

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

**Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado**

**GESTÃO DE ARMAZENAGEM E ESTOQUES EM INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR:
estudo na Universidade Federal de Ouro Preto**

Salvador Gentil dos Santos

**Belo Horizonte
2013**

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**GESTÃO DE ARMAZENAGEM E ESTOQUES EM INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR:**
estudo na Universidade Federal de Ouro Preto

Salvador Gentil dos Santos

Belo Horizonte
2013

Salvador Gentil dos Santos

**GESTÃO DE ARMAZENAGEM E ESTOQUES EM INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR:**
estudo na Universidade Federal de Ouro Preto

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aleixina Maria Lopes Andalécio.

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte
2013

S237g Santos, Salvador Gentil dos
Gestão de armazenagem e estoques em instituição de ensino superior: estudo na Universidade Federal de Ouro Preto. / Salvador Gentil dos Santos. Belo Horizonte: FNH, 2013.
78 f.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Aleixina Maria Lopes Andalécio.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração

1. Administração de materiais. 2. Compras. 3. Recursos humanos. I. Andalécio, Aleixina Maria Lopes. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CERTIFICAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado **“GESTÃO DE ARMAZENAGEM E ESTOQUES EM INTUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: estudo na Universidade Federal de Ouro Preto”**, contendo 78 páginas, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de **Salvador Gentil dos Santos**, sob a orientação da **Prof^a. Dr^a. Aleixina Maria Lopes Andalécio**, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes.

DADOS DA REVISÃO:

Ortográfica

Redação

Belo Horizonte, 24 de setembro de 2013.



Prof^a Elinor de Oliveira Carvalho

RELATÓRIO DE DEFESA



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO FACULDADE NOVOS HORIZONTES

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO (A): **SALVADOR GENTIL DOS SANTOS**

MATRÍCULA: **770467**

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR (A): Prof^a. Dr^a. Aleixina Maria Lopes Andalécio

TÍTULO: **GESTÃO DE ARMAZEMAGEM E ESTOQUES EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**: estudo na Universidade Federal de Ouro Preto.

DATA: 27/09/2013

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Aleixina Maria Lopes Andalécio
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias
FUMEC

A Deus, por tudo em minha vida.
Aos meus familiares, pelo amor e compreensão.
Aos meus colegas, pela amizade sincera.
Aos mestres, pelos ensinamentos de qualidade.

RESUMO

A presente dissertação buscou identificar e analisar o modelo de gestão de compras, armazenagem e estoques da Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop), de modo a verificar a consonância com as necessidades estratégicas, táticas e operacionais da instituição. A gestão de compras envolve, como nas demais organizações públicas, recursos humanos, materiais e financeiros, tornando-se imprescindível um planejamento eficiente, principalmente no que diz respeito à classificação e especificação dos materiais a serem adquiridos. Para que todo esse esforço tenha êxito, necessário se faz a aplicação dos conceitos da logística moderna e a utilização e emprego dos recursos da tecnologia da informação, de forma a otimizar os mecanismos de administração e acompanhamento, em prol da melhoria e aperfeiçoamento operacional do processo de licitação das compras públicas, e, ao mesmo tempo aglutinar esforços, no sentido de aprimorar a eficiência dos resultados, no tocante a escolha de fornecedores, preço, qualidade e rapidez na aquisição dos produtos, etc. Em função disto, a UFOP vem buscando alternativas em ajustes de estruturas e formas de gerenciar o seu sistema de compras e administração de materiais, na expectativa de capacitar e desenvolver o seu potencial humano disponível, dotando-o dos ferramentais práticos, para que tenha uma visão empreendedora dos negócios relativos às atividades de compras. Com base neste cenário, o trabalho que se apresenta confronta e discute os procedimentos encontrados na literatura da área, em comparação com àqueles adotados pela UFOP. Deste modo, o objetivo geral do estudo é identificar o papel da gestão de compras e estoques na execução das atividades fim de uma Instituição de Ensino Superior Federal, na percepção dos gestores e usuários desse serviço. A pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva. Os dados foram colhidos através de pesquisa documental e entrevistas semi estruturadas realizadas com os sujeitos participantes. Os resultados indicam que (1) Há certa compatibilidade entre os cargos de compras na iniciativa privada e os cargos ocupados na UFOP; (2) A estrutura organizacional, bem como as atribuições e responsabilidades do pessoal de compras permitem afirmar que há graves distorções do ponto de vista institucional e administrativo. (3) Não se encontrou vestígios consistentes de que há mecanismos eficientes para fiscalizar e auditar as compras, do ponto de vista dos ganhos comerciais, baseados nos custos logísticos totais, ou seja, nem sempre o menor preço é benéfico para a instituição, pois, em muitos casos onera bastante os recursos aplicados. Recomenda-se, portanto, reavaliar a estrutura organizacional do órgão de compras, principalmente no que se refere ao perfil profissional para a ocupação dos cargos e às respectivas definições das atribuições e responsabilidades, com base na formação acadêmica ou experiência profissional comprovada.

Palavras chave: Compras. Licitação. Gestão de Compras. Administração de Materiais.

ABSTRACT

The present dissertation has as general objective present the procedures that will be adopted for the accomplishment of the research, integral part for the qualification in Master course Scholar in Administration, the Faculty New Horizons that intends identify and analyze the model purchasing management, storage and inventories in University Federal de Ouro Preto (Ufop) so check its consonance with the needs strategic, tactics and operational of the institution. The purchasing management involves, as in other organizations, human, material and financial resources, making it imperative efficient planning, especially with regard to the classification and specification of materials to be purchased. For all this effort to succeed, it is necessary to apply the concepts of modern logistics and the use and employment of information technology resources in order to optimize the management and monitoring mechanisms, in order to improve operational improvement and process bidding in public procurement, and at the same time to join efforts in order to improve the efficiency of the results, concerning the choice of suppliers, price, quality and speed in the acquisition of goods, etc. Because of this, the UFOP seeking alternatives in adjustments of structures and ways to manage your procurement system and materials management, hoping to empower and develop their human potential available, giving it the tooling practical to have a entrepreneurial vision of business relating to procurement activities. Based on this scenario, the work presented confronts and discusses the procedures found in the literature, in comparison with those adopted by this University. Thus, the overall goal of the study is to identify the role of purchasing and inventory management in the implementation of activities to an Institution of Higher Education Federal, in the perception of managers and users of this service. The research was conducted through a qualitative research and descriptive. Data were collected through desk research and semi-structured interviews conducted with the participating subjects . The results indicate that (1) There is some compatibility between the positions of purchases by private companies and positions held in this University, (2) the organizational structure and the roles and responsibilities of procurement personnel revealed that there are serious distortions of point institutionally and administratively. (3) There was no trace that there is consistent and efficient mechanisms for inspect and audit the purchases from the point of view of trade gains, based on total logistics costs, that is not always the lowest price is beneficial for the institution, because in many cases quite onerous funds invested. It is recommended, therefore, reassess the organizational structure of the procurement agency, especially with regard to the professional profile for the occupation of the positions and their definitions of roles and responsibilities, based on academic or professional experience proven .

Keywords: Purchasing. Bidding. Purchasing Management. Materials Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Evolução da Administração de Materiais	17
QUADRO 2 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa	46
QUADRO 3 – Dados funcionais dos sujeitos entrevistados	60
QUADRO 4 – Dados funcionais dos sujeitos entrevistados – usuários	63
FIGURA 1 – Processo de compras em organizações públicas	40
FIGURA 2 – Organograma da Coordenadoria de Suprimentos	51

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Cetec	Centro Tecnológico de Minas Gerais
CSU	Coordenadoria de Suprimentos
DL	Dispensa de Licitação
EAD	Educação à Distância
EDI	Electronic Data Interchange – Intercâmbio Eletrônico de Dados
IES	Instituição de Ensino Superior
Ifes	Instituição Federal de Ensino Superior
Nupeg	Núcleo de Pesquisas em Ciências Biológicas
PAMCS	Proposta de Aquisição de Materiais e Contratação de Serviços
Redemat	Rede Temática em Engenharia de Materiais
UAB	Universidade Aberta do Brasil
Uemg	Universidade Estadual de Minas Gerais
Ufop	Universidade Federal de Ouro Preto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.2	Objetivos	11
1.3	Justificativas	11
2	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	Gestão de armazenagem e estoques: considerações gerais	14
2.1.1	Gestão de compras.....	18
2.1.2	Gestão de estoques.....	22
2.1.3	Armazenagem	25
2.1.4	Custos de estoques e armazenagem	28
2.2	Gestão de estoques e almoxarifado em organizações públicas	30
2.3	Considerações sobre o processo de licitação	33
3	AMBIÊNCIA DE PESQUISA	42
4	METODOLOGIA	44
4.1	Tipo de pesquisa: quanto à abordagem, aos fins e aos meios	44
4.2	Unidades de análise de observação e sujeitos da pesquisa	45
4.3	Técnicas de coleta de dados	46
4.4	Técnicas de análise de dados	48
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	50
5.1	A gestão de compras e estoques da UFOP.....	50
5.2	As atividades fim da Ufop e a gestão de compras e estoques.....	60
5.3	A percepção sobre o serviço e a influência da gestão de compras nos resultados da instituição	63
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
	REFERÊNCIAS	68
	APÊNDICES	72

1 INTRODUÇÃO

Entre os fatores críticos para o desenvolvimento das atividades de qualquer organização está a administração de materiais (INFANTE; SANTOS, 2007). Na busca por otimização do tempo e racionalização do trabalho, a obtenção de melhorias contínuas nos processos de armazenamento e estocagem aparece como fator primordial dos níveis estratégico, tático e operacional, e os sistemas de informações buscam viabilizar soluções completas e integradas para a plena gestão do almoxarifado (LOTTA, 2012).

Segundo Razzolini Filho (2006), diante da necessidade de obter melhorias contínuas nos processos de distribuição, o almoxarifado deixou de ter apenas um caráter operacional e passou a ter um papel estratégico para as organizações, tornando-se um diferencial que, se bem administrado, pode significar uma vantagem. Diante da abrangência desse setor, Razzolini Filho (2006) considera ser necessária a implantação de sistemas eficazes que permitam o controle dos suprimentos e a racionalização das tarefas e processos de trabalho.

Silva (2004) destaca a importância estratégica da área de compras nas empresas, tanto no âmbito público quanto no âmbito privado. Para esse autor,

O gerenciamento da armazenagem de estoques é uma abordagem que exige mudanças profundas em práticas arraigadas, tanto a nível dos procedimentos internos, quanto a nível externo, no que diz respeito ao relacionamento entre os diversos participantes da cadeia (SILVA, 2004, p. 36).

Hoffmann (2011) considera que uma instituição pública difere de uma empresa em vários aspectos. As organizações e instituições públicas brasileiras têm como objetivo principal prestar serviços à população e seus usuários (cliente interno e externo) de forma eficiente e com base nos princípios marcados na Constituição de 1988. Além disso, diversos países do mundo, tais como França, EUA, Espanha, dentre outros, também seguem o mesmo princípio de que as compras de organizações públicas devem ser realizadas com base em legislação própria (HOFFMANN, 2011).

Para que a prestação dos serviços seja realizada com eficácia é preciso que o funcionário/servidor público tenha as ferramentas, materiais e suprimentos

necessários ao desenvolvimento de seu trabalho e estes são adquiridos da mesma forma como em qualquer organização, ou seja, através do processo e gestão de compras e suprimentos (HOFFMANN, 2011).

Entretanto, Hoffmann (2011), considera que existe uma série de deficiências presentes nas organizações públicas, entre as quais, cita deficiências na gestão e no processo de compras e suprimentos necessários aos processos produtivos e tarefas de trabalho destas organizações.

Na visão de Lotta (2012), além das deficiências nos processos de licitação (processo obrigatório na aquisição de qualquer material, suprimento, equipamento ou serviço em organizações públicas, conforme a Lei n. 8.666/93), existem processos deficientes na administração orçamentária, nos recursos humanos e tecnológicos e no próprio sistema de gestão.

Tais questões fazem com que seja comum em organizações públicas a falta de materiais e suprimentos, questão que traz como consequência a diminuição da qualidade na prestação dos serviços, atrasos na realização de trabalhos, conflitos organizacionais, dentre outros (HOFFMANN, 2011).

No caso de instituições de ensino, especificamente Instituições de Ensino Público, a situação não é diferente da que ocorre nas demais organizações públicas, já que as mesmas são regidas pelos mesmos regulamentos e princípios organizacionais.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi escolhida uma IFES (instituição federal de ensino superior que tem mais de 40 décadas de existência). Em sua estrutura organizacional, observa-se um departamento de compras formalmente estruturado e suas atividades internas demandam uma gestão eficaz dos recursos materiais e patrimoniais para garantir a qualidade na prestação dos serviços.

A partir dessa constatação sobre a necessidade de obter eficiência e eficácia na gestão de compras e estoques em organizações públicas para viabilizar o

desenvolvimento organizacional e para que as mesmas cumpram suas funções sociais de atender as necessidades dos cidadãos que surgem, a pesquisa aqui proposta busca responder à seguinte pergunta: qual o papel da gestão de compras e estoques na execução das atividades fim de uma Instituição Federal de Ensino Superior, na percepção dos gestores e usuários desse serviço?

1.2 Objetivos

O objetivo geral do estudo é identificar o papel da gestão de compras e estoques na execução das atividades fim da Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop), na percepção dos gestores e usuários desse serviço.

Os objetivos específicos são:

1. Identificar os processos de gestão de compras e estoques realizados na instituição pesquisada;
2. Caracterizar a relação entre a atividade fim da instituição e a gestão de compras e estoques;
3. Descrever e analisar a percepção dos gestores e usuários do serviço sobre o papel da gestão de compras e estoques nos resultados da instituição.

1.3 Justificativas

Conforme Hoffmann (2011) é clara a importância de se otimizar os recursos, aumentar a satisfação dos clientes e obter como resultado o lucro financeiro, o que é válido também para o setor público. Para que esse setor propicie atendimento eficiente e plena satisfação, tanto ao cliente externo (no caso de Ifes, o aluno) quanto ao interno (no caso de Ifes, o servidor), são necessários processos eficazes e que atendam as necessidades de todos os seus públicos.

Assim, o desenvolvimento da pesquisa proposta é também uma oportunidade de contribuir para a construção de conhecimentos sobre uma área que vem sendo discutida e é objeto de interesse de administradores em geral.

Fernandes (2003) cita em seus estudos que é crescente o desenvolvimento de pesquisas que tenham como objetivo destacar as transformações no setor de compras de organizações brasileiras, por ser este um setor considerado estratégico. Esse autor também considera a relevância de estudar novos modelos de gestão, principalmente modelos que agreguem tecnologia da informação e integração de recursos no setor citado.

De forma acadêmica, entende-se que o estudo pode contribuir para o desenvolvimento de uma visão mais aprofundada do tema, servindo de base para novas pesquisas, pois, trata de tema diretamente relacionado à gestão de logística na Administração Pública, já que a contratação de serviços é um dos principais meios para prover as necessidades da área-meio, com vistas ao alcance dos objetivos da atividade-fim.

No que se refere às organizações públicas, estudos de Gonzáles (2005) indicam que o devido acompanhamento das atividades do setor é de interesse social, diante dos serviços que tais organizações prestam.

No aspecto organizacional, o desenvolvimento do trabalho é uma oportunidade de agregar conhecimentos teóricos e práticos que poderão contribuir para o aperfeiçoamento da gestão do setor e conseqüentemente o processo de compras e administração de estoques da UFOP.

Este trabalho está estruturado em seções complementares, sendo que a primeira consta dessa introdução sobre o tema proposto, na qual é contextualizado o assunto, são apresentados o problema de pesquisa a ser respondido, os objetivos que se pretende atingir e as justificativas para a escolha.

A segunda seção traz o referencial teórico, no qual são descritos conceitos, características e estudos sobre a gestão de materiais, dando ênfase aos processos de compra, gestão de armazenagem e estoques.

A terceira seção descreve a ambiência onde a pesquisa foi desenvolvida, ou seja, a UFOP e o seu respectivo setor de compras e administração de materiais.

Na quarta seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento do estudo, as técnicas de pesquisa, definidos os sujeitos participantes e os instrumentos e técnicas de coleta e análise de dados.

Na quinta seção, estão apresentados os resultados obtidos através da realização da pesquisa documental no setor de compras da UFOP, observação do pesquisador nos seus devidos procedimentos e entrevistas com os sujeitos participantes.

