

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Departamento de Ciências Administrativas

Curso Bacharel em Administração

Gustavo Heuser do Prado

**PROCESSOS DE GESTÃO DE COMPRAS DE SUPRIMENTOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL DE PROTEÇÃO DOS ANIMAIS EM
OURO PRETO – MG**

Mariana

2018

Gustavo Heuser do Prado

**PROCESSOS DE GESTÃO DE COMPRAS DE SUPRIMENTOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL DE PROTEÇÃO DOS ANIMAIS EM
OURO PRETO – MG**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha

Mariana

2018

P896p

Prado, Gustavo Heuser.

Processos de gestão de compras de suprimentos em uma organização não governamental de proteção dos animais em Ouro Preto - MG [manuscrito] / Gustavo Heuser Prado. - 2018.

37f.: il.: color.

Orientador: Prof^a. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Estoque - Teses. 2. Organizações não governamentais - Teses. 3. Gestão - Teses. I. Rocha, Simone Aparecida Simões. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.7

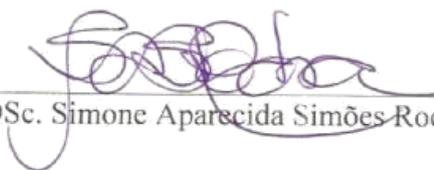
Catálogo: ficha@sisbin.ufop.br

GUSTAVO HEUSER DO PRADO

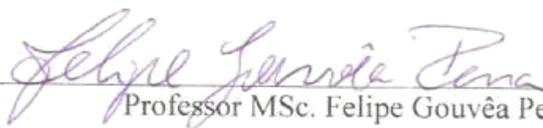
Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha

COMISSÃO EXAMINADORA



Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha - Orientadora



Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena



Pós-Graduanda Itaiane de Paula

Mariana, 26 de fevereiro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Para que este Trabalho de Conclusão de Curso fosse concretizado, pessoas e instituições tiveram fundamental participação. Como forma de expressar meus agradecimentos, desejo registra-los:

À Professora DSc. Simone Rocha, pela orientação segura e apoio nas horas de dificuldades.

À Professora MSc. Daniela Martins pelo início das orientações que levaram à escolha do tema deste estudo.

À Associação Ouropretana de Proteção Animal, por permitir a realização do estudo, pelas valiosas informações e pela disponibilidade e confiança depositadas.

Aos professores do curso de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto pelos importantes ensinamentos.

Àqueles que, de alguma forma, se envolveram e ajudaram na concretização deste estudo.

RESUMO

Tem-se como objetivo, analisar os processos de gestão de compras de suprimentos realizados na ONG AOPA em Ouro Preto-MG. Para Rocha (2016), a área de compras deve atender aos níveis e políticas de estoques para suprir à demanda, desenvolver fornecedores e atender ao consumidor. A metodologia é do tipo bibliográfica descritiva de abordagem qualitativa, de acordo com Richardson (2007). Os resultados demonstram que o processo de gestão de compras da ONG AOPA deve ser ampliado para as tipologias de parcerias de fornecedores, diante de suas especificidades. A conclusão, a partir do modelo de compras proposto, orienta para a necessidade de envolvimento de mais pessoas na gestão de compras da ONG.

Palavras-chave: Compras, Organizações não governamentais, Gestão.

ABSTRACT

The objective is to analyze the processes of management of purchases of supplies made at the AOPA NGO in Ouro Preto-MG. For Rocha (2016), the purchasing area must stick to inventory levels and policies to meet demand, develop suppliers and serve the consumer. The methodology is descriptive bibliographical type of qualitative approach, according to Richardson (2007). The results demonstrate that the purchasing management process of the NGO AOPA should be extended to the types of supplier partnerships, given their specificities. The conclusion, based on the proposed shopping model, guides the need for more people to be involved in NGO procurement management.

Keywords: Purchasing, Non-governmental organization, Management.

LISTA DE SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

AOPA - Associação Ouro-pretana de Proteção Animal

EDI - Eletronic Data Interchange

IDDA - Instituto de Defesa dos Direitos dos Animais

ONG - Organização Não Governamental

UIPA - União Internacional Protetora dos Animais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo de gestão de compras.....	15
Figura 2 - Proposta de gestão de compras para a ONG em estudo	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1	Definição e a importância de uma ONG – Organização Não Governamental.....	12
2.2	A importância do gestor em uma ONG.....	13
2.3	Gestão de compras.....	14
3	DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA	17
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
4.1	Breve histórico da ONG AOPA	19
4.2	Análise dos resultados obtidos	19
4.3	Proposta de um fluxo de gestão de compras a partir do estudo de caso.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
6	REFERÊNCIAS	31
	APÊNDICE A	33

1 INTRODUÇÃO

A União Internacional Protetora dos Animais (UIPA, 2017), em seu site, descreve que a defesa dos animais no Brasil teve suas atividades iniciadas em 1893, quando “o suíço Henri Ruegger dispôs-se a denunciar os maus-tratos a que era submetido um cavalo no centro de São Paulo”. O mesmo, havia ficado indignado quando teve conhecimento de que aqui ainda não existia entidade responsável para a proteção de animais. A partir deste episódio, e posteriormente às manifestações da sociedade, cria-se em 1895, no Brasil, a primeira cúpula de gestão da UIPA.

Diante da necessidade de proteção aos animais, encontra-se em Ouro Preto-MG, a AOPA - Associação Ouro-pretana de Proteção Animal, fundada em 18 de maio de 2013 (AOPA, 2017), com o objetivo de sensibilizar a população e autoridades quanto à necessidade de “assegurar o bem-estar animal, promovendo a adoção responsável, castração como meio de prevenção contra a superpopulação de animais domésticos, evitando posterior abandono”. Ou seja, surge neste momento, uma ONG – Organização Não Governamental, destinada a pleitear mudanças nas leis quanto a punição de quem “maltrata, acumula ou desampara” os animais “à própria sorte”.

Neste contexto, e a partir de uma inquietação acadêmica, surge a necessidade de validar como ocorre a gestão de compras de suprimentos, para atender às necessidades dos animais que ali estão, temporariamente ou não. Sabe-se que a gestão de compras, compreende das atividades funcionais e garante um gerenciamento eficaz e eficiente nas empresas (ROCHA, 2016). E não é diferente em uma ONG, pois esta atividade está relacionada à disponibilidade de todos os recursos necessários para o funcionamento da mesma, com intuito diferenciado de empresas que objetivam lucros. Então, a gestão de compras em ONG's, não às condicionam em competitividade e sucesso e sim, em sobrevivência dos animais, conforme aponta a autora acima citada.

Pode-se por considerar a definição de gestão de compras como a aquisição de bens tangíveis ou não, conforme Baily et al. (2000), que complementa quando diz, ser esta uma atividade em que as empresas determinam quais itens deverão ser comprados, desenvolvem fornecedores e seus contratos, emitem ordens de compras, as recebem e pagam pelos bens e serviços recebidos.

Assim, e por considerar como em Arnold (1999), a responsabilidade que compras exerce dentro de uma organização, toma-se por definição para esta pesquisa, a de que gestão de compras é o “estabelecimento do fluxo dos materiais na organização, pelo segmento junto

ao fornecedor, e pela agilidade da entrega”. Espera-se que a ONG AOPA, possa gerenciar o fluxo de recursos tangíveis e intangíveis, para a manutenção dos animais sob sua proteção.

