades, visto que consideram ser o

principal material de consumo e de elevada utilização para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas, em virtude das atividades desenvolvidas em papel ainda são muito relevantes e fundamentais.

Na classificação do portfólio de compras de Kraljic foi observado que 30% dos Gestores classificaram o item Papel A4 como Estratégico, por se tratar de item de grande volume de compra (impacto nos lucros), porém a maioria dos gestores classificou o Papel A4 como Estratégico levando em consideração apenas a dimensão do impacto nos lucros. Na classificação Alavancagem, foi encontrado que 33% dos gestores o classificam dessa forma, avaliaram que o Papel impacta de forma significativa no custo da Universidade, mas que apresenta risco de suprimento baixo, pois geralmente pode ser obtido de vários fornecedores. Na classificação Gargalo, 7% dos Gestores e, como Não-crítico 23% dos Gestores, conforme Figura 4.

Figura 4 – Classificação do Papel A4 pelos Gestores da UFPE na Matriz de portfólio de compras de Kraljic



Dessa maneira, pode-se observar que a gestão correta do Papel é de alta importância para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas da Instituição, mas paradoxalmente a tomada de decisão da compra e da estocagem do Papel A4 é feita de forma empírica, uma vez que não há controle do consumo do Papel, corroborando para a falta de planejamento do dimensionamento do estoque e, por conseguinte para a falta de planejamento eficiente da compra desse material.

6. Conclusões

Destaca-se a necessidade na mudança de perspectiva na compra desse material na Instituição de uma atividade operacional para uma atividade estratégica (gestão de suprimentos). E, a conscientização dos Gestores de Compras da Universidade de que o planejamento é fundamental para o sucesso do procedimento de compra deve ser a primeira ação a ser realizada, pois, nem sempre se dá a essa etapa a ênfase e a importância necessária. Logo, a ausência de cuidado na fase de planejamento para a compra, que na maioria das vezes ocorre pela falta de controle do uso e consumo do Papel A4, pode conduzir a uma compra de Papel que não se adéqua ao realmente demandado, acarretando a falta do material se a compra for subestimada ou o excesso, que pode trazer consequências para o armazenamento, visto que o Papel ocupa grande espaço e volume no almoxarifado.

Dessa maneira se não houver cuidado na fase de planejamento para a compra, o processo de armazenamento deixa de ser estratégico uma vez que o Papel ficará ocioso no estoque em virtude da aquisição desnecessária, e poderá ser danificado ou perder as características normais de uso pelo tempo de armazenamento.

Assim, os resultados indicaram que a gestão de compra e estocagem do Papel A4 na UFPE é feita de forma empírica, haja vista que não há controle do uso e consumo desse material, corroborando para a falta de planejamento do dimensionamento do estoque e, por conseguinte para a falta de planejamento eficiente da compra desse item.

7. Sugestões Gerenciais para a compra do Papel A4

O *portifólio* de compras da Matriz de Kraljic permite elaborar estratégias de aquisição e plano de ação de compra através da classificação dos materiais a serem comprados, se trata da mudança da perspectiva da função compras, de uma atividade meramente operacional para o gerenciamento de suprimentos. E, como a UFPE adquire um amplo número de materiais, o ponto de partida para a abordagem de uma estratégia de compras é a avaliação e a determinação do grau de importância de cada item, possibilitando desta forma, a hierarquização e urgência de cada material que compõe a cadeia de suprimentos. Neste sentido, a implantação da matriz de posicionamento de materiais mostra-se como uma importante ferramenta gerencial para a Universidade.

A implantação da Matriz também pode auxiliar o Gestor da UFPE na tomada de decisões para determinar a melhor solução para a gestão da aquisição dos materiais, possibilitando a escolha da modalidade de licitação que seja mais adequada para a aquisição do(s) item(s).

Logo, diante dessa perspectiva de mudança da função compras a UFPE deve elaborar plano de capacitação para proporcionar aos Gerentes de Compras dos Centros Acadêmicos e Coordenadores Administrativos Financeiros do Gabinete do Reitor, Pró-reitorias e Órgãos Suplementares Cursos de capacitação para detalhar o tema compras e estoque visando o treinamento desses para o exercício da função de compras, assim como Workshops para aprofundar a discussão sobre o tema, apresentando casos práticos e Seminários com o objetivo de suscitar o debate sobre as boas práticas de Gestão de Suprimentos nas Instituições Federais de Ensino Superior, até então pouco estudados, para que a tomada de decisão na compra e na estocagem de Papel A4 da Instituição seja eficiente e de forma racional, ou seja, estratégica.