Na sexta seção, encontra-se a conclusão do trabalho. Neste momento, são apresentadas as considerações gerais e finais obtidas, destacadas as limitações do estudo, bem como realizadas sugestões de trabalhos futuros.

Nas demais seções do trabalho estão apresentadas as referências bibliográficas utilizadas e os roteiros elaborados para a realização da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são apresentados conceitos, características e estudos sobre a gestão de materiais e suprimentos. A ênfase inicial será em demonstrar o processo de compras, conceituar e destacar a importância da gestão de estoques, definir armazenagem e situar esta área nos processos de entrada e saída de materiais nas organizações em geral.

Em um segundo momento é feita uma descrição sobre o processo de compras e gestão de materiais e suprimentos em organizações públicas, identificando características específicas, bem como destacados aspectos teóricos sobre o processo de licitação, procedimento obrigatório a ser realizado por todas as organizações públicas no que se refere à compra de materiais e suprimentos necessários para a execução de suas atividades.

2.1 Gestão de armazenagem e estoques: considerações gerais

Hoffmann (2011) descreve que o fenômeno da globalização tem trazido mudanças e impactos nas formas de gestão e na forma como o sistema produtivo das empresas são realizados e este está relacionado desde o processo de compras de insumos e matérias primas até a distribuição e entrega ao cliente final. Nesse contexto, as técnicas e princípios da logística aparecem como fator em um nível estratégico para as organizações, tornando-se um diferencial que, se bem administrado, pode significar uma vantagem competitiva.

Em uma definição clássica sobre o que vem a ser logística, Ballou (2007, p. 23) considera que:

A logística empresarial associa estudo e administração dos fluxos de bens e serviços e da informação associada que os põe em movimento. O objetivo é vencer o tempo e a distância na movimentação de bens e/ou na entrega de serviços de forma eficaz, eficiente e efetiva.

Viana (2002) define etimologicamente, o termo “logística” vem do grego *logistiké* e é associado à lógica de algo. Na Administração, a associação do termo que mais se

aproxima de sua finalidade é a aplicação da lógica no sentido militar, “que define a logística como a aplicação prática da arte de mover exércitos, compreendendo os meios e arranjos que permitem aplicar os planos militares estratégicos e táticos.”

Na Administração, a logística representa, de acordo com Dalacorte (2008, p. 38):

O processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e o armazenamento de materiais e seu fluxo de informação mediante os canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura, através do atendimento de pedidos a baixo custo.

Assim, pode-se dizer que a Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados - e os fluxos de informações correlatas - na organização e em seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo. (SLACK, *et al.*, 1997).

As atividades de logística em qualquer organização envolvem dentre outros aspectos, os transportes, manutenção de estoques, processamento de pedidos, compras (obtenção), armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, padrões de serviços e programação do processo de produtivo. Contudo, devido à característica sistêmica da logística, as atividades administrativas organizacionais passam a ser abordadas de forma diferente da tradicional distinção em atividades - fim e atividades-meio, como no caso de atividades específicas desenvolvida nas organizações públicas.

No que diz respeito às organizações públicas, Lotta (2012) define que as crises fiscais e monetárias do Estado, o processo de redemocratização e as mudanças sociais e tecnológicas trouxeram uma série de desafios para as organizações públicas, dentre os quais é possível destacar a racionalização no uso de recursos (materiais, financeiros e pessoais), a demanda por novos serviços de qualidade, a participação social no controle das atividades pública. A autor entende que tais desafios provocaram uma série de reformas no Estado, sendo que a utilização de técnicas e princípios da logística passou a ser uma realidade também nessas organizações, diante, principalmente, dos benefícios que podem ser obtidos no que se refere à melhorias nos processos e tarefas de trabalho.

Conforme descreve Lima (2009) nas organizações públicas a aplicação das técnicas e princípios da logística envolvem essencialmente os seguintes setores:

- Suprimentos (aquisição, distribuição, estoque, armazenagem e manuseio de materiais, distribuição para usuários finais);
- Transporte (pessoas, documentos, informação);
- Serviços de apoio e infra estrutura (protocolo, movimentação de arquivos, sistemas de informação, manutenção de equipamentos e instalações)

Dalacorte (2008) considera que para que os processos de trabalho sejam realizados com eficiência e eficácia é preciso propor ações integradas, dinâmicas e bem organizadas. Nesse caso, as atividades da logística, em particular para as organizações públicas devem ter como objetivo realizar serviços voltados para a garantia dos direitos dos cidadãos e usuários, promover o acesso aos serviços de responsabilidade do setor público e ainda garantir a legalidade das ações e processos de trabalho realizados nas organizações públicas (LIMA, 2009).

Importa considerar ainda que em geral, organizações públicas são prestadoras de serviços e para Rosal Filho (2005), o objetivo da gestão da logística da prestação de serviços é proporcionar o melhor nível de serviço com o menor custo total possível nas atividades envolvidas. Já os objetivos de um sistema logístico de prestação de serviços são: agregar valor ao cliente, o que se expressa por meio do tempo demandado e do lugar no qual o serviço é prestado, e reduzir custos no desempenho. Em relação ao primeiro, o autor explica que “os serviços têm pouco ou nenhum valor se os clientes não podem tê-los no tempo e no lugar esperados com as especificações corretas.”

A administração de materiais, uma das atividades ligadas à logística, tem na visão de Kirzner (1996, p. 107),

Trata do processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenagem de matérias prima, inventário em processo, produtos acabados e informações correlatas do ponto de origem ao ponto de consumo em conformidade com os requisitos do cliente.

O suprimento de materiais constitui-se de um processo empresarial e segundo Hall (2004), os processos empresariais desempenham um papel importante na sobrevivência econômica das organizações e a probabilidade de se perder um cliente devido a um processo empresarial deficiente é cinco vezes maior do que devido a um produto defeituoso.

Para Lambert; Stock e Vantine (1998), a administração de materiais caracteriza-se por quatro atividades básicas: antecipação das necessidades de materiais; identificação da fonte e obtenção de materiais; introdução de materiais na organização; controle da condição dos materiais como um ativo corrente.

Assim, pode-se dizer que processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, os fluxos de informações correlatas - através da organização e seus canais podem minimizar os desperdícios e obter uma lucratividade através do atendimento dos custos (SLACK *et al.*, 2002). De forma resumida, pode-se apresentar a evolução da administração de materiais e seus objetivos organizacionais através do Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Evolução da Administração de Materiais

Percepção Empresarial	Situação Inicial	Processo de Evolução	Estágio Avançado	Situação Atual
O Administrador de Materiais	Pessoa de recados	Funcionário a serviço da produção	Executivo conhecedor do mercado de abastecimento	Executivo que administra 60% dos custos e das despesas
Perfil do profissional	Pessoa bem considerada	Burocrata eficiente	Conhecedor de administração comercial e de mercados	Executivo com preparo técnico, econômico e legal
Pregresso do profissional	Sem possibilidades	Comprador	Planejamento do negócio	Diretor executivo
Atividades da Administração de Materiais	Faz despesas	Evita faltas e desmobiliza estoques excedentes	Planejamento estratégico	Concentração em uma visão de melhorias dos resultados

Fonte: Lima (2009, p. 18)

Nota-se, através do Quadro 1 a visão antiga da administração de materiais que considera este setor como uma área que fazia despesas para a organização. Nesse caso, não se investia em processos de trabalho e nem em recursos humanos

capacitados. Com o passar do tempo, nota-se que as organizações foram verificando a importância deste setor e os gestores passaram a ser profissionais capacitados conhecedores de técnicas específicas de gestão e de economia em geral. Assim, a administração de materiais passou a ocupar um lugar estratégico na estrutura das organizações.

Na gestão de Materiais, a malha logística contribui na identificação das origens e destinos de cada item que está sendo administrado, de forma que podemos avaliar as posições estratégicas dos estoques, estabelecendo políticas de cobertura e minimizando redundâncias, enquanto se agiliza o abastecimento e a distribuição (GASNIER, 2007).

Segundo Martins e Campos (2009), o processo de planejamento começa com o estabelecimento de objetivos para a empresa. “Estratégias, políticas e padrões de longo prazo, com a correspondente alocação de recursos, devem ser definidos para alcançar os objetivos”. (MARTINS; CAMPOS, 2009, p. 36). Esta atividade é chamada de planejamento estratégico e deve ficar a cargo da alta direção da empresa.

Dentre as atividades da administração de materiais estão as atividades de compras, gestão de estoque e armazenagem.

2.1.1 Gestão de compras

No mercado atual globalizado, muito se ouve falar a respeito do departamento de compras, sendo que alguns comentários dão total credibilidade ao setor e outros descrédito. No passado a maioria das empresas não dava crédito algum e alegava que de nada adiantava comprar se não vendiam (SLACK *et al.* 2002).

Turbino (2000) relata que os processos de compras que envolvem a administração de uma empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, são hoje em dia, alvo de constantes estudos por parte dos administradores, pois a intensa competição e a busca por novos mercados fazem com que todas as empresas revisem

cuidadosamente as formas de comprar e estocar mercadorias, matéria prima ou qualquer tipo de material.

Vale ressaltar que a atividade de compras está diretamente ligada aos gastos ou ganhos da empresa. Atualmente este setor é considerado um dos mais importantes de qualquer empresa.

(...) o departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos estratégicos da empresa [...] a missão do departamento de compras é perceber as prioridades competitivas necessárias para cada produto/serviço importante (baixos custos de produção, entregas rápidas e no tempo certo, produtos/serviços de alta qualidade e flexibilidade) e desenvolver planos de compras para cada produto/serviço importante que sejam coerentes com as estratégias de operações (GAITHER; FRAZIER, 2001, p. 432).

Nesse caso temos que:

A necessidade de propor um sistema mais eficaz de compra é fruto também da necessidade de diminuir gastos com a manutenção de grandes estoques, pessoal no setor e principalmente evitar atrasos em pedidos devido à falta de algum tipo de material, peça ou matéria prima, dependendo do tipo de empresa (SLACK *et al.* 2002, p. 146).

Ching (2007) ensina que compras é um termo normalmente utilizado para definir o ato e responsabilidade funcional para promover a procura dos materiais e dos serviços, e então supri-los para serem utilizados pela empresa. Esse termo não descreve de forma completa as responsabilidades da função e o fluxo de seus processos, Na verdade, somente define o ato de processar as aquisições no momento adequado.

O ato de comprar requer um planejamento bem estruturado, pois é preciso confirmar se existe necessidade da aquisição de determinado produto, uma vez que material parado em estoque gera um custo muito alto para à organização.

Bowersox, Closs e Cooper (2007) consideram que a falta de um produto ou serviço, realmente necessário pode levar a empresa à ter um custo muito alto, pois quando a matéria-prima se torna urgente o comprador perde todo o seu poder de negociação colocando como ponto principal à entrega, é importante também que o

fornecedor nunca saiba da urgência, pois sabendo ele pode querer superfaturar e o comprador sem ter muitas alternativas acaba fechando negócio, por isso é tão importante o planejamento, posteriormente as negociações terão mais êxito.

Arnold (2006) explica que a função do setor de compras responsabilizar-se pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na empresa, pelo seguimento junto ao fornecedor, e pela agilização da entrega. Prazos de entrega não cumpridos podem criar sérias perturbações para os departamentos de produção e vendas, mas o setor de compras pode reduzir o número de problemas para ambas as áreas, além de adicionar lucros. O autor considera que os objetivos desse setor podem ser subdivididos em quatro categorias: obter mercadorias e serviços na quantidade e com qualidade necessárias; obter mercadorias e serviços ao menor custo; garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor; desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.

Para alcançar esses objetivos, Arnold (2006) diz que devem ser desempenhadas algumas atividades básicas, sendo determinar as especificações de compra que se relacionam a prever a qualidade certa, quantidade certa e entrega certa (tempo e lugar), a seleção do fornecedor e os processos de negociação e condições de compra os mais relevantes na visão deste autor.

De forma complementar, Gonçalves (2007) explica que os objetivos do setor de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente interno e externo. Essa preocupação tem tornado a função compras extremamente dinâmica, utilizando-se de tecnologias cada vez mais sofisticadas e atuais como o Intercâmbio Eletrônico de Dados *Electronic Data Interchange* (EDI), a Internet e cartões de crédito.

Segundo Correa e Dias (2008) o ciclo de compras consiste nos seguintes passos:

- a) *Receber e analisar as requisições de compra*: as requisições têm início com o departamento ou a pessoa que será o usuário final.
- b) *Selecionar fornecedores*: consiste na identificação de características relevantes sobre o fornecedor, tais como localização, qualidade dos

produtos ou serviços ofertados, preços, prazos, condições de pagamento, quantidade mínima de venda, dentre outras;

- c) *Solicitação de cotações*: para itens maiores, é geralmente desejável emitir uma solicitação de cotação que consiste em um requerimento por escrito enviado a um número suficiente de fornecedores para garantir que cotações competitivas e confiáveis sejam recebidas. A análise das cotações devem ser realizadas identificando questões quanto a preço, obediências às especificações, termos e condições de venda, entrega e termos de pagamento, dentre outras.
- d) *Determinar o preço certo*: momento de negociação entre o departamento de compras e os fornecedores com o objetivo de obter o melhor preço;
- e) *Emitir pedidos de compra*: emissão do documento legal de compra. Geralmente padronizado de acordo com cada tipo de empresa ou produto solicitado. Destaca-se que o pedido de compra se torna um contrato legal para entrega das mercadorias de acordo com os termos e condições especificados no contrato de compra.
- f) *Seguimento e entrega*: o fornecedor é responsável pela entrega pontual dos itens pedidos. O procedimento envolve a agilização do transporte, fontes alternativas de suprimentos, trabalho junto ao fornecedor para sanar problemas ou a reprogramação da produção.
- g) *Recepção e aceitação das mercadorias*: geralmente realizado pelo serviço de almoxarifado que inspeciona a mercadoria recebida para garantir que foram enviados os itens corretos, na quantidade certa e que não foram danificados no transporte. Se as mercadorias recebidas estiverem danificadas, o recebedor avisará o departamento de compras e reterá as mercadorias para outras providências.
- h) *Aprovação da fatura do fornecedor para pagamento*: quando é recebida a fatura do fornecedor, há três informações que devem concordar: o pedido de compra, o relatório de recebimento e a fatura. Os itens e as quantidades devem ser os mesmos em todos os documentos; os preços e suas extensões devem ser os mesmos no pedido de compra e na fatura. Todos os descontos e termos do pedido original de compra devem ser comparados com a fatura. É função do departamento de compras verificar esses

aspectos e resolver quaisquer diferenças. Uma vez aprovada, a fatura é enviada ao departamento de contas a pagar.

Para Corrêa e Dias (1998) a compra deve sempre ser feita negociação preços, prazos e quantidade de forma a atender as necessidades da organização. A partir de então, realiza-se a compra, e aguarda-se o envio do material pelo fornecedor. Quando este material chega à organização ele vai para o setor de armazenagem onde fica estocado aguardando a retirada ou novas solicitações dos usuários.

Destaca-se ainda que, segundo Moura (2004), a pesquisa no mercado externo é muito importante para o sucesso no setor de compras. A busca do que o mercado está oferecendo como novos fornecedores, produtos, ofertas estão sempre em constantes mudanças devido à grande competitividade do mercado de trabalho, portanto o comprador deve sempre se atualizar perante o mercado fazendo pesquisas para obter bons resultados em suas negociações.

De forma conclusiva, pode-se dizer que com o aumento da importância de compras e suprimentos, o setor de compras passa a ser estratégico nas organizações. Esta importância deriva-se das negociações que faz em relação aos prazos e à redução dos preços, ou seja, o setor de compras não se preocupa somente em colocar os materiais conforme os pedidos feitos por outros setores (LIMA, 2009).

Como resultado, em organizações em que tal ocorre “a ênfase da área de compras em tais organizações tem evoluído para além de simples reação às necessidades dos usuários passando para uma abordagem proativa que reflete mais amplamente a contribuição decorrente da administração dos *inputs*” (LIMA, 2009, p. 20).

2.1.2 Gestão de estoques

Conceitualmente estoques podem ser definidos por “a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformações” (SLACK *et al.*, 2002, p. 381).

Ballou (2007) ensina que, do ponto de vista tradicional, pode-se definir estoque como sendo o somatório de matérias-primas, produtos semi-acabados, componentes para montagem, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados. Numa visão mais abrangente, definimos estoques como sendo: materiais, mercadorias ou produtos acumulados para utilização posterior, de modo a permitir o atendimento regular das necessidades dos usuários para a continuidade das atividades da empresa e também uma reserva para ser utilizada em tempo oportuno.