A pergunta que orienta o desenvolvimento desta pesquisa é: Como são os processos de gestão de compras realizados pela ONG AOPA, sediada em Ouro Preto-MG? A partir deste questionamento, tem-se como objetivo geral, analisar os processos de gestão de compras de suprimentos realizados por esta ONG. Então, para atender ao objetivo geral, foram delineados os objetivos específicos: (i) descrever as etapas do processo de gestão de compras de suprimentos utilizados pela ONG AOPA; (ii) identificar e compreender os critérios e dificuldades para a realização de compras de suprimentos desta ONG; e (iii) propor um modelo de gestão de compras orientado para as especificidades da ONG em estudo.

A realização desta pesquisa, traz à tona a discussão da gestão de compras em um objeto empírico pouco investigado na literatura, que são as ONG's. Ao analisar o objeto em questão, poder-se ter a noção de como a gestão de compras pode ser aplicada em organizações com características tão peculiares como a estudada aqui. Também, pode-se por considerar que os resultados obtidos nesta pesquisa, poderão contribuir com insights ou sugestões para que estas organizações possam aperfeiçoar sua gestão de compras e, assim, adequar sua “filosofia” de compras às limitações impostas a esse meio de atuação. Desta forma, ficará mais perceptível a todos, os caminhos que as ONG's devem seguir, para conseguir concluir sua missão com menos entraves.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo foi desenvolvido, a partir da leitura de autores contemporâneos que discutem sobre a definição e importância das ONG's, a importância do gestor de compras e efetivamente a gestão de compras. Considera que utilizar-se de conceitos e importâncias sobre os temas aqui abordados, constituem no entendimento de que a teoria nos traz informações que contextualizam a vivência prática de uma pesquisa e sua posterior análise.

2.1 Definição e a importância de uma ONG – Organização Não Governamental

Para definir uma ONG e descrever sobre sua importância, ou seja, seu papel social, utiliza-se do que está descrito no site da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG, 2017):

“São consideradas Organizações Não Governamentais – ONG's, as entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação ou associação, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos.”

Como a finalidade de uma ONG é a do compromisso com a sociedade, e ainda, para complementar o que acima foi apresentado, sob o aspecto de sua legalidade, tem-se a definição de organização da sociedade civil segundo a lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015:

“Entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva (BRASIL, 2015).”

Camargo et al. (2001) considera uma ONG como um grupo de pessoas, organizadas sob a forma de instituição da sociedade civil, sem fins lucrativos, tendo como objetivo principal, lutar ou apoiar causas coletivas.

Complementando os autores acima, Tenório (2004) diz que estas são “[...] autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de

organizações de base popular, complementando a ação do Estado”. Demonstrando desta forma, sua importância e seu papel social junto à sociedade.

Discutindo sua informalidade, no site da ABONG (2017), consta que “uma ONG é constituída pela vontade autônoma de mulheres e homens, que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa”. Isto demonstra, que além da forma de se organizar, fica evidenciado sua autonomia em prol ao bem estar de pessoas, animais ou outras situações, como as ONG’s em defesa da Amazônia, de comunidades específicas, etc., que visam um benefício coletivo.

Conforme descreve Teixeira (2003), percebe-se que as ONG’s, de uma maneira geral, servem de “base” para o surgimento de outras organizações sem fins lucrativos e que estão determinadas em restaurar a democracia, envolver as pessoas em ações benéficas ao objetivo das mesmas e por último, que estas pessoas possam assumir uma postura questionadora junto à política local, da região, de um país ou até mesmo mundial.

2.2 A importância do gestor em uma ONG

Para Salamon (2005), existe a necessidade de gerenciar as ONG’s, como em qualquer empresa. Corroborando quando complementa e estabelece a importância do gestor, no sentido de legitimar as operações administrativas e operacionais envolvidas nesta atividade. Para ela, o gestor de uma ONG deve estabelecer como as atividades a serem desenvolvidas por colaboradores e voluntários deve acontecer.

Na mesma linha de pensamento da autora acima, destaca-se Pedrosa et al. (2009), que diz da importância do envolvimento das pessoas com as ações estratégicas da ONG, bem como a conciliação dos interesses individuais e coletivos aos da organização. Portanto, o gestor é aquele que consegue juntar todos estes interesses para beneficiar um coletivo.

O’Neill (1998), diz que o gestor tem um papel muito importante em relação à gestão da ONG, mesmo que sem fins lucrativos, no sentido de reduzir custos diretos e indiretos, desenvolver fornecedores a partir do contexto de doação, compras e aquisição legitimado por lei governamental, realizar pagamentos, dentre outras funções orientadas aos gestores das empresas com fins lucrativos. Este mesmo autor diz que a realidade de uma ONG é diferente das outras empresas, requerendo conhecimento, habilidades e atitudes específicas, bem como valores éticos e capacitação para gerenciá-las. Continua colaborando, quando enfatiza que os gestores devem conhecer com muita propriedade estas diferenças e estarem conscientes quanto ao propósito da missão, visão e valores das ONG’s. E complementa, o gestor deve

gerir recursos, resultados, legalidade ambiental da ONG, voluntários e colaboradores, bem como todas as outras variáveis que compõem a complexidade desta organização.

Quanto às diferenças e dificuldades existentes entre gestores de uma ONG e das empresas com fins lucrativos, Lindeberg (1999), diz que é mais difícil gerenciar uma organização sem fins lucrativos, pois deve-se esperar de seus gestores a eficácia, a eficiência e a busca constante pelos valores organizacionais. Ressalta que esta dificuldade é eminente à variável recursos humanos, pois parte dos trabalhadores estão empregados, enquanto outros trabalham de forma voluntária, ou seja, sem a percepção salarial e seus direitos.

Taliento e Silverman (2005) argumentam que, gerenciar envolve a qualidade e quantidade de recursos como pessoas, materiais, e além disso, independentemente da performance de uma ONG, que é difícil de ser mensurada, trabalha com variáveis intangíveis, como mudanças sociais, comportamentos e atitudes de pessoas, animais, dentre outras questões. Ou seja, o gestor tem que ter uma visão do todo, que são as operações de uma organização, como fluxo de pessoas, recursos etc., como as questões sociais e legais a que a ONG esteja envolvida.

2.3 Gestão de compras

Uma variável importante nas empresas é a compra de recursos. Isto, de acordo com Arnold (1999), auxilia a empresa na gestão de seus fluxos operacionais, minimizando a falta de um recurso ou o excesso do mesmo. Ou seja, saber comprar é saber gerenciar seus recursos.

Dias (2005) corrobora, quando diz que o objetivo de compras consiste na obtenção e coordenação de um fluxo contínuo de suprimentos. Este fluxo, segundo o autor, objetiva atender aos programas de produção, compras de recursos com melhor precificação, desde que estes tenham padrões qualitativos e quantitativos associados aos das empresas.

Neste mesmo contexto, Martins et al. (2001) destacam que estes objetivos, ou seja os padrões qualitativos e quantitativos a que se refere os autores citados acima, devem estar alinhados às ações estratégicas das empresas. São várias as estratégias das empresas, quando se discute gestão de compras, a saber: melhor atendimento ao cliente interno (funcionários de cada processo produtivo) e cliente externo (consumidor), desenvolvimento de fornecedores (como irão atender às especificidades de cada recurso a ser adquirido), uso de tecnologias para gestão de compras, como o EDI – Eletronic Data Interchange, uso da Internet, para a prática do comércio eletrônico, etc.