Outra definição sobre o que vem a ser estoque é dada por Arnold (2006, p. 265), para quem: “os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção”.

Independentemente do porte ou setor de atuação na economia, uma empresa possui estoques e estes possuem diferentes insumos ou matérias-primas que servem para abastecer o processo produtivo dessa empresa (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2007).

Desse modo, a empresa necessita ter os insumos e materiais necessários a seu processo produtivo visando atender as necessidades dos clientes e os estoques são mantidos para que esses insumos sejam utilizados de acordo com as necessidades da empresa (ARNOLD, 2006).

Para Corrêa e Dias (2008, p. 24):

A Administração de Estoques determina as quantidades e os prazos para cada item a ser pedido, tanto para produção como para compra, a fim de atender as necessidades do planejamento mestre. A Programação da Produção trata detalhadamente das necessidades de capacidade de produção e ajusta as datas das ordens de produção planejadas para serem consistentes com a capacidade disponível. Tem como objetivo atingir um nível de ocupação adequado a minimizar o estoque em processo e os prazos de produção (CORRÊA e DIAS, 2008, p. 24).

Chopra e Meindl (2004) entendem que diante da necessidade de ter insumos necessários para o processo produtivo em qualquer empresa, a preocupação da

gestão de estoques está em manter o equilíbrio entre as diversas variáveis componentes do sistema tais como: custos de aquisição, de estocagem e de distribuição; nível de atendimento das necessidades dos usuários consumidores etc.

Segundo Viana (2002) o objetivo fundamental da administração de materiais é determinar quando e quanto adquirir para repor o estoque, o que deixa claro que a estratégia de abastecimento é determinada pelo usuário.

Corrêa e Dias (2008, p. 26) descrevem que o Controle de Estoques “supervisiona a organização dos estoques, assegurando uma boa utilização do espaço, fácil acesso aos materiais estocados e informação correta das quantidades disponíveis”. Além disso, supervisiona as condições de estocagem, para evitar deteriorações.

Logo, “gerir estoques economicamente consiste essencialmente na procura da racionalidade e equilíbrio com o consumo, de tal maneira que em primeiro lugar as necessidades efetivas de seus consumidores sejam satisfeitas com mínimo custo e menor risco de falta possível” (CHOPRA; MEINDL, 2004, p. 49). Além disso, a gestão de estoques deve garantir que seja assegurada a seus consumidores a continuidade de fornecimento.

Em uma gestão de estoques eficaz, o valor obtido pela continuidade de fornecimento deve ser inferior a sua própria falta. Isso é necessário, pois, segundo Ballou (2007), visa-se conseguir proporcionar o produto certo, no tempo exato para o consumidor sem que a empresa necessite de mantê-lo estoques.

As vantagens apresentadas por Ballou (2007), em relação à correta gestão de estoques, são: melhoria dos serviços de atendimento ao consumidor; presença dos estoques como amortecedores entre a demanda e o suprimento, economia de escala nas compras e proteção contra aumento de preços e contingências.

É importante dizer que o controle e a gestão de estoques envolvem também a adoção de uma política de estoques, que, de acordo com Bertaglia (2003), consiste na formação de ideais e objetivos a serem seguidos no controle e administração de estoques de uma empresa.

Assim sendo, dentre outros fatores, a política de estoques de uma empresa deve seguir os objetivos organizacionais traçados, para que seja possível adotar sistemas que satisfaçam as necessidades da empresa (BERTAGLIA, 2003).

2.1.3 Armazenagem

Armazenagem, de acordo com Lambert, Stock e Vantine (1998), é parte integrante de todos os sistemas logísticos e possui importante papel no que se refere a proporcionar o nível desejado de serviço ao cliente a um custo total mais baixo possível.

A atividade de armazenagem é o elo entre o produtor e o consumidor. No decorrer do tempo, a armazenagem evoluiu de uma faceta relativamente menor dos sistemas logísticos da empresa a uma de suas funções mais importantes. (LAMBERT, STOCK e VANTINE; 1998, p. 264)

Armazenagem é uma das áreas mais tradicionais da logística e tem passado por profundas transformações nos últimos anos. Chopra e Meindl (2004) entendem que a visão do conceito do armazém como uma instalação com a principal finalidade de estocar produtos está modificada, evoluiu. Com visão mais contemporânea dos sistemas logísticos, eles começaram a ser mais valorizados, e a definição como local e a redução do espaço físico foram as principais mudanças ocorridas, complementam os autores.

Pode-se definir armazenagem como a parte do sistema logístico da empresa que estoca produtos (matérias-primas, peças, produtos semi-acabados e acabados) entre o ponto de origem e o ponto de consumo, e proporciona informações à diretoria sobre a situação, condição e disposição dos itens estacados (VIANA, 2002).

A armazenagem pode ser definida como a denominação genérica de todas as atividades de um ponto destinado a guarda temporária e a distribuição de materiais. (MOURA, 2004). Para Rago (2003, p. 04) “a atividade de armazenagem é o processo de recebimento, conferência, classificação, estocagem de produtos”.

Com o desenvolvimento dos meios de transporte, aumentou a capacidade de se transportarem mercadorias, e tornou-se possível diminuir a quantidade armazenada.

Transferiu-se o armazenamento dos produtos para os varejistas, atacadistas e fabricantes (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Bowersox, Closs e Cooper (2007) informam que estudos têm sido desenvolvidos no escopo de dar ao armazém uma operacionalidade mais estratégica. Os objetivos do armazém são servir como centro de distribuição, depósito e almoxarifado, num sistema adequado de serviço, respeitando parâmetros de qualidade, tempo e custos para que os gestores de logística obtenham operações com maior performance.

Os objetivos de um armazém, segundo Viana (2002) possibilitam atender de forma eficaz as necessidades de clientes localizados em regiões geográficas diferentes, garantindo que os produtos estejam disponíveis em tempo hábil nos locais de acesso. Além disso, os armazém bem estruturado minimiza m custos de manutenção de estoques e otimizam a utilização de recursos mantendo apenas os produtos que realmente são necessários ao processo produtivo da organização e permitindo aos gestores rever freqüentemente a sua eficiência quanto ao processo de movimentação dos estoques (VIANA, 2002).

Viana (2002) destaca ainda que a estruturação de um armazém viabiliza métodos de consolidação de transportes que permitam os menores custos para a empresa sem comprometer a responsividade dos clientes. Atender à necessidade dos clientes quanto ao nível de serviço logístico desejado e, tornar o armazém uma unidade de custo econômica, tem sido um grande desafios para os gestores (CHOPRA; MEINDL, 2004).

Conforme Bowersox, Closs e Cooper (2007), as empresas que necessitam de espaço físico para armazenagem possuem alguns tipos de depósito que podem ser utilizados para estocar suas mercadorias. O armazém particular, que em geral são operado pela empresa proprietária da mercadoria, sendo que estas instalações podem ser próprias ou alugadas. Este tipo de depósito acarreta benefícios como controle, devido à própria empresa possuir controle sobre o processo, flexibilidade, pois as políticas operacionais são ajustadas para atender aos requisitos de clientes e produtos específicos, não tem margem de lucro e uma gama de bens intangíveis.

Os autores também apresentam o armazém público que em geral são utilizados em sistemas logísticos. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007), esses podem ser tradicionalmente classificados em: mercadorias gerais; refrigerados; commodities especiais; retido na alfândega; e produtos e móveis residenciais. Entre as vantagens deste tipo de armazém pode-se ressaltar a flexibilidade e benefícios de serviços compartilhados, o potencial para oferecer experiência operacional e administrativa, devido seu armazenamento ser seu negócio principal, os custos operacionais inferiores a instalações privadas, as economias de escala e a consolidação cargas, reduzindo custos de transportes.

Bowersox, Closs e Cooper (2007), também destacam os armazéns terceirizados que combina as características de funcionamento do particular e do público. Os depósitos contratados podem compartilhar recursos com clientes do mesmo ramo. O relacionamento com a empresa é de longo prazo, o compartilhamento de risco permite custos menores do que os custos dos depósitos públicos, além de proporcionar vantagens de especialização, flexibilização e economia de escala.

Para esses autores, a maior parte dos produtos e materiais chegam em armazéns em carregamentos de caminhões de grande volume e a primeira atividade de manuseio é a descarga. Na maioria dos armazéns a descarga é realizada mecanicamente, usando uma combinação de empilhadeiras, esteiras rolantes processos manuais e outros.

A segunda operação do armazém é o manuseio que é uma das operações mais importantes a serem consideradas, pois é através de um manuseio adequado que obtém-se a eficiência da movimentação por todo o armazém, o melhor emprego dos equipamentos e a movimentação total dos estoques. Para economizar tempo, a empresa deve preferir movimentações mais longas.

O manuseio no armazém consiste em movimentações que são realizadas dentro do armazém. Depois do recebimento e da movimentação para um local de espera, o produto normalmente é movimentado dentro da instalação para ser armazenado ou para o processamento do pedido. Por fim, quando um pedido é processado, é necessário separar os produtos solicitados e movimentá-los para uma área de embarque (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007, p. 240).

A expedição, ou embarque, segundo os autores, é a última atividade do armazém. Consiste na atividade de verificar o pedido no carregamento para o equipamento de transporte e assim como na atividade de recebimento. As empresas podem utilizar sistemas automatizados para facilitar a atividade. Pode-se dizer que em comparação com o recebimento, a atividade de expedição deve acomodar movimentações de volume relativamente baixo de uma combinação de produtos, reduzindo assim, o potencial de economias de escala.

Cabe dizer ainda que uma eficiente gestão de armazém é considerada como um dos pilares das estratégias da logística não só devido ao seu verdadeiro valor material, mas ainda pelo facto de existir um grande fosso entre a falta de organização e carência de melhorias no processo com as reais necessidades das empresas (BALLOU, 2007).

2.1.4 Custos de estoques e armazenagem

Às questões relacionadas as compras cada vez mais, vem mostrando sua importância no mundo empresarial, com o objetivo de aumentar a lucratividade da organização minimizando custos com materiais e serviços.

Segundo Bertaglia (2003), considerando-se que, na maioria das organizações, a compra de bens e serviços representa pelo menos 50% do custo total na maioria das organizações, pequenas reduções nos valores gastos apresentam grande impacto no resultado das empresas. Monczka, Trent e Handfield (2002, citados por BERTAGLIA, 2003) relatam percentuais ainda maiores, chegando a 55%. De fato, o processo de compras é visto, atualmente, como uma atividade com enorme potencial de redução de custos para as empresas.

Chopra e Meindl (2004) apontam que compras pode se tornar uma área extremamente competitiva dentro da organização, pois, além de minimizar custos, pode melhorar o processo produtivo, em que os pontos-chave são os fornecedores que podem oferecer produtos com bons preços, qualidade e atendimento aos prazos de entrega.

Martins e Campos (2009) dizem que um dos grandes problemas que o setor de compras ainda enfrenta é que o fornecedor que oferece menor preço são os vencedores de proposta, mas nem sempre esse é fator que determinará se ele é o mais adequado. A ênfase de compras referente a preços pode levar a organização a ter um custo muito maior, pois pode ocorrer o material chegar não conforme, frete, atrasar, divergência de notas fiscais e pedido de compra, o que pode acarretar custos muito mais altos para a empresa.

Para Martins e Campos (2009), existe uma série de fatores que devem ser considerados que podem elevar os custos e estes são: a qualidade, a quantidade, o atendimento, a utilidade, a entrega, a capacidade competitiva, a integridade do fornecedor, os termos de aceitação do pedido e a política da Empresa.

Para Ching (2007, p. 29), o custo do processamento de pedidos representa todos os valores envolvidos no processo de aquisição da mercadoria, em que se inclui o custo fixo administrativo associado ao processo de aquisição das quantidades requeridas para reposição do estoques – custo de preencher pedido de compra, processar o serviço burocrático, na contabilidade e no almoxarifado e de receber o pedido e verificar a quantidade física em comparação com a nota.

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2007, p. 232) “o custo de manutenção de estoque é o custo incorrido para manter o estoque disponível”. Ele representa 37% do custo logístico total de uma indústria média e envolve os custos de imobilização de capital.

Existem duas variáveis que aumentam estes custos (CORRÊA; DIAS, 2008, p. 245) que são: a quantidade em estoque e o tempo de permanência em estoque. Grandes quantidades em estoque somente poderão ser movimentadas com a utilização de mais pessoal ou, então, com o maior uso de equipamentos, tendo como consequência a elevação destes custos. No caso de um menor volume em estoque, o efeito é exatamente oposto.

O custo de armazenagem é o custo de permanência incorrido com as instalações, sem considerar o custo de manuseio dos produtos. Esse custo deve ser atribuído

especificamente aos produtos, pois, não tem relação direta com o valor do estoque, (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007, p. 233).

Até o presente momento a descrição teórica aqui apresentada tratou genericamente do processo de administração de materiais, gestão de compras e estoques. Nos tópicos a seguir o assunto será tratado verificando o ambiente das organizações públicas.

2.2 Gestão de estoques e almoxarifado em organizações públicas

Conforme já identificado nos tópicos anteriores, as empresas, buscam a todo momento, desenvolver técnicas que permitam a redução de custos para fortalecer seus processos produtivos e se tornarem mais competitivas no mercado. Bossoni (2009) descreve que com as organizações públicas o processo é o mesmo, pois independente de não haver o objetivo do “lucro” nessas organizações, a busca por melhorias dos processos produtivos e a redução de custo é uma premissa cada vez mais crescente.

Araújo (2010) considera que o gerenciamento de estoques nas organizações públicas é importante, tendo em vista que os objetivos estão voltados para atender as necessidades da população. Assim, para prestar serviços de qualidade e adquirir produtos para as suas unidades é necessário ter um bom planejamento e gerir de forma correta os materiais solicitados.

Para Siqueira e Teixeira (2010) no modelo de gestão voltado para a busca da eficiência, seja no setor público ou privado, o almoxarifado é considerado um local de extrema importância, pois é onde guarda um significativo patrimônio da empresa, devendo assim ser um local planejado e muito bem administrado, resultando nos menores custos possíveis.

De maneira complementar, Bossoni (2009, p. 18) diz que:

Dentro deste contexto, algumas organizações públicas devem agir como as empresas privadas no que se refere à administrar suas funções com

eficiência e eficácia, onde o serviço público deve ser gerenciado buscando a minimização de custos.

Araújo (2006) considera que o almoxarifado é uma unidade administrativa responsável pelo controle e movimentação dos bens de consumo e sua posição estratégica é a mesma tanto no ambiente público como em empresas privadas, pois sua principal função é entregar um produto ao cliente quando este for requisitado.

Araújo (2010) descrevendo sobre a finalidade dos almoxarifados nas organizações públicas, destaca que:

Na administração pública, é interessante que se tenha almoxarifados conduzidos de forma gerencial sob o ponto de vista técnico e financeiro, sendo administrados estrategicamente. Sua importância está na sua atribuição maior de não permitir o desabastecimento dos setores da organização, ou seja, fornecer de forma contínua e ininterrupta os materiais às diversas unidades. Deve satisfazer as necessidades materiais da organização, evitando que a cada demanda se crie um procedimento de aquisição (ARAÚJO, 2010, p. 39).

Siqueira e Teixeira (2010) dizem que no âmbito do setor público é comum se deparar com grande descaso com os materiais, pois há vários desperdícios, ressaltando também a forma como e onde são armazenados os materiais, muitas vezes comprometendo sua qualidade.

Nesse caso, é fundamental a adoção de técnicas e procedimentos que permitam um melhor planejamento da gestão do setor e a melhoria nos processos de trabalho interno.

Para Bossoni (2009) por ser um setor estratégico dentro de uma organização (pública ou privada), deve-se considerar alguns pontos relevantes sobre o almoxarifado desde seu projeto de localização e instalação. Para tanto, deverá considerar que o almoxarifado deve estar localizado na maior proximidade com os usuários possível, deve estrategicamente subordinar-se a planos que visem principalmente o receber e o distribuir de maneira eficaz, deve possuir funcionários (servidores) competentes e com funções formalmente definidas, que tenham conhecimento detalhado sobre os materiais estocados, devem funcionar conforme as determinações internas da organização e estar de acordo com os critérios das legislações municipais.

Araújo (2010) descreve ainda que outro aspecto importante a ser considerado é o controle do almoxarifado, que se dá pelo conjunto de ações integradas que registram e garantem a eficiência da movimentação de estoque, bem como de ações relacionadas a sua gestão, manutenção e segurança.