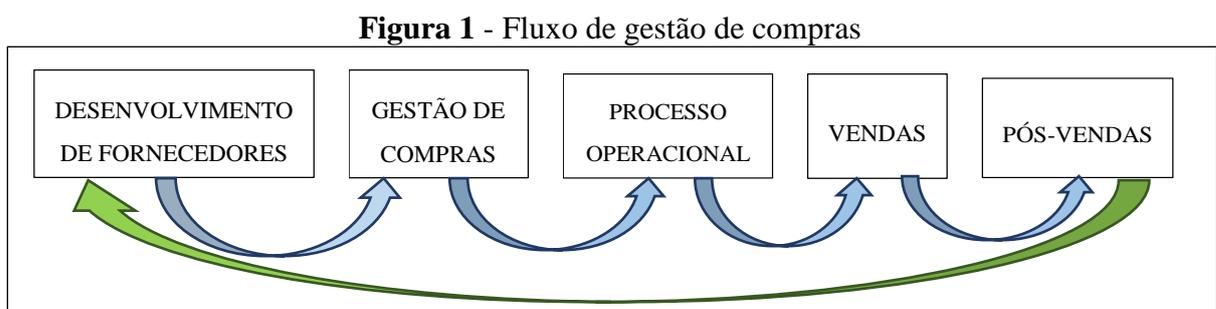
Arnold (1999) e posteriormente Baily et al. (2000), concordam que o processo de gestão de compras está diretamente ligado à tomada de decisão das empresas. Estes autores consideram que esta operação envolve todos os atores de uma empresa, pois é uma operação que agrega valor às estratégias operacionais e táticas, gerando conhecimento sobre o comportamento das operações inerentes às empresas e por outro lado, facilita o desenvolvimento de fornecedores que tragam benefícios para as mesmas.

Desta forma, entende que todas as empresas objetivam interação entre todos os seus processos, desde compras até o pós-venda, existindo assim, a integração empresarial (MARTINS et al, 2001). E que segundo Moraes (2005), a partir desta integração, a área de compras também assume responsabilidade em desenvolver fornecedores, negociando preços, qualidade, prazos e quantidade. Isto demonstra que gerenciar compras é tomar decisão pautada nas estratégias da empresa, objetivando sua competitividade.

Para Dias (2005), gerenciar compras é gerenciar capital. Portanto, deve-se ater à administração de materiais, no sentido de equilibrar a quantidade de recursos a serem comprados, com àqueles em estoque, na tentativa de minimizar a necessidade de investimento de capital nesta variável.

Cabe à área de compras, manter informação sobre o nível de estoque inerente à demanda do mesmo. A esta área, compete a manutenção e equilíbrio da quantidade de recursos a serem disponibilizados para as demais áreas das empresas. Torna-se uma tarefa importante para o gestor de compras, manter o equilíbrio entre a otimização dos recursos financeiros e a minimização das necessidades de capital a ser investido (DIAS, 2005).

Rocha (2016), complementa que a área de compras deve manter os níveis e as políticas de estoques dos recursos necessários à empresa. A quantidade destes recursos devem atender à demanda, ao tempo de ressuprimento dos fornecedores e ao comportamento do consumidor a partir do pós-venda. A Figura 1, ilustra esta contribuição.



Fonte: Extraído de Rocha (2016).

Dias (2005), destaca que a área de compras teve uma evolução significativa dentro das empresas, pois as mesmas se preocupam com este processo, que deve ser executado com o propósito de reduzir custos e manter a disponibilidade dos recursos.

Assim, conforme as contribuições do autor acima citado, além do atendimento do fluxo operacional em toda cadeia produtiva, o gestor de compras deve estar sempre atento às estratégias de custos, de qualidade e de gestão de estoques, para que a área de compras possa realizar de forma eficaz suas atribuições. Ou seja, deve prevalecer as estratégias de redução de custos e o estoque dos recursos necessários a cada etapa do fluxo.

As contribuições de Moraes (2005) para o gestor de compras, diz que estes devem estar sempre bem informados e atualizados sobre os recursos necessários às empresas. Este autor, complementa que além disso, este gestor, deve possuir habilidades para negociar, facilidade de trabalhar em equipe, saber comunicar e capacidade em gerenciar conflitos.

Brites (2006) diz que as empresas devem buscar por parcerias com fornecedores, manterem processos constantes de negociação e boa formação de profissionais de compras. Destaca que a gestão de compras deve buscar por eficiência operacional e redução de custos, de forma que se tenha aumento significativo da criação de valor para a empresa. Ainda ressalta que isto é possível de acontecer, quando a empresa tem uma maior colaboração, transparência e profissionalismo de seus funcionários.

3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Objetivando identificar e analisar os processos de gestão de compras realizados pela ONG AOPA, sediada em Ouro Preto-MG, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, descritiva e de abordagem qualitativa. Richardson (2007, p.102) destaca que o objetivo deste tipo de pesquisa está “no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno”.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007), busca por esclarecer um problema, que quando fundamentado, sua resolução é orientada por referências teóricas constantes de publicações em artigos, livros, monografias, dissertações e teses. Estes autores complementam, retratando que a pesquisa descritiva se relaciona a acontecimentos (variáveis), sem manuseá-los, objetivando constatar a frequência com que o mesmo acontece, seu vínculo com outros, sua natureza e por fim, as suas principais características.

Quanto ao método de pesquisa, foi desenvolvido o estudo de caso, para que pudesse ser avaliada a gestão de compras realizada pela ONG em estudo. Yin (2015), considera que este método permite ao pesquisador tirar proveito da singularidade do caso, bem como a apropriação do conhecimento adquirido a partir do estudo do tema, emergente para a construção de uma teoria.

Para a técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa, em dezembro de 2017, foi aplicado um questionário junto à gestora de compras da ONG. De acordo com Gil (2010), o uso desta técnica é para que o pesquisador possa obter o máximo de dados sobre um tema específico. Minayo (2010) contribui com o autor acima, complementando que se pode obter mais detalhamento sobre este tema, quando se utiliza desta técnica.

O objeto de pesquisa foi a ONG AOPA, localizada na cidade de Ouro Preto-MG. Aplicou-se o questionário, que fora dividido em três blocos, a saber: (i) o primeiro bloco: foi elaborado, com o objetivo de identificar a gestora de compras da ONG; (ii) o segundo bloco, constou da obtenção de informações sobre o desenvolvimento de fornecedores e a realização de compras; e por último, (iii) o terceiro bloco: espaço para que a gestora de compras pudesse se expressar sobre a relação da gestão de compras versus as doações de recursos em uma organização desta natureza, que é o de cuidar do bem-estar dos animais.

Para analisar os dados obtidos a partir da aplicação do questionário, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011, p.47), é utilizada em pesquisa

qualitativa, pois consiste na análise “[...] do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A partir do retorno do questionário respondido pela gestora de compras, Gabriela Monteiro Vieira Braga Barone, fez-se a leitura do documento preenchido. Assim, teve início da leitura, análise do conteúdo do mesmo, onde posteriormente foi realizada análise dos resultados obtidos.

As limitações encontradas nesta pesquisa, consistiram no levantamento bibliográfico sobre o tema, ou seja, a gestão de compras em organizações não governamentais. Tem-se como referência, ser este um tema diferenciado e que necessita de planejamento estratégico para este tipo de organização.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Breve histórico da ONG AOPA

A ONG AOPA – Associação Ouro-pretana de Proteção Animal, foi fundada na cidade de Ouro Preto-MG, em 18 de maio de 2013. O objetivo desta ONG, é o de realizar trabalhos de sensibilização junto à população e autoridades, para assegurar o bem-estar animal. Tem-se como ações, para obter resultado positivo ao final desta pesquisa, a promoção da adoção responsável, castração de animais, como forma de prevenção à superpopulação destes, para que posteriormente, não se tenha tanto abandono.