Assim, de forma didática, considera o autor que as entradas de materiais deverão se feitas por documentação específica para cada caso que lhe dê origem. Devem conter algumas informações: número do documento de origem (Autorização de Fornecimento de Material); número da nota fiscal; data de emissão da nota fiscal e data do recebimento dos materiais. Já em relação as saídas de materiais, os estoques ocasionarão uma baixa no seu saldo físico e contábil, devendo se dar por documento de solicitação de material. Todo documento que registre a saída de material deverá apresentar: nome do setor de destino; data de saída; código do material; descrição do material; quantidade requisitada e efetivamente entregue; unidade de fornecimento; identificação do solicitante, do autorizador e do despachante (ARAÚJO, 2010).

Siqueira e Teixeira (2010) ainda consideram que para que o setor funcione de forma estratégica e adequada às necessidades da organização, a Administração Pública requer um gestor de almoxarifado com conduta transparente, pois administra local onde se guarda grandes quantias em valor do patrimônio público. “O gestor de um almoxarifado deve zelar pela qualidade dos materiais, guardando-os de maneiras segura no estoque existente, onde serão utilizados para a manutenção e funcionamento correto da Administração Pública” (SIQUEIRA; TEIXEIRA, 2010, p. 07).

Finaliza-se este tópico considerado que a conquista da excelência na gestão requer qualidade e mérito em suas práticas, pois há sempre uma expectativa do cidadão em relação à Administração Pública. Tratando-se de investimento em bens para empreendimentos, obras, atividades no setor público, requerem proteção, evitando desperdícios e mau uso dos materiais (SIQUEIRA; TEIXEIRA, 2010).

Após as considerações sobre a gestão de almoxarifado nas organizações públicas, passa-se a descrever o processo de licitação, já que todos os produtos estocados nessas organizações são provenientes de compras realizadas através de licitação.

2.3 Considerações sobre o processo de licitação

De acordo com a Constituição de 1988 todo processo de compras relacionado a organização pública deve ser realizado com base na Lei n. 8.666/93 conhecida como Lei de Licitação. Deste modo, serão apresentados os aspectos relevantes desta lei, bem como as características gerais do processo de compras nas organizações públicas.

Analisando o contexto histórico Rego (2003) explica que a licitação foi introduzida no direito público brasileiro há mais de cento e trinta anos, pelo Decreto n. 2.926, de 14 de maio de 1862, que regulamentava as arrematações dos serviços a cargo do então Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Após o advento de diversas outras leis que trataram de forma singela do assunto, o processo licitatório veio afinal, consolidar-se no âmbito federal pelo Decreto nº. 4.536, de 28 de janeiro de 1922, que organizou o Código de Contabilidade da União (arts. 49-53).

Ainda segundo esse autor o Decreto-lei n. 2.300, de 21 de novembro 1886, atualizado em 1987 pelos Decretos-lei 2.348 e 2.360, instituiu pela primeira vez o Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos, reunindo normas gerais e especiais relacionadas à matéria.

Carvalho Filho (2001) descreve que, a partir de 1988, a licitação recebeu status de princípio constitucional, “de observância obrigatória pela Administração Pública direta e indireta de todos os poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios” (CARVALHO FILHO, 2001, p. 227).

Meirelles (2010) ensina que de maneira geral a licitação é o procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços. Para Motta (2002, p.02):

Licitação significa um procedimento administrativo formal, realizado sob regime de direito público, prévio a uma contratação, pelo qual a

Administração seleciona com quem contratar e define as condições de direito e de fato que regularão essa relação jurídica.

O procedimento desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a administração e para os licitantes, propiciando iguais oportunidades a todos os interessados, atuando como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

O processo de licitação nas organizações públicas é regulamentado pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei N. 8.666/93 (BRASIL, 1993) que de forma específica estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Segundo Meirelles (2010) subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) apresenta uma série de princípios aplicáveis ao processo de licitação, que, neste trabalho, são vistos de maneira geral

Destaca-se também que o art. 3º da Lei de Licitações e Contratos ressalta que a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, com a observância dos princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos. Procuremos analisar os pontos essenciais de cada um deles.

O primeiro princípio aplicável à licitação é o Princípio da Legalidade, pois para Medauar (2000) nos procedimentos de licitação, esse princípio vincula os licitantes e a Administração Pública às regras estabelecidas, nas normas e princípios em vigor.

O segundo princípio é o Princípio da Isonomia. De acordo com Medauar (2000) esse princípio significa dar tratamento igual a todos os interessados e é condição essencial em todas as fases da licitação.

Di Pietro (2001) apresenta o terceiro princípio aplicável ao processo de licitação, que é o Princípio da Impessoalidade. Segundo a autora, esse princípio obriga a Administração a observar nas suas decisões critérios objetivos previamente estabelecidos, afastando a discricionariedade e o subjetivismo na condução dos procedimentos da licitação.

O Princípio da Moralidade e da Probidade Administrativa, de acordo com Medauar (2000), diz que a conduta dos licitantes e dos agentes públicos tem que ser, além de lícita, compatível com a moral, ética, os bons costumes e as regras da boa administração.

Justen Filho (2003) analisa que a Lei N. 8.666/93 deu especial destaque ao princípio da probidade administrativa, que é um dever geral de todo administrador público. A doutrina tem entendido que o conceito de moralidade abrange o de probidade. Impõe-se ao administrador não apenas a fiel observância das normas legais específicas. Deve ainda pautar a sua conduta dentro dos valores jurídicos acolhidos pelo ordenamento jurídico.

Vale também lembrar que a Constituição Federal de 1988 deu ênfase ao Princípio da Moralidade, arrolando-o como um dos princípios administrativos e sancionando os atos de improbidade com a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública e o ressarcimento do erário, sem prejuízo da ação penal (art. 37 e §4º).

O Princípio da Publicidade, segundo Di Pietro (2001), consagra que qualquer interessado deve ter acesso às licitações públicas e seu controle, mediante divulgação dos atos praticados pelos administradores em todas as fases da licitação. Outro princípio constitucional aplicável ao processo de licitação é o Princípio da Vinculação ao Instrumento Convocatório. Di Pietro (2001) ensina que o referido princípio obriga a Administração e o licitante a observarem as normas e condições estabelecidas no ato convocatório. Nada poderá ser criado ou feito sem que haja previsão no ato convocatório.

No que se refere às modalidades de licitação menciona Carvalho (2005) que a Lei 8.666/93 estabeleceu cinco modalidades de licitação: Concorrência; Tomada de Preço, Convite, Concurso e Leilão. Entretanto, a Lei 10.520, de 17 de julho de 2002, instituiu a sexta modalidade de licitação denominada Pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Para cada modalidade de licitação há exigências específicas de procedimentos, formalização do processo e prazos. Respeitadas as exceções estabelecidas na Lei, o que determina a modalidade da contratação é o valor do objeto a ser contratado (CARVALHO, 2005)

A concorrência está prevista em geral para as licitações de maior valor e, nos casos em que houver licitantes internacionais. O art 23 da Lei 8.666/93 procede a uma escala de valores, prevendo para essa modalidade as licitações acima de um milhão e quinhentos mil reais, quando se refere a obras e serviços de engenharia, acima de seiscentos e cinquenta mil reais, quando se refere a compras ou serviços que não sejam de engenharia (CARVALHO, 2005).

A concorrência, de acordo com Carvalho (2005), divide-se em duas fases principais: uma primeira fase, denominada tecnicamente de "qualificação", em que, após a publicação do edital, se examinam as condições do ofertante ou licitante, ou seja, daquele que comparece a concorrência sem se ter ainda em conta a proposta por ele feita, onde são analisados requisitos de ordem instrínseca às próprias empresas concorrentes que podem variar de exigências que digam respeito à sua capacidade financeira e técnica e, até mesmo, à idoneidade moral e regularidade jurídica. E a segunda em que se procede ao julgamento objetivo das propostas e adjudicação ao concorrente vencedor, passando a Administração à celebração do respectivo contrato.

Destaca Rigolin (2003) que a tomada de preços é a segunda modalidade, que está propriamente voltada para objetos de valores médios. Estabelece o mesmo art. 23 da mencionada lei que é para objetos de até um milhão e quinhentos mil reais, quando se refere à obras e serviços de engenharia, e até seiscentos e cinquenta mil reais, quando se trata de compras ou serviços que não sejam de engenharia. Sua característica fundamental reside na dispensa da fase onde se procede à qualificação, que é substituída pelo cadastramento, feito de forma genérica para já

habilitar as empresas todas e quaisquer tomadas de preços futuras. É dizer, nesta modalidade de licitação é substituído o processo de qualificação por um tipo de cadastramento, no qual se faz em caráter de certa forma, permanente ou, pelo menos, com uma duração prolongada o exame da satisfação dos requisitos próprios para a apresentação das propostas.

De fato, "cadastro" significa que já se encontra devidamente registrado no órgão competente, podendo, em tese, fazer parte do procedimento licitatório. Se a Administração tinha impugnações a fazer, com relação a sua idoneidade em determinada área, deverá fazê-lo por ocasião do cadastramento. Isto não implica, no entanto, que todos os cadastrados se encontrem já classificados para todas as tomadas de preço. Pode ocorrer que sejam feitas exigências para uma determinada tomada de preços que não tenham sido examinados por ocasião do cadastramento. Então, há necessidade de apurar-se a qualificação de cada um para sua participação na tomada de preços. De qualquer maneira o que fica dispensada é a fase específica de qualificação, uma vez que os dados referentes à empresa já são do conhecimento do poder licitante (RIGOLIN, 1993, p. 36).

O convite, de acordo com Carvalho (2005) é a menos formal das modalidades de licitação. Consiste tão somente na iniciativa que a Administração toma de dirigir um convite as empresas do ramo pertinente ao objeto licitado, que podem, ou não estar cadastradas, sendo que os demais cadastrados também poderão manifestar o seu interesse dessa modalidade de licitação desde que o façam vinte e quatro horas antes da apresentação das propostas. É uma modalidade simplificada, uma vez que não se exija que o convite seja dirigido a todos os cadastrados. Há apenas a exigência legal de que seja feito o convite tão somente a três empresas do ramo, que podem, até mesmo, não ser cadastradas; no entanto, deverá ser feito pelo procedimento de divulgação consistente na fixação em local apropriado de instrumento convocatório.

Conforme ensina Rigolin (2003) o concurso é um procedimento licitatório que se caracteriza pela seleção do objeto licitado. É voltado à escolha do melhor trabalho técnico, científico, ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores. Tudo na forma do edital, publicado com quarenta e cinco dias de antecedência.

Sua característica principal não consiste em fazer exigências quanto a qualificações, ou cadastramentos, pois, "à Administração basta o exame do objeto licitado, em si

mesmo, o qual se distingue dos demais pela outorga de um prêmio, ou, mesmo pela remuneração que é ofertada aos vencedores” (RIGOLIN, 2003, p. 41).

No concurso não há razões para fazerem-se exigências quanto a qualificação de empresas, uma vez que estas não tem relevância na produção posterior do objeto. No concurso, em vez de serem examinadas propostas é o examinado ou julgado o próprio objeto licitado, tendo a Administração plena possibilidade de ser satisfeita pela escolha ou seleção do melhor, criando-se, para tanto, uma premiação que pode ser substituída por pura e simplesmente remuneração (RIGOLIN, 2003).

A modalidade de licitação denominada leilão consiste em venda pública onde participam os interessados na aquisição. Tem por objeto a venda de bens móveis não servíveis para a Administração, assim como de produtos legalmente apreendidos ou penhorados aquele que oferece o melhor lance ou preço, sempre igual ou superior ao da avaliação. Também pode ser feito leilão de ações de empresas através da Bolsa de Valores. Os bens imóveis devem ser licitados através da modalidade de concorrência (MUKAI, 2007).

Pode a Administração leiloar o acervo de uma empresa no qual além de constatarem bens móveis, também constam bens imóveis, se houver autorização para tanto. No que tange ao leilão, a lei refere-se de forma imprópria a bens "inservíveis". Neste sentido, entende-se que o leilão será utilizado para a venda de bens não necessariamente inservíveis, mas que não convenha à Administração. São bens que a Administração tem interesse em alienar mesmo que estejam em pleno bom estado de utilização de quem for adquiri-los (MUKAI, 2007, p. 52).

Em último, tem-se a modalidade denominada pregão. Segundo Carvalho (2005), o Pregão é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado, onde a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública ou por meio eletrônico.

Como as demais modalidades de licitação, o pregão deve seguir os princípios básicos da: legalidade; impessoalidade; moralidade; igualdade ou isonomia; publicidade; proibição administrativa; vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo.

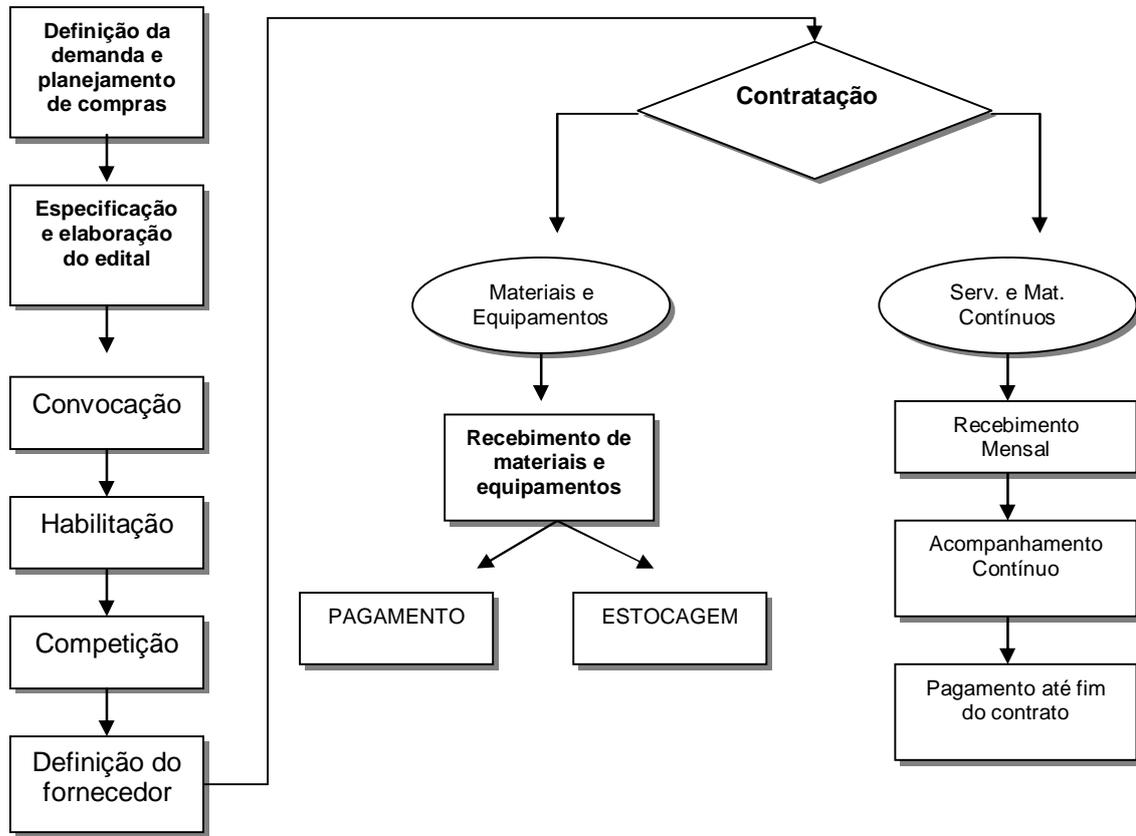
Justen Filho (2003, p.53) descreve o Pregão nos seguintes termos:

O pregão é absolutamente peculiar, com duas características fundamentais. Uma consiste na inversão das fases de habilitação e julgamento. Outra é a possibilidade de renovação de lances por todos ou alguns dos licitantes, até chegar-se à proposta mais vantajosa. Em segundo lugar, o pregão comporta propostas por escrito, mas o desenvolvimento do certame envolve a formação de novas proposições ("lances"), sobre forma verbal (ou, mesmo, por via eletrônica). Em terceiro lugar, podem participar quaisquer pessoas, inclusive aqueles não inscritos em cadastro. Sob um certo ângulo, o pregão é uma modalidade muito similar ao leilão, apenas que não se destina a alienação de bens públicos e à obtenção da maior oferta possível. O pregão visa à aquisição de bens ou contratações de serviços comuns, pelo menor preço.

Explica Gazineo (2005) que o Pregão surgiu como uma modalidade que privilegia dois princípios cardeais da Administração Pública: o princípio da eficiência e o princípio da economicidade. Atende ao princípio da eficiência, na medida em que se pode conceber este princípio, hoje constante do *caput* do art. 37 da Constituição, como uma diretriz de ação ao administrador público que recomenda a adoção de ações e planejamentos que melhor atendam aos interesses da Administração, vista não puramente como um ente politicamente abstrato, mas como uma universalidade de bens, direitos e interesses, que devem ser gerenciados com a máxima competência possível. Ao princípio da economicidade igualmente atende a figura do Pregão já que dota a Administração de meios jurídicos de contratar com maior vantagem na obtenção do preço a ser pago.

Diante dos conhecimentos apresentados sobre o processo de licitação, bem como as modalidades de licitação existentes, cabe agora apresentar o fluxograma do procedimento de compras que deve ser realizado pelas organizações públicas, seguindo as orientações e a legislação já descrita. Este, encontra-se apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Processo de compras em organizações públicas



Fonte: Lotta (2012, p. 11)

Observa-se, a partir da Figura 1, que nas organizações públicas, o processo de compras ocorre de modo diferente do processo de compras em organizações privadas e tal diferença está marcada já no início do processo, onde se percebe a realização da licitação. O processo deve estar em conformidade com a Lei 8.666/93 que determina os passos necessários para o processo de compras das organizações públicas.

O processo inicia-se com a definição e planejamento de compras e logo a seguir dá-se início ao processo de licitação que é realizado com a elaboração do edital, onde se apresentam as necessidades de compras e convocam os possíveis fornecedores. A partir da entrada dos fornecedores no processo (por meio de envio de proposta) a organização realiza a habilitação, dos mesmos, que é a verificação dos preços e especificações dos produtos, além de consultas aos cadastros dos fornecedores para verificar sua procedência, ética nos negócios etc.

Posteriormente se abre a competição que é a análise das melhores condições de preço, prazos, produtos e pagamentos dadas pelos fornecedores e eleito o vencedor. Conforme Lei 8.666/93 deve ser aquele que mais atende as necessidades da organização.

A partir da contratação do fornecedor, inicia-se o processo geral de espera e recebimento dos materiais e equipamentos, bem como a estocagem e pagamento ao fornecedor. Caso o processo ou a necessidade de compras seja contínua, pode-se realizar um contrato por tempo determinado com o fornecedor para que o mesmo envie mensalmente (ou de acordo com a necessidade da organização) os materiais e equipamentos necessários, sem que exista a necessidade de nova licitação.

É possível verificar então que a maior diferença entre o processo de compras em organizações públicas e organizações privadas está no processo de licitação e este é o conjunto de “atos e fatos impostos pela lei para que o ente público possa legitimamente celebrar contratações, envolvendo serviços, obras, compras, ou vínculos de diversas ordens, tais como o locatício, o de alimentação, ou qualquer outro que atinja interesses patrimoniais” (CARVALHO FILHO, 2001, p. 144).

Carvalho Filho (2001) entende que a licitação objetiva, debaixo das regras asseguradas da publicidade, da igualdade e da objetividade de julgamento, proporciona tanto ao contratante quanto aos possíveis contratados, possibilidades de confronto das suas condições com vistas à escolha de um vencedor, aquele que atender aos critérios de melhor fornecedor, previamente definidos pelo poder público.

Fazendo uma análise sobre a eficácia do processo de licitação, Di Pietro (2001, p. 234) analisa que:

Sem sombra de dúvidas, constitui um dos principais instrumentos de aplicação do dinheiro público, à medida que possibilita à Administração a escolha, para fins de contratação, da proposta mais vantajosa, sempre colocando em condições de igualdade os candidatos que do certame queiram participar.

Após a apresentação teórica dos assuntos de interesse neste projeto, na próxima seção abre-se espaço para a apresentação da ambiência da pesquisa, ou seja, a Ufop e o setor de compras e administração de suprimentos.

3 AMBIÊNCIA DE PESQUISA

A ambiência deste estudo é a Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop). O foco é o setor de compras e armazenagem da instituição. Os dados apresentados a seguir foram obtidos através de levantamento em documentos e no portal da Instituição (Ufop, 2012).

A Ufop foi regulamentada estatutariamente como Fundação de Direito Público, em 21 de agosto de 1969, incorporando as tradicionais e centenárias instituições de ensino superior do Brasil, ou seja, a Escola de Farmácia e a Escola de Minas. Atualmente, a Ufop oferece cerca de 31 cursos de graduação, contando com 37 departamentos e 7 unidades acadêmicas.

A instituição conta com nove bibliotecas, distribuídas em seus quatro campus. São 101.308 títulos, 263.925 exemplares e 7.634 periódicos, excluídos os do Centro de Educação Aberta e a Distância. Além dessas, conta também com uma biblioteca de Obras Raras, localizada no prédio antigo da Escola de Minas, no centro histórico da cidade, que possui um acervo de 20.000 volumes. Entre eles estão livros dos séculos XVIII e XIX, de pesquisadores e naturalistas estrangeiros que estudaram o Brasil (UFOP, 2012).

As atividades acadêmicas da UFOP são coordenadas pelas Pró-reitorias de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão. O corpo docente tem em seus quadros um contingente de 797 professores efetivos (20 auxiliares, 216 Assistentes, 384 Adjuntos e 174 Associados Adjuntos) com um elevado índice de qualificação acadêmica, dos quais 70% são doutores e 27% são mestres, e três pós doutores. O corpo técnico-administrativo é composto por 780 funcionários.

Nos últimos anos, a Ufop tem realizado projetos de cidadania, contribuindo para o desenvolvimento econômico dos municípios de Ouro Preto, Mariana e região. Com o Centro de Artes e Convenções, espaço de eventos inaugurado em 2003, funcionando no antigo Parque Metalúrgico da Escola de Minas, a Ufop que vem contribuindo para multiplicar a força econômica do turismo em Ouro Preto. Este é orientado para a cultura, a ciência e a educação, e recebe seminários, espetáculos e

shows de todo o país. No campus do Morro do Cruzeiro foram inauguradas, recentemente, novas instalações para laboratórios da Escola de Minas e a nova biblioteca do Instituto de Ciências Exatas e Biológicas. O prédio para o curso de medicina já está em fase final de construção.

O desenvolvimento da Universidade também é refletido pelas atividades de pesquisa e pós-graduação. A política de capacitação de professores, a criação de cursos de pós-graduação e a montagem de diversos laboratórios financiados por órgãos como CNPq, Finep e Fapemig são os principais indicadores. Através do Núcleo de Pesquisa em Ciências Biológicas (NUPEB), que agrega professores de várias unidades para pesquisa e ensino em pós-graduação, a Ufop está inserida na “Rede Genoma do Estado de Minas Gerais”.

Os projetos de extensão universitária ajudam a formar cidadãos, permitindo a síntese teoria e prática, como por exemplo, o Projeto Rio Vivo, em que a UFOP estende suas fronteiras até o Vale do Jequitinhonha, atuando no combate à doença de Chagas, à desnutrição e realizando outras atividades. A comunidade local também ganha com projetos como o Laboratório Piloto de Análises Clínicas, que atende gratuitamente 60 pessoas por dia, realizando quatro mil exames por mês. No Escritório Piloto da Escola de Minas, a população tem acesso a cursos gratuitos de soldagem industrial, práticas de obras e supletivos de primeiro e segundo grau. Em 70 projetos relacionados ao patrimônio histórico, a Ufop propõe iniciativas para preservar a memória de Ouro Preto. A proposta de preservação se reafirma através de projetos como a Oficina de Cantaria, que recupera importantes monumentos históricos, e o Fórum das Artes, que promove a reflexão sobre artes e patrimônio. O Museu de Ciência e Técnica, o Museu de Farmácia e o Observatório Astronômico são importantes centros de conservação da memória e da cultura que guardam um legado de conhecimento para a sociedade (UFOP, 2012).

A caracterização do setor de compras será apresentada na seção referente aos resultados da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Nesta seção, estão descritos os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa destacando os tipos formais de pesquisa utilizados, as unidades de análise de observação, e os devidos sujeitos da pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas no desenvolvimento da dissertação.

4.1 Tipo de pesquisa: quanto à abordagem, aos fins e aos meios

A pesquisa relatada nesta dissertação possui natureza qualitativa e descritiva e, se expressa em um estudo de caso realizado no setor de Almoxarifado da Universidade Federal de Ouro Preto.

Segundo Flick (2009), na pesquisa qualitativa, as situações são analisadas a partir de dados descritivos, identificando relações, efeitos, conseqüências e outros aspectos necessários à compreensão de fenômeno estudado.

Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa qualitativa tem como meta observar práticas e trazer à luz fenômenos, indicadores e tendências observáveis. Para estes autores,

A investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos. A abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 63).

Neste caso, optou-se pelo tipo de pesquisa qualitativa, para investigar as percepções dos sujeitos envolvidos na pesquisa quanto ao papel da gestão de compras e armazenagem na Ufop nos resultados da instituição.

A pesquisa, quanto aos fins, foi descritiva, pois foi investigado um fenômeno específico, ou seja, o processo de compras e armazenagem da Universidade

Federal de Ouro Preto. Segundo Martín Pérez (2006, p.29), o estudo descritivo “realiza o retrato de um grupo por meio de análise de suas características e propriedades e, principalmente, das relações encontradas nesse grupo”.

Quanto aos meios, foi utilizada a técnica do estudo de caso, visando realizar uma detalhada interpretação dos fatos e as atribuições normativas do ordenamento jurídico aplicáveis ao armazenamento e estocagem em nível governamental, procurando descrever e analisar as características próprias que essas modalidades possuem, seus limites, restrições e as diferenças que as separam das realizadas na iniciativa privada. Segundo Yin (2001, p.18),

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2001, p. 18).

As atividades de compras e de armazenamento praticados na Ufop estão inseridas nesse contexto.

4.2 Unidades de análise de observação e sujeitos da pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa foi feito na Universidade Federal de Ouro Preto, tomando como unidade de análise o setor de administração de materiais, compras, estoques e almoxarifado desta instituição.

Para Yin (2001) uma unidade de análise é o local onde a pesquisa é desenvolvida, sendo uma questão fundamental para o delineamento da pesquisa. Já os sujeitos da pesquisa são aqueles que participam ativamente da pesquisa, ou seja, aqueles que respondem questões, fornecem informações, ou participam de processos relacionados ao tema da pesquisa.

No Quadro 2 apresenta-se a definição dos sujeitos, bem como a função e a área em que atuam na Ufop.

Quadro 2 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Função	Área	Número de sujeitos entrevistados	Identificação
Coordenador de Suprimento	Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	1	S1
Chefe de serviços de apoio e processamento de compras	Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	1	S2
Chefe da seção de recebimento de bens duráveis	Setor de Almojarifado	1	S3
Chefes de Departamento	PJU – USUÁRIO	1	S4
	ICEB – USUÁRIO	1	S5
	CEAD – USUÁRIO	1	S6
	DMAB – USUÁRIO	1	S7

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

- PJU: Procurador Jurídico;
- ICEB: Instituto de Ciências Exatas e Biológicas;
- CEAD: Centro de Educação Aberta e a Distância;
- DMAB: Departamento do Meio Ambiente

4.3 Técnicas de coleta de dados

Esta pesquisa foi efetivada em duas etapas. Inicialmente foi feita por meio de pesquisa documental e observação não participante, verificando a forma operativa de como se processa o processo de compras e gestão de almoxarifado da IES pesquisada.

Segundo Santos (2000), a pesquisa documental é um tipo de pesquisa muito usada em ciências sociais e humanas, sendo realizada através de documentos contemporâneos ou retrospectivos, considerados autênticos e validados, seja por uma organização ou por base científica. Citando exemplos de documentos que são utilizados neste tipo de pesquisa, Santos (2000) descreve os memorandos, tabelas estatísticas, ofícios, cartas, atas de reuniões, pareceres, relatórios, fotos, projetos de lei, dentre outros.

Lüdcke e André (1986) afirmam que a pesquisa documental é uma técnica importante na pesquisa qualitativa, pois complementa as informações obtidas e atesta percepções e afirmações dos sujeitos participantes.

Como fontes de dados documentais foram utilizadas a legislação vigente sobre a matéria, e normas internas da UFOP, que versam sobre as diretrizes aquisição e armazenamento de materiais.

Os resultados da observação foram anotados em um diário de campo para posterior análise.

Na segunda etapa, a pesquisa foi feita por meio da realização de entrevistas.

De acordo com Lüdcke e André (1986), a entrevista representa um instrumento básico para a coleta de dados. Além disso, desempenha importante papel não apenas nas atividades científicas como em muitas outras atividades humanas. Sua vantagem perante as outras técnicas é que a entrevista permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante, sobre os mais variados tópicos.

De acordo com Triviños (1997), a entrevista semi-estruturada, em geral, é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e, que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Os questionários de entrevista utilizados são apresentados nos apêndices A e B. Diante do curto tempo destinado para a realização das entrevistas não foi possível realizar um contato direto com os sujeitos para proceder a devida gravação das falas.

O pesquisador enviou o questionário aos sujeitos participantes por e-mail solicitando o devido preenchimento das respostas. Antes de enviar o questionário foi realizado um contato via telefone para que o pesquisador explicasse os motivos da entrevista, bem como apresentasse as questões que seriam abordadas. Neste momento

também foram esclarecidas possíveis dúvidas. Além disso, o pesquisador deixou clara a finalidade acadêmica da pesquisa, se comprometendo a manter os dados dos entrevistados na confidencialidade.

4.4 Técnicas de análise de dados

Os dados coletados através da pesquisa documental juntamente com a observação participante e com o pessoal operante nas atividades exercidas no ambiente do estudo, permitiram construir e formar uma visão crítica do assunto pesquisado, tornando possível a identificação dos fatores-chave do processo em análise. Procedeu-se uma análise documental, na qual foram expostos os processos de licitação e compra de materiais e suprimentos realizados pela IES pesquisada.

Os dados obtidos por meio de entrevista foram analisados utilizando a técnica denominada análise de conteúdo. Segundo Bardin (2008), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos temáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

Para Bardin (2008), são quatro as fases que fazem parte da análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase da organização propriamente dita, quando se organiza o material a ser analisado, com o objetivo de torná-lo operacional e sistematizar as idéias iniciais. A exploração do material consiste na definição das unidades de registro e das unidades de contexto. As fases da pré-análise são: leitura flutuante, escolha dos documentos, preparação do material e referenciação dos índices e a elaboração de indicadores.

Assim sendo, foram extraídas informações da pesquisa documental e das entrevistas, descrevendo percepções, e buscando confrontá-la com os conceitos dos autores utilizados na elaboração do referencial teórico.

As categorias de análise que consistiram em:

- a) A Influência da gestão do setor de compras nas atividades de ensino, pesquisa e extensão da IES pesquisada;
- b) A logística operacionalizada para recebimento, armazenagem, distribuição e controle de estoque da IES pesquisada;
- c) A percepção dos usuários quanto à eficácia dos processos de compras, armazenagem e distribuição dos produtos na IES pesquisada.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção vai apresentar os resultados obtidos por meio das pesquisas documentais e entrevistas realizadas na Ufop visando atingir aos objetivos propostos neste estudo.