Esta ONG tem como missão, além das lutas diárias para mudanças das leis quanto aos maltratos e abandono de animais, o de incentivar a população à guarda ou adoção responsável. Pede-se também, a denúncia de quem esteja maltratando os animais. A partir das participações de reuniões junto com a sociedade, esta ONG, em junho de 2013, teve um aumento de membros em sua composição. Com isto, foi necessária a realização de uma nova votação, para a constituição da nova diretoria.

Em agosto de 2013, tem-se a saída voluntária dos novos membros, por questões de conflitos de ideais e interesses diferenciados. Estes, posteriormente, formam uma nova associação remanescente, denominada IDDA - Instituto de Defesa dos Direitos dos Animais. Assim, consideram que “em Ouro Preto, temos duas associações de proteção animal que lutam pela mesma causa, mas atuam de formas diferentes”. As duas organizações, ao longo destes anos, prezaram pelo respeito, ética e seriedade quanto à causa que abraçaram, para que não prejudiquem os trabalhos juntos aos animais. Mas, infelizmente alguns acontecimentos ocorreram, e que acabaram por distanciar a boa convivência entre as duas organizações.

Estes fatos, fazem parte da existência das duas ONG's (AOPA e IDDA), mas para o desenvolvimento desta pesquisa, somente a primeira será retratada aqui. A temática abordada na ONG AOPA, está centrada na gestão de compras.

4.2 Análise dos resultados obtidos

Neste tópico, é apresentado a análise dos resultados da pesquisa realizada, objetivando identificar os processos de gestão de compras realizados pela ONG AOPA. A análise do conteúdo, será por blocos de respostas, orientadas ao esquema do questionário aplicado junto à organização.

Foi solicitado à organização, seu posicionamento quanto à confidencialidade ou não das informações da ONG, bem como a identificação da gestora de compras. A resposta obtida foi a de que estas informações poderão se tornar públicas.

O primeiro bloco de perguntas foi formulado, sob a perspectiva de conhecer o perfil da gestora de compras da ONG em estudo. A gestora se chama Gabriela Monteiro Vieira Braga Barone, de 32 anos de idade e possui o superior incompleto. Quando foi perguntado a ela sobre suas motivações para entrar na ONG, a mesma respondeu: “Entrei logo após o desastre em Mariana, com o intuito de ajudar os animais que estavam desabrigados e permaneci porque vi que era algo que eu poderia ajudar e fazer sem prejudicar minhas atividades...” E demonstrou em sua resposta, que “... não é uma causa que não é muito “bonita” e que lida com seres que são incapazes de lutarem por si”. Fica claro ao pesquisador, que a respondente objetiva, por solidariedade, desenvolver um trabalho de ajuda diária aos animais.

Foi questionado o tempo em que a mesma se encontra como gestora de compras da ONG, e ela respondeu: “sou 2ª tesoureira desde julho, mais ou menos”. Por considerar que o questionário foi aplicado em dezembro de 2017, a respondente é gestora de compras desde julho de 2017. A questão do tempo no cargo não diferencia a habilidade, envolvimento e conhecimento do gestor. Torna-se necessário ao gestor, trabalhar suas competências e conhecimentos sobre a gestão de compras, conciliando-os ao gerenciamento de toda a cadeia ou fluxo de operações que envolvam recursos e pessoas.

Quanto ao processo, junto à ONG, para que a entrevistada pudesse se tornar a responsável por compras, a mesma disse que foi “via eleição e posterior confirmação em assembleia, com maioria simples”. Percebe-se que há uma organização hierárquica e de comando na ONG, junto à vontade de todos os envolvidos nesta causa.

Em relação à realização de outras atividades, além da gestão de compras, foi informado que “sim”, e ainda as identificou: “sou responsável pelo whatsapp da ONG, assim como atividades políticas e presença em reuniões com os mesmos”. Isto demonstra, que além da gestão de compras, esta cuida da comunicação em rede social, se responsabilizando das informações solicitadas e respondidas. Atua em questões políticas, que são inerentes às atividades da ONG pesquisada, e participa das reuniões juntamente com os políticos e demais membros da sociedade.

O desenvolvimento de fornecedores e a realização de compras, foi o tema questionado no segundo bloco do questionário aplicado. Foi perguntado para a gestora de compras, se a mesma realizava pesquisa pela internet para identificar os melhores fornecedores para os produtos que são utilizados ou consumidos nesta ONG, e esta respondeu que sim. Aqui, fica

claro, que a gestora busca por produtos e preços diferenciados e utiliza de outros canais para a aquisição de produtos para a ONG. Mesmo que não se tenha exigência de contrato neste tipo de operação, que é característica comum do comércio eletrônico, para que todos tenham acessibilidade a este canal de comercialização, fica evidenciado aqui, o desenvolvimento de novos fornecedores. A mesma confirma que realiza a compra pela internet.

A responsável pelas compras ainda respondeu o que ela entende por compras estratégicas para uma ONG, e diz que consiste em “aproveitar situações e promoções de produtos que fazemos uso constante, visando um melhor aproveitamento da nossa verba”. Na literatura utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, todos os autores são unânimes, quando retratam das estratégias de compras focada na redução de custos. Na resposta da gestora sobre este tema, ela também demonstra fazer uso das estratégias de redução de custos para o gerenciamento de compras de recursos para a ONG.

Em relação à classificação das compras, ou seja, dos recursos materiais e dos recursos patrimoniais para a ONG, foi questionado a ela, se é a mesma pessoa quem realiza. A resposta para esta pergunta foi “sim”, é a mesma pessoa. Ou seja, a mesma pessoa, a partir do conhecimento das necessidades da ONG, realiza a compra de recursos materiais e patrimoniais. Para a literatura, sendo a mesma pessoa responsável pela aquisição de recursos, é satisfatório, devendo a organização ter mais pessoas envolvidas, no sentido de que as pessoas podem deixar seus postos de trabalhos em busca de algo que atenda às suas perspectivas profissionais. Ou seja, deve-se envolver mais pessoas para a gestão de compras, para que este trabalho possa ser desenvolvido em equipe.

Quanto ao atendimento ou adequação da gestão de compras às necessidades da ONG, a gestora respondeu que isto acontece. E ainda explicou: “nossa realidade hoje é de verbas provenientes de doações e nesse sentido é uma verba que além de ser finita não é constante”. Ou seja, há necessidade de se adequar em detrimento às verbas disponíveis. E ainda complementou: “E estamos sempre buscando formas de arrecadar mais sem onerar a ONG – por exemplo, eu mesma faço trabalhos artesanais que eventualmente levamos para os eventos de doação de animais e parte da verba é doada para a ONG (15%)”. Esta resposta demonstra que o envolvimento da gestora de compras “vai além” de suas atribuições. Ela realmente se envolve com a causa da ONG em estudo, buscando por recursos a partir da venda dos produtos que ela mesma produz.

A entrevistada informou que existe a possibilidade da ONG receber doações dos produtos que são necessários para o seu funcionamento, e que estes são “materiais gráficos, castrações, vacinas, tenda de apoio, rações, etc.” Neste tipo de organização, as doações são

inerentes à sua legalidade de funcionamento, cabendo à sociedade civil e empresarial, um maior envolvimento.

Na ONG, existe uma planilha para acompanhamento da gestão de compras, e que segundo Gabriela, estas são atualizadas “sempre que há um gasto ou o acúmulo de um mesmo serviço (como impressões no mês ou castrações da semana)”. É importante para a organização, a manutenção de um controle efetivo de compras, atualizando sempre informações sobre a entrada e saída de recursos, para que se tenha a situação real mapeada. Ainda sobre o controle da entrada e saída dos recursos na ONG, via planilha, foi questionado sobre outro tipo de controle realizado por eles. A gestora informou que “além da planilha, o acompanhamento via extrato bancário”. Como pesquisador, cabe ressaltar que o extrato bancário, demonstra a movimentação dos recursos financeiros, e que a gestão de todos os recursos da ONG, estão orientados para recursos materiais e patrimoniais, devendo ter um controle mais efetivo do mesmo, como por exemplo, um sistema de informação gerencial. Este sistema, deverá ser desenvolvido, dentro do contexto de uma organização não governamental, mas que tem a estrutura de uma empresa.

Quanto ao cadastro de fornecedores de recursos para a ONG, foi informado a inexistência de tal cadastro. É importante para todo tipo de organização, o desenvolvimento de fornecedores de todos os recursos necessários ao seu funcionamento. Uma vez que não se desenvolve fornecedores, pode-se a qualquer momento ter dificuldades de obtenção de recursos necessários para a alimentação e vacinação dos animais, por exemplo. Como não possuem este cadastro, a pergunta seguinte, ficou sem resposta. Ou seja, não tem cadastro e nem informações que estariam contidas no mesmo.

Quanto ao gasto médio de compra de suprimentos para a ONG, a gestora respondeu que “varia, pois, nosso principal gasto com suprimento é o gráfico, com impressões, e se determinado mês teve uma saída maior de formulários de adoção/tutor responsável e se há alguma campanha a ser feita ou ainda se conseguimos a doação do trabalho”. Ou seja, nem todos os recursos são contabilizados, pois existem outras atividades na ONG, em que são necessários a utilização de recursos, como material de limpeza ... A gestora finaliza, dizendo que “mas, em geral, em torno de R\$10 a R\$35 reais”. Sabe-se que a manutenção de uma ONG de animais, utiliza-se de vários recursos. Torna-se necessário à ONG, o registro de todos os recursos e a mensuração dos gastos em termos de valor e quantidade. Desta forma, a ONG terá um controle efetivo da utilização de todos os seus recursos.

Como não possuem cadastro de fornecedores para a gestão dos recursos de materiais e patrimoniais, a ONG, através da gestora de compras, diz que gerencia seus fornecedores

“sempre pesquisando o melhor custo benefício” e que além disso, “possuímos lista com os fornecedores de materiais veterinários, mas não é sempre que efetivamente compramos, já que muito vem por doação”. Vale ressaltar aqui, que gerenciar compras em organizações sem fins lucrativos, deve ser como em empresas que objetivam lucros. Ou seja, independentemente que se tenha investimento de capital ou não para a aquisição de recursos, deve-se gerenciar estes para que não ocorra escassez, ou até mesmo excesso de um recurso em estoque. Gerenciar compras, conforme literatura revisada para o desenvolvimento desta pesquisa é administrar recursos.

A gestora responde que realiza a seleção de fornecedores por preços, qualidade, pela relação de custo/benefício, pela garantia dos recursos, pelo atendimento pós-venda, pelo cálculo do lote econômico de compras, pela necessidade de ressuprimento. É importante observar, que a gestão de compras se orienta pela estratégia de redução de custos e o bom atendimento por parte dos fornecedores.

Em contrapartida a gestora diz que não seleciona fornecedores pelo prazo e tempo de entrega, e que não sabe identificar o fluxo de compras da ONG. Ou seja, a gestão de compras se dá quando da necessidade do recurso e não pela administração dos mesmos. Isto, em algum momento pode fazer com que a redução de custos, que é utilizada como estratégia de compras, possa conduzir a ONG à realização de compra de recursos com custo de obtenção mais elevado ao que se vem praticando.

Como a gestora não soube identificar o fluxo de compras, ela não soube descrever o mesmo. Mas, na próxima pergunta, é questionado sobre como ela desejaria que ocorresse o melhor fluxo de compras para a ONG. Assim, a resposta dada a este questionamento foi a de que “na verdade, eu consigo identificar, mas devido à nossa fonte de verba, é um fluxo que nem sempre é interessante ou o melhor possível”. Aqui, ela entende que o fluxo de compras está associado à verba disponível. O que a literatura diz sobre isto é que o fluxo de compras é para identificar a falta ou a existência do recurso em uma etapa de produção e/ou prestação de serviço. Diferentemente está a disponibilidade de capital para investir ou não na compra deste recurso, pois cabe à empresa, decidir se compra ou não o recurso, a partir do conhecimento de que se tem necessidade do mesmo. Para a ONG, é necessário que realize o mapeamento do fluxo de compras, para que quando da necessidade de realizar a mesma, caso não se tenha capital, pode-se utilizar de campanhas para arrecadação do dinheiro e/ou dos recursos necessários. Esta é uma estratégia de marketing associada à gestão de compras e administração de materiais, para a que a ONG possa dar continuidade às suas atividades.

Continuando sobre esta questão, a gestora diz que “normalmente identificamos uma demanda e a partir dela pesquisamos quem poderia fornecer o item e os valores”. Neste ponto, o que se verifica é que a gestora realiza a pesquisa de preços junto aos fornecedores. É uma estratégia interessante, desde que não esteja faltando o recurso para o pronto atendimento dos serviços prestados pela ONG aos animais. E complementa: “Nesse ponto também identificamos se é algo que vai ser necessário sempre e como fazer o melhor investimento a longo prazo”. A visão da gestora neste momento, está de acordo com o que é referenciado pelos autores utilizados na revisão de literatura desta pesquisa. Quando Gabriela diz que “Se fosse um serviço que possui fluxo constante, tanto de verba quanto de demanda, seria mais fácil organizar” e exemplifica citando as castrações que são realizadas pela ONG: “é um custo relativamente alto por animal e conseguimos um melhor preço numa cidade vizinha, mas que demanda um gasto com motorista”. Isto demonstra que os preços para a realização deste serviço já foi pesquisado pela ONG. E complementa que sempre há tentativa de castrar mais animais por viagem, para que se tenha um pouco de economia. Comenta que “não é possível estabelecer uma frequência X de animais por mês ou de viagens. É um número que depende das adoções e da saúde do animal no momento do procedimento”. Ou seja, não foi estabelecido um cronograma de viagens em detrimento à média de animais que são atendidos pela ONG. Sugere-se que seja desenvolvido um levantamento sobre o número de animais que entram na ONG, o tempo médio de permanência destes na organização, que tipo de serviços são necessários para manter o animal durante sua permanência e em que situação o mesmo é adotado, por exemplo, vacinado, castrado etc.

Foi requerido da gestora, o apontamento dos pontos fortes da gestão de compras da ONG. E a resposta dada para esta pesquisa foi a de que “temos muitos parceiros e voluntários dispostos a ajudar como for, com facilidades de compras de produtos e serviços”. E justifica as parcerias no sentido de que as mesmas são realizadas para que se tenha uma melhor relação de custo/benefício com clínicas e pet shop “para que o animal doado por nós ... seja bem assessorado caso o tutor responsável não possua condições de tratar em uma emergência, por exemplo ou a adquirir produtos para o animal”. É uma estratégia, e como tal, deve ser desenvolvida através de um formato de contrato, para garantir a prestação de serviço quando for necessária.