5.1 A gestão de compras e estoques da UFOP

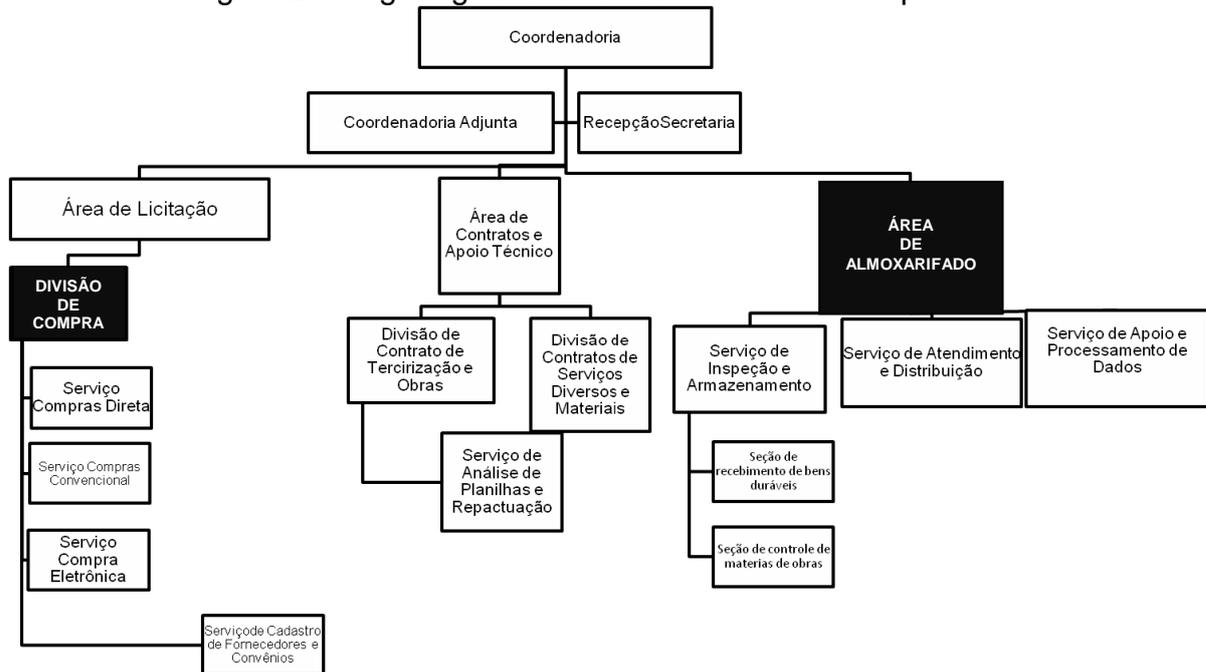
O primeiro objetivo específico traçado na pesquisa foi descrever a gestão de compras e estoques da instituição pesquisada. Para tanto foram realizadas pesquisas documentais em ofícios e relatórios internos. E, especificamente, nos manuais de normas e procedimentos do setor, que têm como base a Lei N. 8.666/93. Para complementar a pesquisa foi realizada uma entrevista com o coordenador de suprimentos, responsável pela administração de recursos materiais e patrimoniais da Ufop.

No primeiro momento, a pesquisa pretendeu identificar como atualmente está estruturado o setor de compras e armazenagem da Ufop, destacando seus cargos e funções.

Essa estrutura demonstra, conforme se constatou em entrevista local, as relações hierárquicas entre as várias partes que compõem a Pró-reitoria de Orçamento e Finanças, tudo de conformidade com as Portarias de designação.

Na Figura 2, apresenta-se a inserção do setor de compras e almoxarifado no organograma da UFOP.

Figura 2 – Organograma da Coordenadoria de Suprimentos



Fonte: UFOP (2012)

Observa-se que a divisão de compras e o almoxarifado funcionam separadamente, cada um com suas devidas funções e setores subordinados.

No que se refere especificamente à Divisão de Compras da Ufop, destaca-se que a mesma aglutina toda a sistemática de administração e controle das compras institucionais, tais como:

- Gerenciamento do cadastro de fornecedores;
- Acompanhamento de publicações na imprensa nacional;
- Controle e processamento dos pedidos de aquisição de equipamentos, bens de consumo, obras e serviços;
- Dar suporte técnico à Comissão de Licitação e a de Pregão, procedendo à comercialização e pesquisa de preços no mercado, avaliação e análise dos índices de reajuste contratual, bem como as condições de fornecimento de materiais e/ou prestação de serviços;
- Prepara e instrui os processos de licitação, de dispensa de licitação e minutas de pré-empenhos;
- Providencia pareceres técnicos e,

- Presta serviços de natureza diversa, no atendimento aos fornecedores e usuários, de forma geral.

A Divisão de Compras também se encarrega de manter atualizado o credenciamento da Ufop junto ao CNPq, para fins de garantir a importação de equipamentos e materiais utilizados no desenvolvimento de pesquisas acadêmicas e científicas, procedendo ao controle de cota de importação junto ao referido órgão; providencia a indicação de despachantes com poderes de delegação para representar a Ufop em lances de desembaraços alfandegário, além de acompanhar a retirada de materiais no aeroporto, até a sua respectiva entrada no almoxarifado.

De modo geral, a Divisão de Compras se encarrega de acompanhar os prazos de entrega e as devoluções ou trocas de mercadorias que foram feitas em desacordo com as especificações solicitadas nos editais.

De acordo com as informações apuradas no ambiente de trabalho, nota-se que as funções e cargos no setor de compras da Ufop são formalmente definidos. O Apêndice B deste trabalho apresenta um quadro completo dos cargos, funções e descrição das atividades neste setor.

Conforme pode ser visualizado na Figura 2, todas as compras estão sob o comando e a administração do órgão denominado “Coordenadoria de Suprimentos”, que, por sua vez está hierarquicamente subordinado à Diretoria de Orçamento e Finanças. Esta, além de planejar e administrar toda a dotação orçamentária organizacional é também responsável pela coordenação, administração e operacionalização das despesas, em que se inserem as compras organizacionais.

Importa considerar que de acordo com informações obtidas nos documentos oficiais da IES, não existe norma interna ou governamental que norteie uma indicação estratégica para a ocupação das funções das áreas técnicas que compõem o primeiro escalão organizacional, destacando-se a do Diretor de Orçamento e Finanças.

Para o Gestor entrevistado “esta é uma estrutura histórica e conservadora que se originou nos primórdios da criação da “Fundação Universidade Federal de Ouro Preto”, em meados de 1969” (GESTOR).

De forma complementar, o entrevistado mencionou que o titular ocupante da função de Diretor de Orçamento e Finanças, de modo geral, é escolhido dentre os profissionais da própria instituição, e designado através de portaria administrativa do Reitor. Este, conforme a entrevista, o dirigente máximo da UFOP, eleito por voto paritário nos três segmentos que compõem a comunidade ufopiana, ou seja, estudantes, professores e o pessoal técnico-administrativo.

O setor, por sua natureza e complexidade atualmente realiza todos os processos relacionados a compra dentro do ambiente organizacional e estes vão da realização do acompanhamento das solicitações de materiais realizadas pelos usuários aos devidos contatos com fornecedores. Além disso, cabe ao setor de compras acompanhar todo o processo de licitação gerado a partir da necessidade interna e estes vão desde a publicação da licitação no edital até a finalização do processo através do parecer de recebimento de materiais.

Quando questionado a respeito de como é realizado o processo geral de compras na Ufop, o gestor entrevistado explicou inicialmente que o mesmo é realizado a partir da análise e da geração de pedidos internos (dos usuários). Além disso, segundo o gestor entrevistados, realiza-se a análise da necessidade de reposição dos estoques de segurança ou quando do surgimento de uma necessidade nova, por um determinado material ou produto, indicada pelo requisitante.

Cabe mencionar que, segundo o gestor entrevistado, nem todas as compras são realizadas através de licitação. Existem, segundo ele, alguns materiais ou compras que esporadicamente devem ser realizadas de maneira emergencial. Estes, conforme a Lei N. 8.666/93, podem ser feitos através de contratação direta, ou seja, dispensam o processo de licitação. Contudo, conforme mencionado em pesquisa, os procedimentos de análise de fornecedores, e verificação de melhores preços e condições de uso, e procedimentos relacionados ao contrato de compras devem ser seguidos conforme estipulado na Lei de licitações.

O gestor entrevistado disse que, embora não exista uma norma interna, o setor, analisando as necessidades dos usuários e da própria instituição já determinou um

protocolo para análise e verificação de prioridade de compras e está é feita com base na verificação da necessidade de materiais do tipo “estocáveis”, que podem ser guardados em estoque por um longo período de tempo, como mostra Ballou (2003) e não estocáveis, que são produtos ou materiais perecíveis que devem ser liberados e utilizados em curto prazo.

No que se refere aos materiais estocáveis, o gestor entrevistado destacou que existe uma programação realizada pelos funcionários e coordenador do almoxarifado a respeito de estoques mínimos. Semanalmente ou quinzenalmente dependendo do produto, existe uma conferência e ao se constatar a necessidade de compra (para manter o estoque mínimo), inicia-se o processo de licitação.

Segundo o gestor e com base na observação da organização do almoxarifado da UFOP, são exemplos de materiais deste tipo produtos químicos de uso constante, nos diversos laboratórios da instituição, material de escritório em geral, produtos de limpeza, entre outros.

O processo de compras destacado pelo gestor parte da emissão de um relatório de reposição de estoques pelo almoxarifado à Coordenadoria de Suprimentos (CSU), especificando a classificação do item e a quantidade a ser adquirida. A Divisão de compras, então, prepara uma Proposta de Aquisição de Materiais e Contratação de Serviços (PAMCS), agrupando os itens por tipo de materiais a serem adquiridos, como por exemplo, produtos químicos, materiais de uso geral, de laboratório. A seguir, procede-se a respectiva cotação de preço no mercado, consultando, no mínimo três fornecedores, cadastrados ou não, no sistema de fornecedores.

Segundo o gestor entrevistado, as PAMCS, após elaboradas, são encaminhadas pelo Coordenador de Suprimentos ao Diretor de Orçamento e Finanças para a sua devida aprovação, que poderá ser total ou parcial. Segundo o entrevistado, neste momento, alguns itens poderão ser excluídos das compras imediatas ou as quantidades poderão ser alteradas, “tudo em conformidade com a dotação orçamentária do momento” (GESTOR).

Aprovadas as PAMCS, estas são agrupadas, de acordo com o tipo de material a ser adquirido, e, posteriormente, são encaminhadas à Divisão de Compras para que seja definida a modalidade de licitação a ser adotada para as compras, ou seja, pregão, convite, tomada de preço ou dispensa de licitação.

Após a definição da modalidade licitatória, formaliza-se o processo de compras, que é numerado, datado e devidamente justificado, contendo a(s) PAMCS já aprovada(s) e homologada(s) pelo Diretor de Orçamento e Finanças, e a comprovação da dotação orçamentária para o pagamento do(s) provável (veis) fornecedor (es). Excetuando-se a dispensa de licitação e de pregão, o processo formalizado é encaminhado à Comissão de Licitação, para que esta prepare o edital, que deverá ser publicado, conforme os ditames da Lei 8.666/93 e distribuído as partes interessadas na realização do certame licitatório.

No que se refere as aquisições dos materiais ditos não estocáveis, ou seja, aqueles que se destinam a atender as demandas específicas de determinadas unidades, ou aqueles que por características próprias, não devem ser mantidos no almoxarifado a espera de sua requisição, o gestor entrevistado forneceu documentos específicos que demonstram que a sistemática adotada pela Coordenadoria de Suprimentos segue os seguintes passos:

a) O usuário ou parte interessada pela aquisição do bem emite, eletronicamente, o seu “Pedido de Aquisição de Materiais e Contratação de Serviços”, PAMCS, indicando a quantidade do item a ser demandado, a sua descrição detalhada, o seu provável valor de mercado, e se possível referenciando 03 (três) fornecedores, identificados pelo nome, endereço, telefone, página na internet, etc. É bom lembrar que a Divisão de Compras já possui um cadastro de fornecedores, porém, os fornecedores indicados pelo usuário servirão apenas de referência na cotação dos preços e poderão também ser habilitados e incluídos no rol de fornecedores da UFOP, se ainda não o forem, bastando para isso preencher a sua ficha cadastral e se enquadrados nas exigências estabelecidas pelo “Sistema de Cadastro de Fornecedores”, SICAF, poderão se tornar futuros fornecedores a serem contratados pela UFOP e outro órgão qualquer do governo federal.

b) A PAMCS emitida pelo usuário, então é conferida pela Divisão de Compras, e, se não houver falhas ou omissões, é liberada e encaminhada para o ordenador de despesas, o Pró-reitor de Orçamento e Finanças, para a sua devida aprovação que poderá ser parcial, total ou reprovada na íntegra. Caso contrário, havendo erros ou omissões em seu preenchimento, esta retornará a sua origem para ser refeita, e, posteriormente, remetida para análise e aprovação.

Sendo, então, a compra autorizada pelo ordenador de despesas, imediatamente é definida a dotação orçamentária, a PAMCS que era virtual, então é impressa em

papel timbrado pela Divisão de Compras e o processo é formalizado para os seus trâmites legais.

Então, de acordo com o valor a ser contratado, é definida a modalidade e o tipo de licitação, e o processo segue o seu curso natural, ou seja, se Convite, Tomada de Preços, ou Concorrência seguirá para a Comissão Permanente de Licitação para a feitura do edital.

A Dispensa de Licitação, DL, segue o seu trâmite junto à Divisão de Compras para o contato imediato, com o mínimo de três fornecedores, cadastrados ou não, para que se proceda à cotação oficial de suas ofertas de preço. Se a modalidade for Pregão, o processo é encaminhado a um dos pregoeiros oficiais, designado pelo Reitor através de Portaria, com mandato de um ano, para os trâmites legais, conforme legislação em vigor (Documentos da UFOP, 2013).

Segundo o gestor, tanto para os materiais estocáveis como para os materiais não estocáveis, a partir do recebimento dos processos devidamente instruídos, a secretaria do órgão responsável pelas compras na UFOP encaminha toda a documentação para a Comissão de Licitação, que dentro do seu cronograma de trabalho dá continuidade à fase interna da licitação, preparando o edital, de acordo com a modalidade de licitação apropriada, excetuando-se a modalidade pregão, que tem sistemática própria e é tratada pelos próprios pregoeiros e sua equipe de apoio.

Formalmente estruturada na área de licitação, esta é denominada Comissão de Licitação e conta com uma assessoria técnica/ administrativa. A partir da aprovação, é dada continuidade ao processo licitatório. Em caso contrário, a documentação retorna à Comissão de Licitação com recomendações de correções ou ajustes.

Para o gestor, estando o edital nos parâmetros legais e não havendo qualquer dúvida quanto ao seu conteúdo ou que possa provocar recurso administrativo e outros entraves que, por ventura, provoquem a anulação ou mesmo o atraso no andamento harmônico do processo licitatório, este é encaminhado à secretaria do órgão de compras, para que seja publicado o seu resumo.

Conforme documentos internos da (UFOP, 2013) quando se tratar das modalidades de tomada de preços e concorrência, a publicação é feita da seguinte forma:

- a) No Diário Oficial da União;
- b) Em jornal de grande circulação no Estado, e em se tratando de

obras, em jornal do município, também.

- c) Em outros meios de divulgação, como rádio, tv, etc, para divulgar e ampliar a área de competição.

Os editais ficam à disposição de qualquer parte interessada, na secretaria da Coordenadoria de Suprimentos, onde poderão ser adquiridos, ou solicitados para encaminhamento eletrônico ou via postal. Dessa forma, termina-se a fase interna ou da licitação e dá-se início a fase externa.

Da comparação das descrições apresentadas com os estudos de Ching (2007) e Martins e Campos (2009) pode-se inferir que a estrutura do quadro técnico de compras da Ufop não difere muito das concepções organizacionais apresentadas por qualquer instituição, ressalvadas as características individuais entre uma empresa pública e uma empresa de natureza privada, conforme demonstrado no Quadro 3 .

Há de se observar que existe muita similaridade entre a teoria descrita por Stuart e Farrel (1986) e as práticas que vêm sendo adotadas nas atividades de compras da Ufop, sendo o principal elemento diferenciador seu vínculo unilateral à lei, aplicando-se a discricionariedade de forma menos abrangente que nas empresas privadas em seus negócios de compra e venda, de forma geral. Além disso, as etapas constantes dos procedimentos licitatórios devem obedecer ao rito formal definido em lei, para melhor garantir a fiscalização dos atos praticados, tanto por parte dos interessados no certame, quanto por parte do público em geral e do próprio poder público.

A entrevista realizada com o gestor do setor de compras da Ufop teve também o objetivo de identificar as tecnologias de informação e programas utilizados tanto nos processos de compras como na gestão geral de estoques, almoxarifado e distribuição de materiais.

Essa questão é discutida significativamente pela literatura (FEDICHINA, 2006; CHING, 2007; MARTINS; CAMPOS, 2009), pois os autores consideram que a adoção de sistemas integrados de informação bem como a adoção de programação

logística constituem-se em fatores fundamentais para a eficácia da gestão de materiais e suprimentos, por proporcionar a identificação das necessidades, a análise geral de movimentação de compras e estoques, fornecer informações financeiras e estratégicas para a tomada de decisão, entre outros motivos.

De acordo com o gestor, existe atualmente na Ufop um programa especialmente desenvolvido para a gestão de compras e almoxarifado em Instituições Federal de Ensino Superior Ifes. Este é organizado de forma integrada e permite acesso aos usuários de todo o setor.

Os acessos são restritos a áreas de interesse e atividades dos usuários e todos possuem cadastro com senha. Além disso, a Ufop possui um sistema de comunicação interna (Intranet) que possibilita a troca de informação em todo o setor e entre os usuários da instituição e o setor.

O gestor também informou que a Ufop utiliza em algumas compras o sistema de pregão eletrônico. Este possui um programa próprio distribuído pelo Governo Federal que liga todas as informações geradas na instituição com o Estado e a União. Além disso, o sistema permite o acompanhamento eletrônico do *status* de cada pregão.

Destaca-se também que os órgãos públicos federais devem lançar todas as suas compras e contratações no Sistema de Compras Eletrônicas do Governo Federal (COMPRASNET) Assim, todos os procedimentos de compras, inclusive as Dispensas e Inexigibilidades de Licitação devem ser lançadas no referido Sistema. Na Ufop, também existem alguns programas considerados obrigatórios pelo Governo Federal como de solicitação de pedidos (Proposta de Aquisição de Material e Contratação de Serviços - PAMCS), o programa da requisição de materiais estocáveis, programa de previsão anual de gastos de materiais estocáveis, entre outros.

No que se refere à armazenagem dos materiais e suprimentos, o gestor entrevistado destacou que os materiais estocáveis ficam armazenados no Almoxarifado Central

no Campus Universitário da Ufop, os demais materiais adquiridos que não são estocáveis, são recebidos, conferidos e entregues no setor requisitante. Os materiais estocáveis geralmente são adquiridos por meio do Sistema de Registro de Preços que é uma "compra com entrega parcelada" dos produtos adquiridos, situação que permite que os materiais não fiquem estocados por muito tempo.

No que se refere aos procedimentos internos para o requerimento de materiais e suprimentos por parte dos usuários, o gestor entrevistado mencionou que no final do exercício (ano contábil), cada departamento faz a previsão anual de gastos de materiais estocáveis, que é analisada pela Coordenadoria de Suprimentos, e inserida no sistema próprio do Almoxarifado. Nos 10 primeiros dias de cada mês o sistema é aberto para que os usuários façam, via sistema, a requisição do material estocável previsto, que é entregue nos próximos 10 dias subsequentes do mês. Os materiais não estocáveis e a prestação de serviços devem ser requeridos por meio de um sistema digital interno, cujo pedido de PAMCS. Esta solicitação passa pela aprovação do departamento solicitante, em seguida pelo setor responsável pela avaliação, dependendo do objeto ou serviço (NTI, Prefeitura Universitária, Coordenadoria Suprimentos, Pró-Reitoria de Planejamento e outros). Em seguida segue para ordenação do Ordenador de Despesas.

Conforme identificado em entrevista com o gestor, a entrega dos materiais estocáveis é feita após a requisição elaborada pelo setor solicitante, por meio digital, nos 10 primeiros dias do mês, nos próximos 10 dias subsequentes é realizada a entrega. Para os bens não estocáveis, após o recebimento e conferência do produto, ele é entregue imediatamente. Dependendo do produto, convoca-se o responsável para auxiliar na conferência.

Finalmente, quando questionado sobre o tipo de controle existente para a realização de inventários, o gestor entrevistado mencionou que os inventários são realizados anualmente no Almoxarifado Central, por uma comissão composta por três integrantes de outros setores e departamentos da instituição nomeada mediante portaria expedida pelo Reitor. No inventário, são confrontados os estoques virtuais e físicos existentes, que, ao final dos trabalhos, expede um relatório com as constatações, bem como com os apontamentos e sugestões apresentadas.

5.2 As atividades fim da Ufop e a gestão de compras e estoques

O segundo objetivo específico traçado para esta pesquisa foi caracterizar a relação entre a atividade-fim da Ufop e a gestão de estoques. Para isso, foi planejada uma entrevista com sete usuários que fossem chefes de departamento.

O pesquisador enviou os roteiros por e-mail a estes sujeitos e para garantir que haveria sujeitos suficientes para uma análise detalhada enviou também os roteiros para outros usuários (chefes de outros setores). Após o prazo de 5 dias úteis foram retornados seis roteiros sendo que destes 4 foram respondidos por outros sujeitos conforme será especificado nos tópicos a seguir.

Para caracterizar a relação entre a atividade fim da instituição e a gestão de compras e estoques, foram então entrevistados dois sujeitos, cujos dados funcionais dos mesmos estão apresentados no Quadro 3 a seguir.

Importa considerar que as perguntas propostas e respondidas pelos respectivos sujeitos encontram-se no ITEM 2 do roteiro apresentado no APÊNDICE A desta pesquisa:

Quadro 3: Dados funcionais dos sujeitos entrevistados

Sujeito	Setor	Idade	Cargo	Tempo na UFOP	Formação
S 2	Apoio Processamento de compras	55	Assistente Administrativo	28 anos	Superior
S 3	Recebimento de Bens Duráveis	30	Assistente Administrativo	10 anos	Ensino Médio

Fonte: Pesquisa (2013)

Observando o Quadro 1 apresentado nota-se que os dois sujeitos que se dispuseram participar desta pesquisa ocupam atualmente o cargo de assistente administrativo. Nota-se que S2 realiza funções no setor de apoio ao processamento de compras, possui 55 anos de idade e possui curso superior como grau de instrução. O entrevistado trabalha na Ufop há cerca de 28 anos. Já S3 realiza

funções no setor de recebimento de bens duráveis, possui 30 anos de idade e possui o ensino médio como grau de instrução. O entrevistado trabalha na Ufop há cerca de 10 anos. Ambos os sujeitos trabalham diretamente no setor de compras, sendo responsáveis por diversas atividades, desde o processo de licitação até o recebimento e distribuição de materiais para os usuários e setores da Ufop.

A primeira pergunta apresentada aos entrevistados foi a respeito do tipo de material, insumo, suprimento que os setores da Ufop utilizam e dependem diretamente do setor de compras e estoques.

Ficou evidenciado que o setor de compras de fato aglutina todas as atividades relacionadas a materiais, insumos ou suprimentos necessários à atividade-fim da Ufop:

De uma forma quase que geral tudo o que a Instituição adquire depende do setor de compras, que está ligado diretamente ao setor de almoxarifado (S2).

Toda a aquisição de materiais do setor de almoxarifado depende direta e exclusivamente do setor de compras, desde o mais simples e de menor custo, ao mais complexo e de maior custo (S3).

Para Ballou (2003) e Bowersox, Closs e Cooper (2007) a centralização dos processos de compra é um procedimento formal na maioria das organizações, já que facilita a gestão de suprimentos, minimiza custos e aumenta a competitividade racionalizando os processos de trabalho.

No caso de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), não ficou evidenciado em pesquisa que não há um setor de compras formalmente estruturado. Isso significa que os resultados encontrados na Ufop vão ao encontro da literatura geral e estão de acordo com a realidade vivida na instituição.

A pesquisa também teve como objetivo identificar a visão dos entrevistados sobre o processo de compras realizado pela Ufop. Neste momento foi questionado se os processos realizados no setor atendem as necessidades da instituição e dos usuários de uma maneira geral.

Em geral os entrevistados reconhecem uma série de falhas nos procedimentos de compras. Verifica-se que embora na opinião de S2 o sistema atenda as necessidades da Ufop e dos usuários, nota-se que na sua percepção a total eficácia é atrapalhada pela grande variedade de itens solicitados e principalmente diante da obrigatoriedade de licitação para a grande maioria.

Além disso, na opinião de S3 o sistema não atende as necessidades dos usuários e nem da Ufop em geral, pois há uma deficiência significativa relacionada ao espaço para armazenagem, questão que muitas vezes impede a compra correta dos materiais e insumos necessários para atender todas as necessidades. Tal questão ficou evidenciada através das falas dos próprios entrevistados como apresentado a seguir:

Apesar de haver uma grande variedade de itens de compras, e ainda devido a obrigatoriedade de licitar os materiais que a Instituição utiliza, tanto o sistema de compras, armazenagem e estoque atendem as necessidades da Instituição (S2).

O processo de compras não atende adequadamente o setor de almoxarifado, sendo assim, este setor não consegue atender de maneira eficaz os demais departamentos, chegando a prejudicar as necessidades da Instituição. É interessante salientar que com a expansão das unidades da Ufop, o espaço do almoxarifado se tornou insuficiente para alocar a grande quantidade de materiais, sendo necessário utilizar arranjos improvisados ou mesmo inadequado para conseguir armazená-los (S3).

Cabe aqui considerar que, por se tratar de uma organização pública, a Ufop não pode por lei, deixar de atender os processos de licitação. Embora já exista o pregão eletrônico e este seja utilizado pela instituição, o processo ainda é moroso e mesmo assim não tem atendido às necessidades dos usuários da Ufop.

Visando apresentar algumas sugestões para melhorar a atividade fim do setor pesquisado foi questionado a opinião dos entrevistados sobre a existência de algum procedimento, ação ou estratégia que pudesse ser aprimorada ou aplicada para que a gestão de compras, armazenagem e estoque atenda à demanda dos usuários e da instituição.

Na opinião dos dois sujeitos entrevistados existe uma série de procedimentos que podem ser aprimorados e estes estão relacionados a uma maior integração entre os setores e subsetores responsáveis pelo processo de compras e um planejamento

mais adequado por parte dos próprios usuários e do setor, como pode-se verificar a seguir:

Culpar o Departamento de compras por uma aquisição errada é o que mais acontece, mas em quase 100% dos casos, a especificação do interessado é que vem errada, portanto, de início o que poderia auxiliar seria uma melhor especificação por parte do interessado. É necessária também uma melhor divulgação da forma como são adquiridos os materiais ou contratos os serviços para que todos entendam que devido a legislação, temos prazos a serem cumpridos. A forma de armazenagem/estoque poderia ser reduzida, pois as entregas dos materiais adquiridos poderiam ser reduzidas ou até mesmo eliminadas através de estudos e adaptação de um sistema logístico mais eficiente (S2).

Acredito que o departamento de compras poderia trabalhar mais próximo ao setor de almoxarifado, existindo maior integração tanto com relação ao cadastro do material como também ao próprio monitoramento de atendimento. É necessário que o setor de planejamento defina a melhor política a ser adotada para que o setor de almoxarifado e o departamento de compras consigam se adequar e oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes, com eficiência (S3).

Os resultados apresentados a seguir são relacionados ao terceiro objetivo específico proposto nesta dissertação.

5.3 A percepção sobre o serviço e a influência da gestão de compras nos resultados da instituição

Os dados apresentados a seguir foram obtidos através da realização da entrevista com quatro usuários de materiais e suprimentos na Ufop. Os dados funcionais dos sujeitos encontram-se apresentados no Quadro 4 e a entrevista foi realizada com base nas perguntas propostas no item 3 do roteiro apresentado no APÊNDICE A desta pesquisa.

Quadro 4 - Dados funcionais dos sujeitos entrevistados - usuários

Sujeito	Setor	Idade	Cargo	Tempo na UFOP	Formação
S 4	PJU	45	Assistente Administrativo	15 anos	Ensino Médio
S 5	ICEB	45	Secretária Executiva	20 anos	Superior
S 6	CEAD	35	Assistente Administrativo	10 anos	Superior
S7	DMAB	35	Professor	10 anos	Superior

Fonte: Pesquisa (2013)

Conforme dados apresentados no Quadro 2, nota-se que os usuários que participaram desta pesquisa desenvolvem atividades distintas e em diferentes setores da Ufop.

A primeira pergunta feita a esses usuários foi relacionada aos tipos de problema que o setor já enfrentou com relação à execução de atividades e/ou processos de trabalho devido ao não atendimento adequado por parte da gestão de compras e estoques.

É possível verificar que mesmo sendo alguns materiais de uso comum, como papel, tonner etc, em geral existem problemas enfrentados pelos usuários no que se refere ao desenvolvimento de suas atividades. Verifica-se que na percepção geral o atual sistema não atende suas necessidades.

Tal questão fica evidenciada nas falas a seguir:

O recebimento, armazenagem e distribuição de material recebidos nem sempre dão conta de atender as necessidades de todos os setores da UFOP (S4).

Como usuária já enfrentamos vários transtornos pela falta de diversos materiais no Centro de Educação por isso foi necessário mantermos alguns materiais estocados em nosso almoxarifado (setorial) devido ao uso constate como Tonner, Livros didáticos, cadernos, papel A4 etc. onde efetuamos controle interno para atendimento a demanda do ensino a distância. Esclareço que a manutenção deste estoque é devido ao cumprimento da logística deste Centro que não podemos aguardar pedidos de compra que sempre demoram no atendimento quebrando uma rotina dos diversos setores do CEAD (S6).

Meu departamento recebe o material de uso de consumo do almoxarifado da UFOP mensalmente e estocamos apenas pequenas quantidades e controlamos o estoque para não ter perda. Utilizamos material de escritório como papel, caneta, lápis. Tonner e material didático tais como papel almaço, giz, caneta para quadro, etc. Esta situação que assumimos é a falta de um planejamento amplo institucional com participação de usuários por setor de atuação (S7).

A pesquisa também teve o objetivo de identificar a percepção dos usuários sobre os problemas enfrentados pela instituição em conjunto, como um todo, devido ao não atendimento adequado por parte da gestão de compras e estoques. Novamente é possível notar que os usuários também percebem falhas no sistema de compras e distribuição de materiais atualmente ocorridos na UFOP e acreditam que tais falhas prejudicam significativamente as atividades gerais da instituição.

Quase sempre os procedimentos internos de distribuição, deixam a desejar pois o estoque costuma ser pequeno para tanta demanda (S4).

As normas e procedimentos internos da gestão de compras e estoque de compras influenciam no atendimento ao meu setor de trabalho, visto que os mesmos não vivenciam a realizada do meu setor, ou seja, do setor acadêmico dificultando a aquisição de material (S5).

Aplicando as normas existem falhas nos procedimentos, isto porque quando necessitamos de materiais que constam em nossa previsão anual, muitas vezes não são atendidas na sua totalidade são cortadas sem aviso prévio assim prejudicando ao atendimento de nossa demanda setorial. Esta situação influencia e muito nas obrigações assumidas pelo Centro (S6)

Finalmente, realizando uma avaliação dos usuários do setor em termos de insumos armazenados e o fluxo diário de necessidades da instituição foi solicitada a opinião dos entrevistados, que destacaram.

Como usuário do sistema tenho sido bem atendida na maioria das vezes que preciso mas, sei que é necessário rever algumas questões na compra de material, principalmente de escritório que na maioria das vezes não é de boa qualidade (S4).

O atendimento do setor em termo de insumos armazenados como referi acima, eles não conhecem a realidade do setor deixam então de ter um fazer armazenamento para a demanda, com receio de vencer prazo de estragar. Se fizerem um bom planejamento, o fluxo diário das necessidades não correria o risco de perda (S5).

Como já falamos, o atendimento de um modo geral e precário, é preciso a realização de um planejamento mais condizente e na realização do processo de compras seja avaliado a qualidade dos produtos a serem comprados principalmente Tonner, e outros materiais. Acho com a implantação de uma padronização de materiais poderia evitar vários desconfortos aos usuários até mesmo dos bens patrimoniais. Quem sabe criar em âmbito da Instituição um Banco de Controle de Qualidade comprando pelo melhor preço cadastrando as empresas que procuram atender melhor buscando nas experiências do passado e excluindo empresas que tem reclamações dos usuários em seu diversos aspectos (atendimento, tipo de produto para atender a demanda etc.) (S7)

Os resultados gerais indicam que de fato existem uma série de carências e problemas estruturais tanto no sistema de compras como na gestão de almoxarifado da Ufop.

Diante da literatura pesquisada (ARAUJO, 2006; BOSSONI, 2009; ARAÚJO, 2010) fica clara a necessidade de mudanças na gestão e reestruturação tanto no processo de compras como no sistema de requisição e distribuição dos produtos, já que ficou evidenciada a importância estratégica do almoxarifado no desenvolvimento e na produtividade das organizações públicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado partindo das diversas constatações observadas na UFOP, com o objetivo principal de identificar a influência da gestão de compras e estoques os resultados da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), na percepção dos gestores e usuários deste serviço.

Durante a realização associou-se o estudo científico recorrendo-se à literatura de situações administrativas de materiais e sobre teoria das organizações públicas e a realidade vivida nas atividades na instituição através de observações e entrevistas com gestores e usuários da instituição pesquisada.

Em um primeiro momento, foi observado como funcionavam os diversos subsetores que compartilham com a gestão de armazenagem e estoque com a atualidade. Observou-se que embora seja estruturado de maneira formal o setor de compras da Ufop não possui um caráter estratégico, faltando com isso uma definição mais detalhada das responsabilidades de cada servidor. Tais fatores têm causado principalmente, morosidade no processo de compras e não atendimento às necessidades gerais dos usuários e da própria instituição.

Além disso, por se tratar de uma organização pública a Ufop necessita seguir as normas e critérios definidos pela Lei N. 8.666/93 para a realização de compras e como na grande maioria das organizações públicas brasileiras, este processo ainda é falho e merece de revisão na lei para que de fato atenda as necessidades dessas organizações.

Nota-se que ocorre que na Ufop as atividades na gestão, de armazenamento e estocagem enfrentam dificuldades principalmente quanto à centralização das requisições no Diretor de Orçamento e Finanças, desse modo as aquisições não seguem um rito formal o que dificulta um controle.

Não se pode deixar de destacar que com base na literatura pesquisada, a função da atividade de compras é constituída como uma principal função de gastos financeiros

numa instituição e deve ser administrada de maneira eficiente com profissionais capacitados e principalmente com base no uso de sistemas integrados de gestão que permitem uma comunicação mais eficaz entre os usuários e a devida constatação e planejamento das compras.

A falta de atendimento das necessidades dos usuários em uma instituição de ensino, principalmente às relacionadas à materiais, insumos e equipamentos para a realização das atividades é um grave problema que merece ser revisto com urgência pela Ufop, já que a finalidade da instituição é o ensino, a pesquisa e a extensão.

Apesar de algumas limitações durante a elaboração deste estudo, acredita-se que foi de grande importância a pesquisa feita. Primeiramente, por abrir um leque de novas perspectivas de futuros estudos dentro do tema proposto, pois, são escassos estudos realizados, até sobre as intervenções internas.

Como contribuição deste estudo, abrem-se aos interessados reflexões que podem encadear novas pesquisas que poderão contribuir com as gestões administrativas nas organizações públicas.

É possível apresentar aqui temas relacionados ao deste trabalho e que possam ser alvo de novas pesquisas: Estudo sobre as políticas de gestão em suprimento e ressuprimento nas organizações públicas de ensino superior. Estudo sobre sistemas informatizados e gestão de estoques nas organizações pública de ensino superior. Estudo sobre aplicação da tecnologia de informação na gestão de armazenamento e estoque, planejamento, compras e almoxarifado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, José Lopes. **Auditoria Interna**. Almoxarifados. 2006. Disponível em: <http://www.uerj.gov.br>. Acesso em 14 dez. 2013.

ARAÚJO, Ítalo Cabral. **Gerenciamento de estoques no setor público**: um estudo nas secretarias de assistência social e de saúde no município de Santo Estevão-BA. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Estadual de Feira de Santana. Curso de Administração de Empresas, Feira de Santana, 2010, 59p.

ARNOLD, Joseph Tony.R. **Administração de materiais**: uma introdução. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 521p.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística Empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007, 532p.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003. 509 p.

BOSSONI, Cássio Augusto. **A gestão de estoque no almoxarifado de uma empresa pública do setor ferroviário**. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Tecnologia da Zona Leste, Curso de Tecnologia em Logística. São Paulo, 2009, 98p.

BOWERSOX, D.J; CLOSS, David J.; COOPER, M.B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional nº. 40, de 29-05-2003. 32 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARVALHO, Paulo César Silva de. **Política de compras na administração pública brasileira** 2005. Disponível em: <<http://licitacao.uol.com.br>>. Acesso em 04 jan. 2013.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 8. ed. Rio de Janeiro : Editora Lúmen Júris, 2001.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**: Supply Chain. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHOPRA, Sunil; MEINDL Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Pearson, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005. 349p.

CORRÊA, Luiz Henrique; DIAS, George Paulus Pereira. De volta à gestão de estoques: as técnicas sendo usadas pelas empresas. Fundação Getúlio Vargas. **Anais ... SIMPODI**, 2008.

CRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias a redução de custos e melhoria de serviços. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DALACORTE, A. **Terceirização da logística de distribuição**. 2008. Disponível em: <http://ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=11&canallocal=41&canalsub2=132&id=1945>. Acesso em 16 jun. 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FEDICHINA, Márcio Antônio Hirose [et.al.]. **Estratégias logísticas e e-business**: o caso Mc Donald's. VII SEMEAD. Estudo de Caso Operações. 2006.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **Transformações na gestão de compras da administração pública brasileira**. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novíssimo dicionário da língua portuguesa**. 21. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 2001.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Coleção Pesquisa Qualitativa, coordenada por Uwe Flick. 405p.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Liber Livro, 2008. 79 p.

GASNIER, Daniel. **Gestão de materiais**: finalidade dos estoques. 2007. Disponível em: <<http://www.portalpeg.eb.mil.br/artigos/materiais.pdf>>. Acesso em 14 abr. 2013.

GAITHER, Norman. FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2001. 260p.

GAZINEO, José Alexandre Lima. Dos recursos administrativos na modalidade de preção. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 9, n. 756, 30 jul. 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7097>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

GONZALES, Maurício Kalau. **O sistema de acompanhamento em compras e logística numa organização pública**. SEMINA: Ciências Sociais e Humanas, 2005.

- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HOFFMANN, Daniela de Lorenzo. **Planejamento de compras em uma universidade pública da Região Norte**. Dissertação (Mestrado em Logística). 149f. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, 2011.
- JUSTEN FILHO, Marçal. **Pregão: Comentários à legislação do pregão comum e eletrônico**. 2. ed. São Paulo: Dialética, 2003.
- KIRZNER, I.M. **Competição e atividade empresarial**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1986.
- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2004.
- LIMA, José C. **Um Estudo Sobre a Reconfiguração da Função Compras em Empresas do Setor Automotivo**, São Paulo. USP. 2009. – Tese de Doutorado em Engenharia –
- LOTTA, Gabriela. **Logística aplicada às organizações públicas**. Assembléia Legislativa. 2012. Disponível em:
<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/ilp/anexos/1041/YY2012MM10DD12HH17MM12SS58-M_dulo%207-curso_logistica.pdf>. Acesso em 15 jun. 2013.
- LUDCKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo; Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986. Cap. 3, p. 25-33.
- MARTÍN PÉREZ, Jesus, **Seminários de pesquisa**: projeto e relatório. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 2006.
- MARTINS, P. G; CAMPOS, P. R. **Administração de materiais e recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e contrato administrativo**. 12 ed. São Paulo: RT, 2002.
- MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo concreto**. 4. ed. São Paulo, RT, 2000.
- MOURA, R. A.[*et. al.*] **Manual de logística**: armazenagem e distribuição física. São Paulo: IMAN, 2004.
- MUKAI, Toshio. **Direito e Legislação Urbanística no Brasil**. Saraiva: 2007, 114p.

NOVAES, Antônio Galvão, **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, operação e avaliação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RAGO, Paulo. **Logística, uma área em pleno conhecimento**. 2003. Centro de Estudos Avançados em Logística. Disponível em

<<http://www.cursos.aduaneiras.com.br>>. Acesso em: 04 jan. 2013.

RAZZOLINI Filho, Edelvino. **Logística: evolução na administração-desempenho e flexibilidade**. Curitiba: Editora Juruá, 2006.

REGO, Sílvio Roberto Seixas. **Processo licitatório: contraditório e ampla defesa - doutrina e jurisprudência**. São Paulo: EDIPRO, 2003.

RIGOLIN, Ivan Barbosa. **Manual Prático das Licitações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva. 2003. 142p.

ROSAL FILHO, João. Logística da prestação de serviços. **Revista Técnica IPEP**, v. 5, n. 1/2, jan./dez. 2005. Disponível em: <www.ipep.edu.br/portal/publicacoes/revista/revista2005/TEXTO%203.pdf > Acesso em: 10 dez 2008.

SILVA, J. Esmeraldo. **Um modelo de programa de desenvolvimento de fornecedores em redes de empresas, 2004**. 353 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

SIQUEIRA, Kátia Silvério; TEIXEIRA, Rogério de Assis. A organização e gestão de almoxarifado na administração pública. 2010. Disponível em:

<http://www.amog.org.br/amogarquivos>. Acesso em 14 dez. 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERG, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

STUART, Heinritz; FARREL, Paul. **Compras: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1986. 249p.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Dados do entrevistado:

Cargo que ocupa:

Tempo que ocupa o cargo

Grau de instrução:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PERGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"> • Descrever a gestão de compras e estoques da instituição pesquisada. <p style="text-align: center;">ENTREVISTA COM O GESTOR COORDENADOR DE SUPRIMENTOS</p> <p style="text-align: center;">ITEM 1</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como atualmente está estruturado o setor de compras e armazenagem da UFOP? (cargos e funções). 2. Como é realizado o processo geral de compras ? 3. A licitação é utilizada em todas as compras quais modalidades são utilizadas? 4. Que tipo de tecnologia (<i>software</i>) é utilizado para a gestão do setor? 5. Como é feita a armazenagem dos materiais e suprimentos? 6. Quais os procedimentos internos para o requerimento de materiais e suprimentos por parte dos usuários? 7. Como é feita a entrega desses materiais? 8. Qual o tipo de controle existente para a realização de inventários?
<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar a relação entre a atividade fim da Instituição pesquisada, e a gestão de compras e estoques nos resultados de uma Instituição de Ensino Superior Federal, na percepção de gestores e Usuários desse serviço; <p style="text-align: center;">ENTREVISTA COM USUÁRIOS 1</p> <p style="text-align: center;">ITEM 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de material / insumo / suprimento os setores em geral utilizam que dependem diretamente do setor de compras e estoques da UFOP? • Na sua visão, o processo de compras, armazenagem e estoque atende às necessidades dos usuários? E da instituição? • A seu ver, há algo que possa ser aprimorado para que a gestão de compras, armazenagem e estoque atenda à demanda da instituição?
<ul style="list-style-type: none"> • Descrever e analisar a percepção dos gestores e usuários do serviço de gestão de compras e estoques sobre a sua influência nos resultados da IFES pesquisada. <p style="text-align: center;">ENTREVISTA COM OS USUÁRIOS 2</p> <p style="text-align: center;">ITEM 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seu setor já enfrentou algum problema na execução de suas atividades devido ao não atendimento adequado por parte da gestão de compras e estoques? Se sim, descreva essa situação. • A seu ver, a instituição, como um todo, já enfrentou algum problema na execução de suas atividades devido ao não atendimento adequado por parte da gestão de compras e estoques? Se sim, descreva essa situação. • Como usuário, como avalia o atendimento do setor em termos de insumos armazenados e o fluxo diário de necessidades da instituição?

APÊNDICE B - CARGOS E FUNÇÕES – COORD. SUPRIMENTOS

Caracterização das funções e cargos no setor de compras da UFOP

CARGO FORMAL	FUNÇÃO	ATIVIDADES
Pró-reitor de Orçamento e Finanças	Cargo de Direção de livre nomeação e escolha do Reitor	É o responsável pela gerência da Coordenadoria de Suprimentos e de Contabilidade e Finanças. É subordinado hierarquicamente ao Reitor, dirigente máximo da instituição. A ele estão afetas as atividades de compras, o orçamento, a contabilidade e as finanças da UFOP.
Secretária Executiva	Coordenação	É responsável pela administração, direção, coordenação e operacionalização da Coordenadoria de Suprimentos.
Secretária Executiva	Chefe da Área de Controle, Contratos e Importação	Dar apoio à Comissão de Licitação; elaborar termo de contrato; controlar prazos de entrega de materiais/serviços; administrar processos de Dispensa de Licitação; acompanhar os procedimentos de desembaraço alfandegário, junto ao despachante aduaneiro credenciado.
Secretária Executiva	Chefe da Divisão de Compras	Dar apoio à comissão de licitação; auxiliar na pesquisa de preços no mercado fornecedor; controlar prazos de entrega de materiais/serviços; administrar processos de Dispensa de Licitação, etc.
Contador	Chefe do Serviço de Cadastro de Fornecedores	Prestar apoio à Comissão de Licitação; administrar o sistema de cadastramento/atualização de fornecedores; acompanhar a execução dos contratos terceirizados e conferir os documentos fiscais; controlar saldos de empenhos estimativos, etc.
Administrador	Secretário da Comissão Permanente de Licitação	Dar apoio administrativo à Comissão Permanente de licitação, secretariando e elaborando os editais das várias modalidades de licitação; assessorar o presidente da comissão nas aberturas das sessões; digitar as atas das reuniões; redigir pareceres, despachos e diligências; encaminhar e acompanhar o andamento dos processos, quando em emissão de notas técnicas, junto à Procuradoria Jurídica da UFOP; acompanhar publicações junto à Imprensa Oficial; atender e orientar usuários e fornecedores, quando solicitado.
Assistente em Administração	Coordenador Adjunto	Prestar apoio à Comissão de Licitação no tocante à efetivação das compras; auxiliar na operacionalização do pregão eletrônico e/ou presencial; proceder ao lançamento das licitações no SIASG; processar e controlar os pedidos de aquisição de equipamentos, bens de consumo, obras e serviços, através da Dispensa de Licitação e cotação eletrônica; Pesquisar os custos estimativos de todos os pedidos de aquisição de materiais solicitados para compra; providenciar eventuais troca de mercadorias, quando em desacordo com a qualidade e quantidade contratadas; atender a fornecedores e usuários, atuando dentro de suas responsabilidades
Assistente em Administração	Secretária da Coordenadoria de Suprimentos	Dar suporte administrativo à Coordenadoria de Suprimentos; secretariar e controlar a recepção e emissão de documentos; receber, atender e encaminhar as partes interessadas, pessoalmente ou por telefone, dando-lhe o devido encaminhamento; dar manutenção aos arquivos; preparar e redigir correspondências; controlar a frequência dos servidores lotados no setor, bem como os pedidos de férias. Executar outras atividades afetas a sua competência, sempre que solicitada.

Assistente em Administração	Chefe da Seção de Controle e Inspeção	Proceder ao lançamento das entradas de materiais no sistema; liberar notas fiscais após o recebimento das mercadorias; conciliar entradas e saídas de materiais, através do fechamento mensal; organizar e dar manutenção aos documentos em arquivo; zelar pela limpeza e higiene do local de trabalho
Torneiro Mecânico	Chefe do Serviço de Licitação	Dar apoio técnico e administrativo à Comissão de licitação; operacionalizar o pregão eletrônico e/ou presencial; elaborar minuta de editais de licitação; fazer lançamento de licitações no SIASG; analisar quadros comparativos de propostas de licitação; solicitar pareceres técnicos; receber e analisar recursos administrativos interpostos contra decisões da Comissão de Licitação; analisar documentação de fornecedores; acompanhar publicações junto à Imprensa Oficial; realizar outras atividades inerentes e compatíveis a área de compras e de licitação.
Auxiliar Administrativo	Chefe de Cobrança de materiais	Acompanhar a entrega dos materiais pelos fornecedores, dentro do prazo previsto; encaminhar empenho aos fornecedores; liberar nota fiscal para pagamento; executar carga e descarga de materiais; executar outras atividades burocráticas, sempre que solicitado.
Almoxarife	Chefe da Divisão de Almoxarifado	Receber e inspecionar o material, realizando o respectivo lançamento no sistema; liberar notas fiscais; gerar o fechamento mensal do almoxarifado; atender às requisições dos usuários, através de entrega local ou no balcão; controlar os estoques e ressuprimento; processar a estocagem e o armazenamento, empregando as técnicas convenientes e adequadas; fiscalizar e coordenar as tarefas de seus subordinados.
Almoxarife	Chefe da Seção de Recebimento de Bens duráveis	Receber, inspecionar e liberar materiais bibliográficos e mobiliários, em geral. Liberar notas fiscais, cadastrar e dar baixa de itens no sistema de materiais; entregar materiais nos setores requisitantes e/ou no balcão de atendimento.
Almoxarife	Chefe da Seção de Expedição	Realizar o registro de entradas e saídas de mercadorias no sistema de materiais; liberar notas fiscais; proceder à conciliação de entradas e saídas, gerando o fechamento mensal; atender aos usuários, no balcão ou fazendo entrega de material nos setores requisitantes.
Almoxarife	Almoxarife	Realizar o registro de entradas e saídas de mercadorias no sistema de materiais; liberar notas fiscais; proceder à conciliação de entradas e saídas, gerando o fechamento mensal; atender aos usuários, no balcão ou fazendo entrega de material nos setores requisitantes
Servente de Limpeza	Servente de Limpeza	Manter a higienização e limpeza das dependências do almoxarifado; auxiliar na entrega de materiais nos setores requisitantes; auxiliar na organização, armazenamento e estocagem dos materiais; realizar outras tarefas solicitadas.

Fonte: UFOP (2012)

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

Belo Horizonte/MG | 2013