Quanto aos pontos fracos da gestão de compras da ONG, a gestora diz que é “a dependência de doações e serviços, que limita o nosso planejamento e gasto, fazendo com que nos adaptemos à realidade de verba inconstante da ONG”. Sim, este é um ponto fraco a qualquer tipo de negócio. Não ter a certeza de capital a ser investido na atividade, dificulta a

realização da mesma. E ainda diz que “é um desafio que temos constantemente e faz da gestão algo muito importante”. Ou seja, a incerteza quanto a entrada da verba para garantir o funcionamento da ONG é algo preocupante. Não se tem certeza do quanto e quando terá capital para que as atividades da ONG sejam realizadas, de forma a atender toda a população de animais que são assistidos pela mesma.

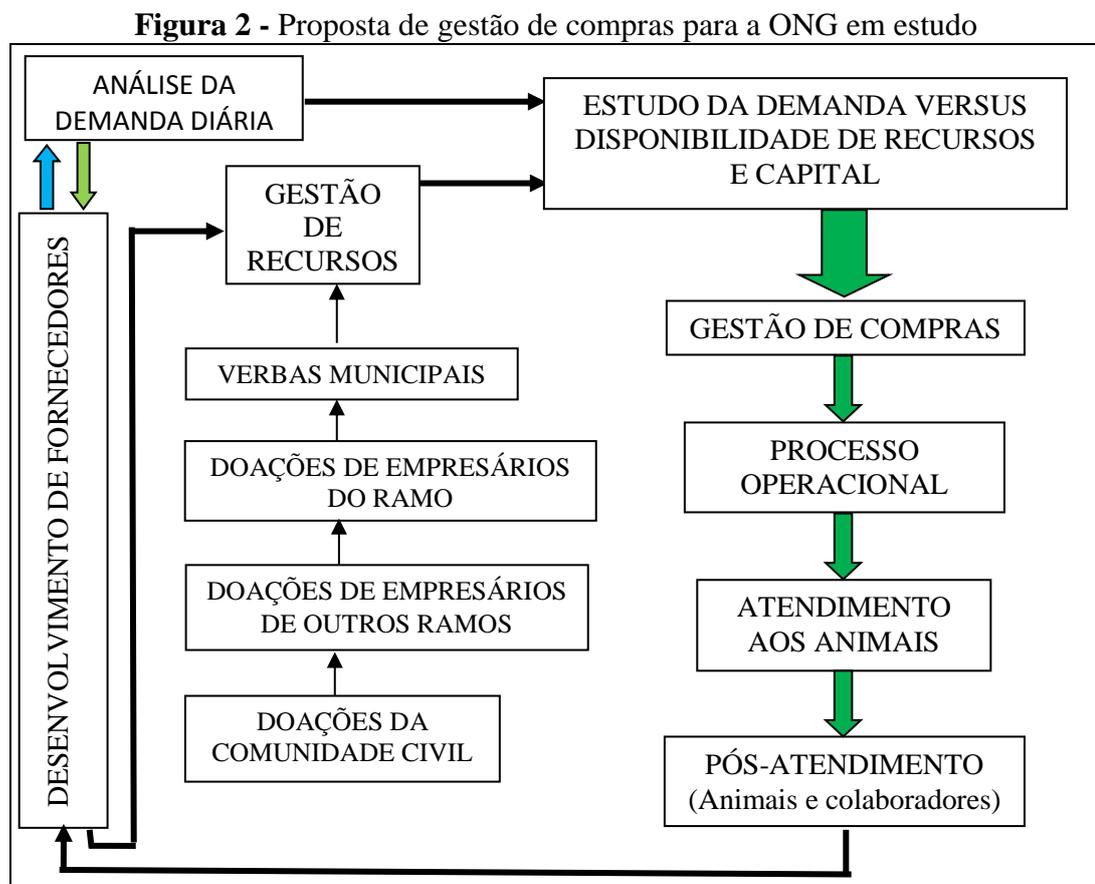
O terceiro e último bloco, foi concedido para expressa, com liberdade, sobre a relação da gestão de compras e doações de recursos materiais e patrimoniais em uma ONG desta natureza. A gestora diz que “é uma relação simbiótica”, pois considera que uma organização sem fins lucrativos está sempre dependendo de recursos de empresas e governos, e por algumas vezes, não receberam nada. Complementa explicando que isto já aconteceu, ou seja, não receberam nada e que fizeram o pedido para receber, “mas é uma burocracia absurda e as respostas vagas” e que “existe a possibilidade de recebermos parte dos valores pagos em multas ambientais”. Ou seja, não se tem um cronograma de entrada de recursos. Também diz que “fora isso, há uma dificuldade grande em termos comerciais, já que nossos parceiros locais tendem a confundir os membros da ONG enquanto pessoa física enquanto estamos tratando de assuntos institucionais”. Sim, isto é passível de acontecer, pois pode existir um certo conflito pelas pessoas parceiras, entre a realização de um trabalho voluntário e o pedido por doações.

A gestora também diz que “é algo que buscamos esclarecer via reuniões e parcerias que são firmadas em papel, mas ainda assim acontece. Mas em geral conseguimos muitas doações, principalmente de rações e outros insumos veterinários”. Neste momento, compreende-se a inexistência de uma programação de compras, com ou sem verba, pois a ONG conta com doações, o que dificulta, para a gestora, o controle do fluxo das operações. Continua retratando que sobre isto, quando diz que “preferimos que a pessoa doe o produto, quando isso é possível, ao invés do dinheiro”. O tipo de parcerias firmado, consistem em “... caso alguém queira doar vacinas, basta ir a um de nossos parceiros e informar ao vendedor e o produto será vendido com desconto e nós poderemos retirá-lo depois para o uso nos animais que tutoramos”. Novamente, a parceria consiste em doação quando se queira doar. E justifica este tipo de parceria em detrimento ao “produto que não perde a validade e não corre o risco de se perder por falta de local adequado para armazenamento”. Ou seja, o controle de estoques é realizado onde se deixa a doação, na loja parceira ou receptora das doações destinadas à ONG, não cabendo aqui, a gestão efetiva dos recursos em áreas destinadas nas dependências da ONG. Na literatura revisada, existem as parcerias entre fornecedores e empresas, no sentido da manutenção dos estoques em quem os fornecem, e a partir do pedido,

quando da necessidade dos recursos, a empresa faz a solicitação, recebendo dentro do prazo estabelecido o que precisa para utilizar em seu processo produtivo. Deve-se pensar em estratégias como esta, para as organizações que recebem doações e verbas governamentais.

4.3 Proposta de um fluxo de gestão de compras a partir do estudo de caso

Tem-se necessidade de estruturar melhor toda cadeia de operações da ONG, para que os estoques de recursos possam estar sempre disponíveis para atender às necessidades dos animais ali assistidos. Após a análise do questionário aplicado, toma-se por base as informações nele contidas e analisadas, para que estas sejam confrontadas com as teorias estudadas. Diante do conhecimento adquirido com a pesquisa realizada, cabe se não, propor um modelo de fluxo de gestão de compras pautados em: verbas municipais, doações de empresários deste e de outros ramos e doações da comunidade civil. A Figura 2, compreende constam do modelo de fluxo a ser proposto para a ONG, a saber:



Fonte: Adaptado de Rocha (2016).

O modelo de gestão de compras proposto para a ONG, consiste em todos os dias, realizar a análise da demanda diária em relação aos recursos necessários para atender ao seu propósito. Torna-se necessário o investimento em um sistema de informação para auxiliar na realização desta e outras atividades diárias.

A partir da análise da demanda, pode-se adotar uma política de ressurgimento de recursos para a ONG, como acontece nas empresas. Para que isso aconteça, deve-se realizar um estudo sobre a administração de materiais e suas políticas de estoques. De posse destas informações, deve-se desenvolver e manter parcerias com a Prefeitura de Ouro Preto-MG, Empresas do ramo pet e de outros ramos, bem como desenvolver campanhas de doações de recursos, junto com a comunidade local da cidade e regiões. Quanto ao desenvolvimento de parcerias, deve-se estudar todas as especificidades cuidadosamente, pois de um lado, está a necessidade de recursos para os animais, do outro lado, a população civil e a população empresarial, que precisam entender a dinâmica de funcionamento e atendimento de uma ONG voltada para o bem estar dos animais.

Dedicar tempo e recursos aos animais, ou até mesmo aos seres humanos, necessita de investimento em manutenção de diálogos constantes, informações ... acerca de suas necessidades. A população que irá assistir a este trabalho, deve estar envolvida em questões humanitárias designadas aos seres vivos de modo geral.

Quando da obtenção dos resultados destas parcerias, ou seja, da consolidação das mesmas, a ONG deverá analisar a demanda em detrimento ao recurso já disponibilizado. Desta forma, poderá dar início à realização das compras e sua gestão, se reportando ao fluxo operacional diário, para atender às suas atividades. Este fluxo operacional diário, está relacionado à alimentação, banho, vacinação, castração ... até o momento em que o animal estiver pronto para a adoção.

Posteriormente, tem-se o atendimento ao animal, para a validação de todas as ações necessárias para garantir seu bem estar. Desta forma, será facilitado a realização do controle efetivo que o animal deverá ter. Prontamente, tendo todas estas atividades realizadas, o que vai ser de responsabilidade da ONG é o pós-atendimento àquele animal que estiver sob a tutela ou responsabilidade de um adotante ou não. Este pós-atendimento vai estar sendo realizado para garantir e assegurar ao animal, a boa convivência com novas pessoas, como lhe garantir também um espaço seguro e provido de todos os recursos necessários à sua sobrevivência.

Este modelo proposto de gestão de compras, desenvolvido a partir do estudo realizado junto à ONG AOPA, consiste em identificar e organizar os recursos ao fluxo operacional. A

partir desta proposta, a gestora deverá estabelecer como prioridade, a adoção de uma política de estoques de recursos, para que se tenha disponibilidade dos mesmos a qualquer hora, pois nunca se sabe quando um animal chegará e quais serão suas necessidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu compreender como se dá a gestão de compras em uma organização não governamental, sem fins lucrativos, que objetiva a defesa e proteção de animais. Observa-se que juntamente à literatura revisada e à gestão de compras vivenciada pela ONG em estudo, torna-se necessária a adoção de um modelo para o desenvolvimento desta atividade.

As respostas encontradas quando do desenvolvimento da pesquisa, para responder aos objetivos específicos e geral, bem como ao problema de pesquisa, consta de:

- (i) Quanto à descrição das etapas do processo de gestão de compras de suprimentos utilizados pela ONG AOPA, as mesmas foram apresentadas pela gestora, no questionário respondido por ela, a saber: a ONG recebe verbas municipais (sempre sem saber o quanto e quando vai receber), doações de empresários do ramo ou não (produtos destinados aos animais que a ONG acolhe), doações de pessoas da comunidade local e do entorno da cidade de Ouro Preto-MG. Ainda tem a dedicação da gestora, que através da produção e venda de seus trabalhos artesanais, destina 15% das vendas destes, para a compra de recursos para a ONG.
- (ii) Para identificar e compreender os critérios e dificuldades para a realização de compras de suprimentos desta ONG; observou-se que: 1. Por ser uma organização não governamental e que tem como objetivo acolher e cuidar dos animais, ainda não pode contar com o entendimento e conhecimento da sociedade, de uma forma geral, pois ainda confundem o papel desempenhado dos colaboradores da ONG, com a vida privada dos mesmos; e 2. A gestão da ONG, por questões de especificidades de gestão, diferenciada de uma empresa que objetiva lucro, deverá desenvolver outras atividades rotineiras, para que o gerenciamento de compras possa ser realizado de forma eficiente. Ou seja, há necessidade de um controle maior sobre os recursos disponíveis e àqueles que estejam em falta, bem como a revisão de contratos e parcerias diferenciadas por classificação apresentada no modelo proposto.
- (iii) Quanto à proposta de um modelo de gestão de compras orientado para as especificidades da ONG em estudo, foi desenvolvido e proposto, quando da apresentação da figura 2, na análise dos resultados obtidos.

Respondendo à pergunta que orientou o desenvolvimento desta pesquisa, ou seja: Como são os processos de gestão de compras realizados pela ONG AOPA, sediada em Ouro Preto-MG? A resposta consiste em que a ONG, dentro do conhecimento das dificuldades e

facilitações para desenvolver suas atividades, sempre realizou o processo de compras pautados na busca por parcerias com empresas, prefeitura local e sociedade civil, para atender às necessidades dos animais. As observações que devem ser destacadas, são as de que, não tem como manter um negócio, sem que se tenha um contrato firmado entre as partes, bem como um estudo diário de suas demandas, em função da causa que esta ONG acolheu. Assim, deve desenvolver ações diárias, para manter um nível de estoque que atenda as demandas dos animais, bem como das instalações e promoções (feiras para adoção, castrações ...) da ONG e das pessoas envolvidas neste trabalho.

Os resultados apresentados demonstram que o envolvimento da gestora é de fundamental importância para a ONG e sua sobrevivência, assim como o envolvimento dos gestores de empresas que objetivam lucro são essenciais para o sucesso destas. A dedicação e a busca por ajuda para cuidar dos animais é uma causa nobre. A sociedade de uma forma geral deve acompanhar os trabalhos das ONG's, verificando o quanto é difícil manter uma empresa sem fins lucrativos, que o trabalho voluntário requer envolvimento, conhecimento, habilidade além da dedicação.

A limitação encontrada para o desenvolvimento desta pesquisa, foi que a outra ONG que também atua na cidade de Ouro Preto-MG, e que tem o mesmo objetivo da ONG AOPA, não respondeu a esta pesquisa. Com a participação da outra ONG, poderia ter avançado, enquanto pesquisa, para a proposta de um modelo de gestão de compras frente à realidade vivenciada pelas ONG's em uma região específica, com verbas municipais da mesma prefeitura, com contexto cultural idêntico quanto à participação e o envolvimento da sociedade civil e empresarial.

As contribuições desta pesquisa consistem em demonstrar que todo tipo de organização ou empresa, tem que desenvolver fornecedores que atendam às especificidades de seus produtos e serviços. Para que se tenha um gerenciamento de compras eficiente, torna-se necessário o estudo do fluxo operacional que compreende de toda a cadeia produtiva. Assim, todas as organizações e empresas, quando do desenvolvimento de seus fornecedores, podem utilizar-se de diversas possibilidades com estas parcerias, como: desenvolvimento de novos produtos e serviços, implantação de sistemas de informação integrados ... dentre outros.

Como propostas de pesquisas futuras, a partir desta que foi realizada na ONG AOPA, vislumbra-se, o desenvolvimento de uma política de estoques para a ONG estudada nesta pesquisa; o estudo comparativo da gestão de compras entre ONG's que tenham o mesmo objetivo; o desenvolvimento de parcerias para ONG's, e a legalidade da doação para uma causa nobre.

6 REFERÊNCIAS

ABONG. Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. **Quem Somos:** Estatuto Social. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

AOPA. Associação Ouro-pretana de Proteção Animal. **Sobre a ONG.** Disponível em: <http://aopa.org.br/>. Acesso em 11 ago. 2017.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais.** São Paulo, Editora Atlas S. A., 1999.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. LEI Nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015: altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, “que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis Nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999”; altera as Leis Nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.222, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 dez. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13204.htm#art2. Acesso em: 10 nov. 2017.

BRITES, P. L. **Operacionalizar a função de Compras.** 31 jan. 2006. Disponível em < http://dn.sapo.pt/2006/01/31/economia/operacionalizar_a_funcao_compras.html >. Acesso em: 18 ago. 2017.

CAMARGO, M. F. de. et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Futura, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; da SILVA, R. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DIAS, M A P. **Administração de Materiais.** São Paulo, Editora Atlas, 2005

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

LINDBERG, B. **Ledning av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer.** Sober Förlags AB, Team Offset & Media: Malmö, 1999.

MARTINS, P. G et al. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** Editora Saraiva, 2001.

MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa Social: Teoria Método e Criatividade.** 29ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MORAES, A. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

O'NEIL, M. "Nonprofit Management Education: History, Current Issues, and the Future", In: O'NEIL, M.; FLETCHER, K. **Nonprofit Management Education: U.S. and World Perspectives**, Westport: Praeger, 1998.

PEDROSA, A. et al. Competência Gerencial no Terceiro Setor: Um Estudo em Organizações Não Governamentais na Cidade de Fortaleza-Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais do XXXIII ENANPAD**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS2986.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3º ed., São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, S. A. S. **Administração de materiais e logística**. Apostila do Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, 2016. 86 p.

SALAMON, L. M. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. 3º ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

TALIENTO, L.; SILVERMAN, L. A corporate executive's short guide to leading nonprofits, [S.I.]: **Strategy & Leadership**, vol. 33 n. 2, p.5-10, 2005.

TEIXEIRA, A. **Identidades em Construção: as organizações não-governamentais no processo brasileiro de democratização**. São Paulo: FAPESP; POLIS, 2003.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

UIPA. União Internacional Protetora dos Animais. **História**. Disponível em: <http://www.uipa.org.br/historia/>. Acesso em: 11 ago. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. Sistema de Bibliotecas e Informação. **Guia para normalização bibliográfica de trabalhos acadêmicos**. Ouro Preto, 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.sisbin.ufop.br/>. Acesso em 09 dez. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Questionário aplicado

Informações para o(a) participante voluntário(a): Você está convidado(a) a responder este questionário, que faz parte da coleta de dados da pesquisa “PROCESSOS DE GESTÃO DE COMPRAS DE SUPRIMENTOS EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL DE PROTEÇÃO DOS ANIMAIS EM OURO PRETO – MG”, sob responsabilidade do pesquisador GUSTAVO HEUSER DO PRADO, aluno do Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto-MG. Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

- a) Você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza;
- b) Você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso;
- c) Sua identidade poderá ser mantida em sigilo ou não, conforme sua escolha, devendo assinalar a opção antes de responder às questões;
- d) Caso você queira, poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

Manter a confidencialidade do(a) gestor de compras da ONG pesquisado(a).

Manter a confidencialidade da ONG pesquisada.

Manter a confidencialidade do(a) gestor(a) e da ONG pesquisados.

Poderá tornar pública através da realização desta pesquisa, a identificação do(a) gestor(a) de compras da ONG pesquisado(a).

Poderá tornar pública através da realização desta pesquisa, as informações da ONG pesquisada.

Poderá tornar pública através da realização desta pesquisa, a identificação do(a) gestor(a) de compras e informações da ONG pesquisados.

Outros. Descrever:

Primeiro bloco: Identificação do gestor de compras da ONG.

01. Nome: _____

02. Sexo: Masculino (). Feminino (). Nada a declarar ().

03. Idade: _____ anos.

04. Escolaridade? _____

05. Quais foram suas motivações para entrar na ONG? _____

06. Gestor de compras na ONG há quanto tempo?

07. Como se deu o processo, junto à ONG para você se tornar o(a) responsável por compras?

08. Além da gestão de compras na ONG, realiza outras atividades? Se sim, identificá-las:

Segundo bloco: desenvolvimento de fornecedores e realização de compras.

01. Você realiza pesquisa pela internet para identificar os melhores fornecedores para os produtos que são utilizados ou consumidos nesta ONG? () Sim. () Não.

02. A ONG realiza compras pela internet? () Sim. () Não.

03. O que você entende por compras estratégicas para uma ONG?

04. Com relação à classificação das compras, ou seja, dos recursos materiais e dos recursos patrimoniais para a ONG, é a mesma pessoa que realiza? () Sim. () Não.

05. Você está atendendo ou adequando a gestão de compras às necessidades da ONG?

() Sim. () Não.

Explicar: _____

06. Existe a possibilidade da ONG receber doações dos produtos que são necessários para o seu funcionamento? () Sim. () Não.

Quais? _____

07. Existe um formulário ou uma planilha na ONG em que há acompanhamento da gestão de compras? () Sim. () Não.

08. Se sim, estes formulários ou planilhas, são atualizados com qual frequência pela ONG?

09. Se não existe este formulário ou planilha, como vocês controlam todos os recursos que entram e saem da ONG?

10. Vocês possuem cadastro de fornecedores? () Sim. () Não.

11. Se sim, possuem cadastro de fornecedores para gestão dos recursos de materiais e patrimoniais da ONG, quais são as informações contidas no mesmo?

12. Quanto é gasto em média pela ONG na compra de suprimentos?

13. Se não possuem este cadastro de fornecedores para a gestão dos recursos de materiais e patrimoniais da ONG, como são gerenciados seus fornecedores?

14. A seleção dos fornecedores é baseada no preço? () Sim. () Não.

15. A seleção dos fornecedores é baseada na qualidade? () Sim. () Não.

16. A seleção dos fornecedores é baseada no prazo de entrega? () Sim. () Não.

17. A seleção dos fornecedores é baseada no custo/benefício? () Sim. () Não.

18. A seleção dos fornecedores é baseada no tempo de entrega? () Sim. () Não.

19. A seleção dos fornecedores para a ONG é baseada na garantia e pós-venda dos recursos materiais e patrimoniais? () Sim. () Não.

20. A ONG realiza o cálculo do Lote Econômico de Compras? () Sim. () Não.

21. A ONG faz o cálculo do ponto do pedido, ou seja, do ressuprimento?
() Sim. () Não.

22. Você sabe identificar o fluxo de compras da ONG? () Sim. () Não.

23. Se sim, descreva-o em etapas:

24. Se não, como desejaria que ocorresse o melhor fluxo de compras para esta ONG?

25. Quais são os pontos fortes da gestão de compras desta ONG?

26. Quais são os pontos fracos da gestão de compras desta ONG?

Terceiro bloco: liberdade para expressar sobre a relação da gestão de compras e doações (se ocorrer) de recursos materiais e patrimoniais em uma ONG desta natureza:
