

Gestão dos processos de compras: um comparativo entre uma instituição de ensino particular e uma instituição de ensino pública patrocinadas

Management of procurement processes: a comparison between a private educational institution and a sponsored public educational institution

DOI:10.34117/bjdv7n4-104

Recebimento dos originais: 07/03/2021

Aceitação para publicação: 05/04/2021

Emanuelle Angeline do Risse Tobal Garcia Lopes

Especialista em Gestão de Negócios

Instituição: Instituto Federal do Triângulo Mineiro IFTM Campus Patrocínio-MG

Endereço: Rua Dr. Elmiro Machado, 474 - N. S. de Fátima - Patrocínio-MG 38744-508

E-mail: emanuelletobal@gmail.com

Bianca Soares de Oliveira Gonçalves

Doutora em Engenharia de Produção pela USP

Instituição: Instituto Federal do Triângulo Mineiro IFTM Campus Patrocínio-MG

Endereço: Av. Lúcia Terezinha Lassi Capuano - Universitário, Patrocínio - MG, 38747-792

E-mail: bianca@iftm.edu.br

RESUMO

O presente artigo aborda a importância do departamento de compras, através de seus processos, independentemente do tipo de instituição, de acordo com o que pôde ser aprendido na disciplina de Gestão Estratégica de Compras. O objetivo geral do presente trabalho foi desenvolver uma análise comparativa da percepção do comprador sobre o sistema de compras de uma instituição de ensino público e uma instituição de ensino particular, no município de Patrocínio-MG. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, onde foi aplicado um questionário aos responsáveis pelo setor de compras de cada instituição. Os resultados foram apresentados em gráficos e quadros desenvolvidos de acordo com as respostas dos responsáveis pelo departamento de compras de cada instituição. Concluímos que existe diferenças entre os processos de compras abordados em função da natureza das instituições e que melhorias se fazem necessárias.

Palavras-chave: Gestão de Compras, Compras Públicas, Processos de Compras.

ABSTRACT

This article addresses the importance of the purchasing department, through its processes, regardless of the type of institution, according to what could be learned in the discipline of Strategic Procurement Management. The general objective of this study was to develop a comparative analysis of the buyer's perception of the purchasing system of a public education institution and a private education institution, in the municipality of Patrocínio-MG. The methodology used was a case study, in which a questionnaire was applied to

those responsible for the purchasing sector of each institution. The results were presented in graphs and charts developed according to the responses of those responsible for the purchasing department of each institution. We conclude that there are differences between the procurement processes addressed according to the nature of the institutions and that improvements are necessary.

Keywords: Purchasing Management, Public Purchasing, Purchasing, Processes.

1 INTRODUÇÃO

Como uma das engrenagens essenciais dentro de uma empresa é o departamento de compras, cuja responsabilidade é mantê-la funcionando. A função de compras compreende as seguintes ações: cadastramento de fornecedores, coleta de preços, definição do transporte do material, análise de propostas, diligenciamento de preço, de prazo e de entrega e recebimento do material (DIAS e COSTA, 2012).

O tema proposto nesse estudo refere-se a uma análise entre dois setores de compras, sendo um de uma instituição particular e outro de uma instituição pública, no município de Patrocínio-MG, onde o responsável pelo setor de compras de cada IES (Instituição de Ensino Superior), contribuiu respondendo o questionário.

A motivação para este estudo baseia-se nas peculiaridades das compras públicas, que devem seguir normas legais, norteadas pela doutrina jurídica e jurisprudência. É necessário que o setor público obedeça ao princípio da legalidade por ser uma modalidade de licitação, pregão, entre outros e, por essa razão, o setor de compras também terá que seguir as normas exigidas.

Nas instituições particulares o departamento de compras é o responsável por obter todo o material necessário para que a empresa mantenha seus processos produtivos funcionando, oferecendo conforto e entregando qualidade aos seus clientes (alunos) e colaboradores.

Dentre as atribuições deste departamento estão: a realização das cotações e ordens de compra; as negociações com os fornecedores; o recebimento e a comparação de propostas; entre outras atividades.

Sendo assim, o objetivo central do trabalho é desenvolver uma análise comparativa da percepção do comprador sobre o sistema de compras entre uma instituição de ensino particular e uma instituição de ensino pública.

Já o objetivo específico é levantar a percepção dos compradores sobre o sistema de compras de ambos, por meio da aplicação de um questionário. Também, identificar as

características e habilidades que apontam como necessárias para ocupação do cargo de comprador.

Por fim, os resultados apresentados estão em conformidade com as respostas e as observações dos compradores referente ao seu departamento, bem como aos seus processos de compras no dia a dia, com as devidas sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE COMPRAS

Segundo Alves e Nunes (2017), de modo a responder certamente a este ambiente, é necessário que a instituição organize seus procedimentos administrativos. Compreender que a gestão dos processos é fundamental para que a organização, seja de qual tipo for, consiga responder melhor aos estímulos gerados pelo mercado consumidor daquele produto ou serviço.

Davenport afirma que “um processo é [...] uma ordenação específica das atividades de trabalho no período e no local, com um princípio, um fim, e *inputs* e *outputs* evidentemente identificados: uma estrutura para a ação” (DAVENPORT, 1994, p. 7). O autor integraliza explicando que “os processos têm elementos como custo, prazos, qualidade, produção e satisfação do cliente. Quando limitamos os custos ou aumentamos o contentamento do cliente aprimoramos o processo em si”.

O processo de compras compreende a gestão de aquisição, que por meio da triagem é possível o comprador da área de compra realizar a filtragem e visualizar a listagem de solicitações de compra disponíveis para triagem e posterior geração de compra. Permite também consultar e acompanhar a situação das compras de sua área de compra que tenham sido transferidas para outra área de compra.

Na etapa de orçamento, esta depende e muito da cultura da empresa com relação ao processo de compras; algumas empresas fazem orçamentos sempre que existe a necessidade de adquirir novos produtos, já outras contam com fornecedores fixos, os quais são acionados no momento das compras.

Se a gestão do processo de compras é essência; para otimizar e obter ganhos, para muitas empresas quem é o responsável em realizar as atividades supracitadas é o departamento de compras.

2.2 O DEPARTAMENTO DE COMPRAS

O departamento de compras é extremamente necessário, em todo e qualquer tipo de organização, independentemente de seu porte ou segmento de atuação. Além de contar com profissionais especializados e preparados para fazerem as melhores aquisições para os negócios, com os melhores fornecedores e pelos melhores preços, para que assim não falte nada do que é essencial dentro da organização.

De acordo com Marques, “trata-se do setor que age em nome das atividades requisitantes, sendo que a sua principal atribuição é comprar o material certo, com o preço certo, na hora e na quantidade certas, da fonte certa” (MARQUES, 2019¹).

Isso implica também que, para a organização se manter financeiramente sustentável e para continuar produtiva, tem que atender as demandas que o mercado exige.

Para que o departamento de compras opere da melhor maneira possível podemos afirmar que:

É imprescindível a previsão das necessidades de suprimentos, além disso, informações sobre quantidade, qualidade e prazos também são importantes para que a empresa possa operar. São essas informações que movem o comprador para que ele possa desempenhar sua função, entretanto, é preciso que seja desenvolvido um planejamento adequado para que compras disponham do tempo necessário para negociar e efetuar a compra (CHIAVENATO *apud* PILON, 2014, p. 21).

Ainda, Weele *apud* Sousa (2010, p.18) afirma que:

O que é executado num departamento de compras é o que descreve a função de compras, isto é, comprar os bens, selecionar os fornecedores, gerir os preços das matérias-primas, especificar os termos e condições, emitir ordens de encomendas e, acima de tudo, cumprir os prazos de entrega de acordo com os requisitos da empresa.

De acordo com Baily (2013), “à medida que a função de compras assume papel estratégico, será necessária a transferência das aquisições rotineiras aos próprios departamentos, principalmente daquelas que agregam pouco valor”.

Em suma, sendo esta a função estratégica na empresa, é possível afirmar que as responsabilidades do departamento de compras tendem a aumentar com o passar dos anos.

É evidente a importância desse setor para o bom desempenho de toda e qualquer instituição, colocado pelos autores aqui citados e, principalmente, o apontamento do seu papel estratégico.

¹ <https://www.ibccoaching.com.br/portal/como-funciona-um-departamento-de-compras/>

2.3 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Não obstante do processo está a figura do fornecedor, este tem que possuir a tecnologia para fabricar o produto com a qualidade exigida, capacidade de produzir as quantidades necessárias e que pode administrar seu negócio com eficiência para obter lucros; bem como vender seu produto com preços competitivos.

De acordo com Martins (2005), com o decorrer dos anos, a seleção de fornecedores vem ganhando cada vez mais importância. Isso torna-se claro quando notamos o aumento de oferta e redução de custos que converte o mercado muito mais competitivo.

Para a seleção de fornecedores existem critérios que têm deixado de ser somente aqueles básicos, como, o preço ao qual o fornecedor oferecia o produto, a qualidade do produto, que deveria atender à especificação mínima requerida pela empresa, e a velocidade de entrega do produto pelo fornecedor.

Para Moreira (2005), o custo total de aquisição considera:

(...) todos os custos associados à aquisição do produto; a qualidade total oferecida pelo fornecedor (não somente a qualidade mínima necessária); o serviço prestado pelo fornecedor, que além da velocidade de entrega passou a considerar a confiabilidade, o custo de transporte, a consistência e frequência de entregas e a flexibilidade do fornecedor; a capacidade tecnológica e de processo do fornecedor; sua saúde financeira; e a estrutura e estratégia organizacional do fornecedor, estão entre os novos critérios que passaram a ser adotados (MOREIRA, 2005, p. 2).

As instituições públicas federais seguem a lei federal nº 8.666/93 sobre contratação de fornecedores por meio de licitação, onde determina que os critérios utilizados para contratação sejam baseados no “menor preço”, “melhor técnica”, ou “técnica e preço” (BRASIL, 2015).

Para Bastos (2016), o que mais corriqueiramente se apresenta é:

(...) a necessidade de escolha de fornecedores de bens de consumo, sendo o foco de aplicação dos dois modelos que serão desenvolvidos, principalmente onde não se necessita de licitação, isto é, na aquisição de materiais para contratação de serviços com valores de até R\$ 8.000,00, dispensando a licitação, e para obras e serviços de engenharia, onde o limite é de R\$ 15.000,00, que também dispensa licitação. (BASTOS, 2016, p. 22).

A atividade de seleção de fornecedores pode ser aplicada em empresas privadas e órgãos públicos.

Nas instituições de ensino públicas e privadas, a seleção de fornecedores deve ser vista como uma importante atividade, e que bem gerida poderá trazer grandes benefícios para a instituição (PEGETTI *apud* BASTOS, 2016, p. 27).

Assim, os critérios requeridos para a seleção do fornecedor ficam a cargo do comprador. As vezes fazendo o papel de pregoeiro, não possui informações necessárias dos mesmos.

2.4 PERFIL DO COMPRADOR

Uma boa gestão do departamento de compras só ocorrerá se à frente de sua gestão tiver compradores com habilidades e características necessárias para atuar no cargo. Com o avanço da tecnologia muita coisa mudou e continua a mudar. Sendo assim, o perfil do comprador também evoluiu.

Tempos atrás o cargo de comprador tinha uma função operacional, onde realizava-se cotações e a compra pelo menor preço era a excelência. Hoje, as empresas precisam de profissionais que saibam o que estão comprando e entendam o mercado no qual estão inseridos. Além de conhecer os fornecedores é necessário traçar junto a eles todas as possibilidades de fornecimento, uma vez que, o mercado está cada vez mais globalizado.

Portanto, a preocupação do profissional de compras não deve estar voltada ao preço do produto, mas sim, a entender e atender às necessidades do requisitante.

E como habilidades, deste profissional, pode-se elencar as seguintes (Portal Educação, S.l.):

- ✓ Conhecimento do material ou produto,
- ✓ Conhecimento técnico,
- ✓ Conhecimento dos negócios do mercado de suprimentos,
- ✓ Conhecimento da empresa,
- ✓ Pensamento criativo e lógico
- ✓ Análise de custos e finanças,
- ✓ Ser um excelente negociador,
- ✓ Ter iniciativa e capacidade de decisão,
- ✓ Ter objetividade e idoneidade,
- ✓ Saber ouvir atentamente os argumentos apresentados pelo vendedor, para depois agir sensatamente.

Reck (1978) *apud* Baily (2013) considerou a questão: “o que diferencia os compradores mais eficazes dos menos eficazes? O estudo concluiu que os compradores eficazes tendem a ter autoimagem mais positiva”.

Ainda, de acordo com o mesmo autor; “dado o papel que o comprador precisa exercer, é razoável argumentar que essa exigência é mais significativa em sua profissão do que em outras”.

Já Baily (2013, p. 429), constata que “o comprador tende a possuir habilidade especial para comunicar-se com outras pessoas”.

Na mesma linha de pensamento, Mitsutani *et al.* (2014) apresentam que o profissional de compras necessita das seguintes competências: inovar e fazer diferente. Outra competência é sua habilidade de integração, pois, ao invés do antigo comprador “barganhador”, entra em cena o profissional que busca a integração das informações, objetivos e ganhos para todas as partes envolvidas.

Portanto, de acordo com os autores, pode-se considerar que os compradores eficazes precisam estar interessados em desenvolver-se profissionalmente, principalmente no que tange à comunicação interpessoal e buscar atingir um grau mais elevado de educação formal.

2.5 LICITAÇÃO E A FUNÇÃO DO PREGOEIRO

A aquisição de bens e serviços na Administração Pública, seja no âmbito Federal, Estadual ou Municipal, precisa seguir um conjunto de leis que regem tal atividade.

Para atuar nessa área, com as licitações públicas, é preciso que o servidor público, tenha conhecimento profundo da legislação, normas e resoluções até mesmo da própria Instituição de Ensino.

De acordo com Meirelles (2002), licitação é conceituada como:

(...) é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculados para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos (MEIRELLES, 2002, p. 274).

Corroborando com esse mesmo entendimento, Mello (2009) conceitua a licitação como "um certame que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem disputa entre os interessados e com elas travar determinadas relações de conteúdo

patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas" (MELLO, 2009, p. 517).

O artigo 22º da Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993) estabelece as seguintes modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, carta convite, concurso e leilão.

Uma nova modalidade de licitação surgiu com o advento da Lei nº 10.520, de 17 de junho de 2002 (BRASIL, 2002), denominada de pregão. Por meio do Decreto nº 3.555, de 08 de agosto de 2000 (BRASIL, 2000b) a modalidade pregão foi instituída na forma presencial e o Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005 (BRASIL, 2005) instituiu na forma eletrônica.

Para Santana (2006), "o pregão é modalidade de licitação que se realiza presencial ou eletronicamente, na qual há disputa para se ofertar à Administração Pública o melhor preço entre os licitantes, verbalmente ou não, visando à contratação de bens e serviços comuns" (SANTANA, 2006, p. 26).

Segundo Boselli (2008, p. 30), ao falar do perfil da pessoa que irá exercer a função de pregoeiro ensina:

Não basta a legislação apontar as atribuições do pregoeiro. Devido às características dessa nova função na Administração Pública, a pessoa que vai desempenhá-la precisa ter um perfil próprio, no qual podemos destacar as seguintes características como principais: conhecer bem o pregão, boa noção da legislação aplicável, agilidade, ter e demonstrar seriedade, capacidade de negociação, firmeza ao decidir, extrovertido para falar em público, educação, cortesia e tranquilidade. (BOSELLI, 2008, p. 30).

As atribuições do pregoeiro estão previstas no artigo 9º do Decreto nº 3.555 (BRASIL, 2006) quando atua no pregão realizado na forma presencial, por outro lado, no pregão realizado na forma eletrônica, as atribuições do pregoeiro estão previstas no Decreto nº 5.450 (BRASIL, 2005), no seu art. 11º, podendo-se citar: coordenar o processo licitatório, receber, examinar e decidir as impugnações e consultas ao edital, apoiado pelo setor responsável pela sua elaboração, conduzir a sessão pública na internet entre outras.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso, tendo como fonte de pesquisa uma instituição pública e uma privada de ensino no município de Patrocínio-MG.

Quanto aos conceitos do estudo, pode ser caracterizado como descritivo, pois procura descrever como se dá o processo de compras na instituição pública e na privada, procurando realizar um comparativo entre as mesmas, avaliando seus resultados e apontando pontos fortes e fracos.

Trata-se de uma abordagem qualitativa, uma vez que pretende identificar “a presença ou ausência de algo” (KIRK; MILLER, 1986 *apud* MATTAR, 2005, p. 81). Quanto aos fins, pode ser classificada como aplicada, por possuir finalidade prática e ser “fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não” (VERGARA, 2013, p. 42).

A pesquisa descritiva tem como propósito a apresentação das peculiaridades de uma definida massa, também é próspera, com efeito de discernir as possíveis relações entre as variáveis. Contudo, pode ser classificada como descritiva, pois em sua maioria tem o propósito profissional que rigorosamente se enquadra nessa categoria.

Com relação à definição das organizações pesquisadas, partimos do princípio da diferença dos processos, bem como da importância de cada um.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

O Centro Universitário do Cerrado Patrocínio – UNICERP é uma instituição com mais de 45 anos de história mantido pela Fundação Comunitária Educacional e Cultural de Patrocínio – FUNCECP. É uma entidade sem fins lucrativos que oferece cursos de graduação e pós-graduação. Foi fundada em 1974, como Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras.; em 2005 passou de faculdade para centro universitário. Oferece 16 cursos superiores reconhecidos pelo MEC.

O Unicerp tem como mantenedora a Funcep, que é amparada pelos conselhos Comunitário, Curador e Fiscal, e ao lado das entidades mantidas. Seu departamento de compras está vinculado à fundação, onde dois funcionários trabalham nesse setor, sendo um gerente e um auxiliar administrativo, o gerente está na faixa etária entre 31 a 40 anos, com formação superior e experiência na área de compras.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), foi criado em 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº. 11.892.

No município de Patrocínio, o IFTM iniciou suas atividades como Pólo do *Campus* Uberaba em 03 de agosto de 2009, através da assinatura do Termo de Mútua Cooperação realizado entre Prefeitura Municipal de Patrocínio e o IFTM, visando à realização do curso Técnico em Informática. Em 2010 o Pólo foi transformado em *Campus* Avançado, passando a ofertar também os cursos Técnicos em Eletrônica e Contabilidade e Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas.

Em fevereiro de 2014 o IFTM passou a ofertar três cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio, sendo eles: Administração, Eletrônica e Manutenção e Suporte em Informática, também o superior de Tecnologia e o de Gestão Comercial.

A partir de 2015, passou a não pertencer ao Campus Uberaba, onde foi implantada a unidade gestora (UG), possibilitando ao IFTM *Campus* Patrocínio ser independente administrativamente do *Campus* Uberaba, realizando suas próprias licitações e gestão financeira, onde possui seu próprio departamento de compras, tendo uma funcionária efetiva, na faixa etária entre 31 a 40 anos, com formação superior e passou a ter conhecimento sobre compras a partir do momento que assumiu o cargo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

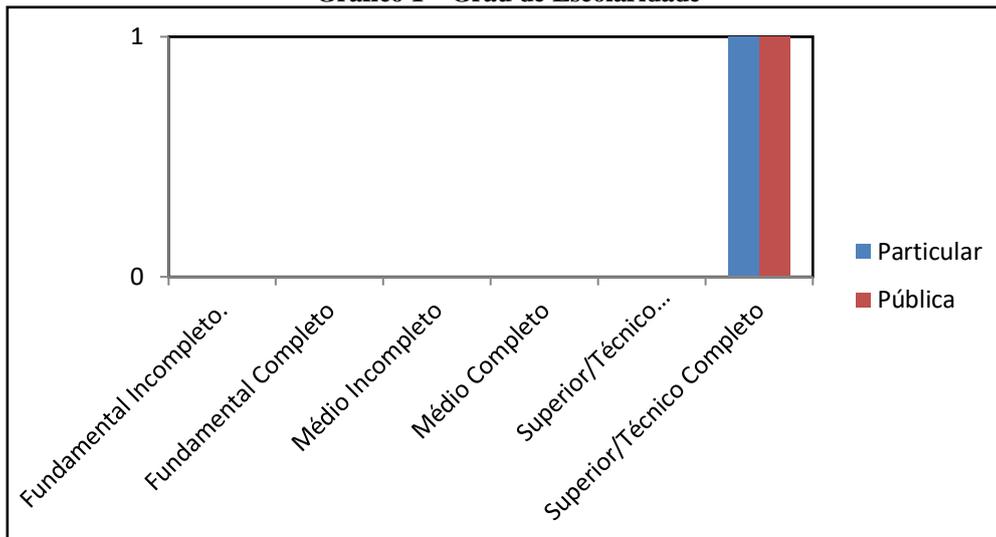
Esse tópico apresenta os resultados encontrados nos questionários respondidos pelos compradores do departamento de compras das respectivas instituições de ensino. Através dos gráficos e tabelas abaixo apresentados, obteve-se as respostas para o objetivo geral, bem como para o objetivo específico do artigo.

As análises dos resultados serão apresentadas na sequência. Da segunda questão até a sétima, as respostas são apresentadas e/ou representadas através de gráficos, para melhor compreensão do leitor.

A primeira informação apresentada refere-se a faixa etária do comprador de cada IES. Os compradores estão na faixa etária entre 31 a 40 anos, onde pode-se considerar uma bagagem de conhecimento e experiência profissional para estarem ocupando o cargo.

Abaixo, o gráfico 1, refere-se ao grau de escolaridade dos compradores de cada IES.

Gráfico 1 – Grau de Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

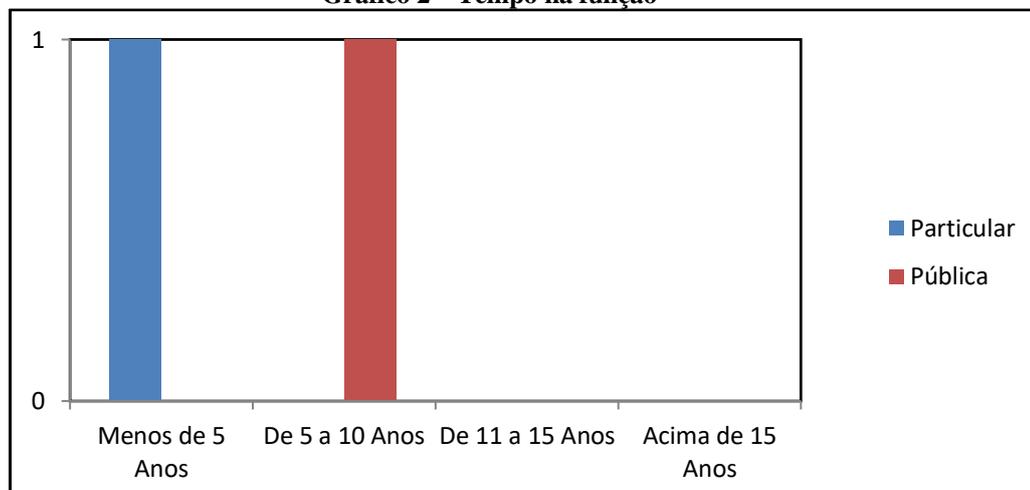
Quanto ao grau de escolaridade apresentado no gráfico 2, o responsável pelo departamento de compras da instituição particular tem ensino superior completo, bem como o responsável pelo departamento de compras/licitação da instituição pública, que também possui o superior completo.

Bayli *et al.* (2013), cita que “no estágio de desenvolvimento avançado é necessária qualificação profissional ou pós-graduação, pois o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos” (BAYLI *et al.*, 2013, p. 425).

Ao seguir essa linha de raciocínio, é possível afirmar que, para o cargo versus o nível de exigência, ambos estão aptos para a realização das tarefas.

O gráfico 2, apresenta o tempo de cada comprador na função.

Gráfico 2 – Tempo na função

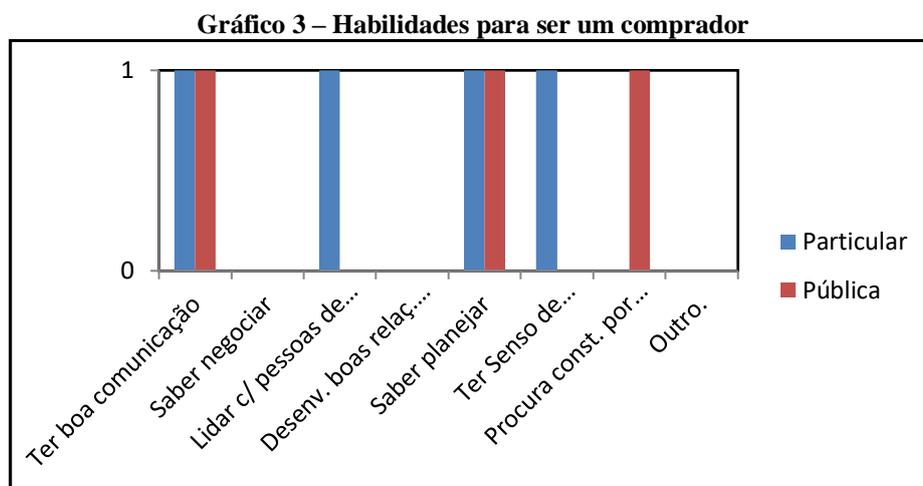


Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O comprador da instituição particular trabalha a menos de 5 anos na função, pois sua nomeação ocorreu em função da posse da nova diretoria há pelo menos 3 anos. Já o comprador da IES pública, ocupa há mais de 5 anos, desde que assumiu o cargo por meio de concurso público.

O primeiro havia trabalhado com compras em outro tipo de organização, e afirma: “mas aprendo a cada dia, uma vez que, cada organização tem suas particularidades”.

O próximo gráfico, refere-se à algumas habilidades que os respondentes consideram importantes no perfil de um comprador, para que se ocupe o cargo.



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentre as alternativas, ambos assinalaram: ter boa comunicação e planejamento. Para o comprador da IES particular, o fato de saber lidar com pessoas de outros níveis da organização e senso de organização, são essenciais. Já para o comprador da IES pública se faz necessário a busca constante por novos fornecedores, baseado em sua realidade.

Um fato curioso, para a autora, foi o não apontamento da opção saber negociar, por considerar que a negociação é mais complexa.

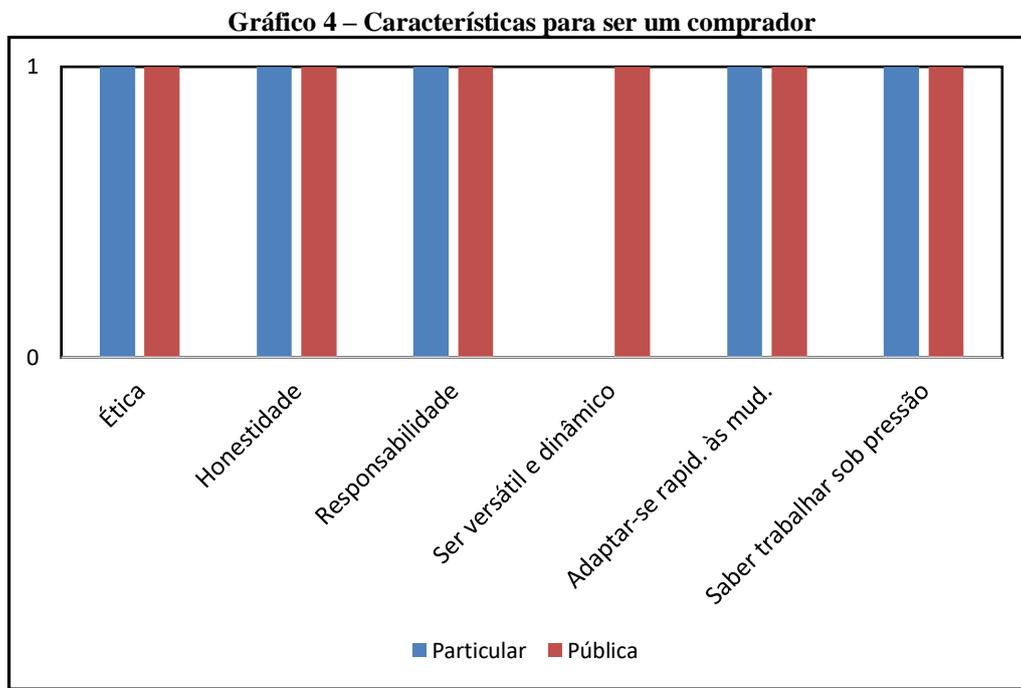
Para a pesquisadora todas as opções elencadas são importantes. No entanto, as opções assinaladas pelos compradores de forma igual foram ter boa comunicação e saber planejar, lidar com pessoas de diversos níveis e ter senso de organização (IES particular) e procurar constantemente por novos fornecedores (IES pública).

De acordo com Mitsutani et al. (2014), saber negociar em ambas as situações é imprescindível para alcançar os objetivos.

A busca constante por novos fornecedores como apontado pelo comprador da IES pública é uma exigência da própria rotina, uma vez que, as compras públicas precisam

buscar preços melhores e mercadorias que com a qualidade necessária descrita nos editais, para cumprir assim o seu papel.

O quarto gráfico, refere-se às principais características para ser um comprador ou que deve possuir.



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

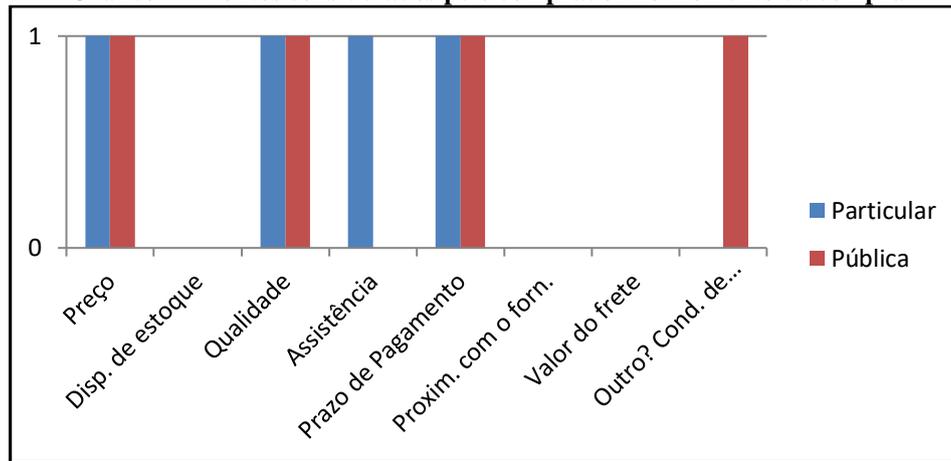
Das alternativas apresentadas várias foram apontadas pelos dois respondentes sendo: ética, honestidade, responsabilidade, adaptação rápida às mudanças e trabalhar sob pressão. Já para o comprador da IES pública também considera importante ser versátil e dinâmico.

Portanto, através da análise das respostas, confirma-se a teoria de Bayli, que afirma: “como o perfil do comprador influencia no desempenho do departamento de compras”.

Desenvolveu-se uma análise comparativa dos processos de compras de cada um sob a percepção dos compradores e seus processos de compras sendo executados dentro de cada IES.

O gráfico seguinte refere-se ao que cada comprador considera importante no momento da compra.

Gráfico 5 – Pontos considerados pelo comprador no momento da compra

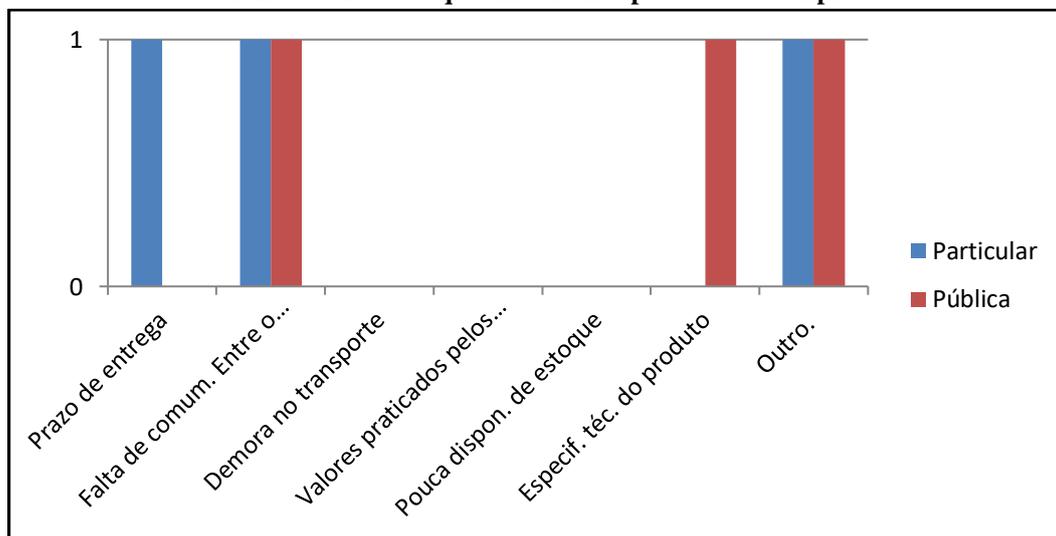


Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Para ambos respondentes são importantes: preço, qualidade, prazo de pagamento. Já, para o comprador da instituição particular, a assistência é importante e para o comprador da instituição pública considerou condições de habilitação do fornecedor, uma exigência a ser cumprida pela IES pública, uma vez que a legislação impõe.

O gráfico 6, aponta os fatores que dificultam o processo de compras, na opinião dos respondentes.

Gráfico 6 – Fatores que dificultam o processo de compras



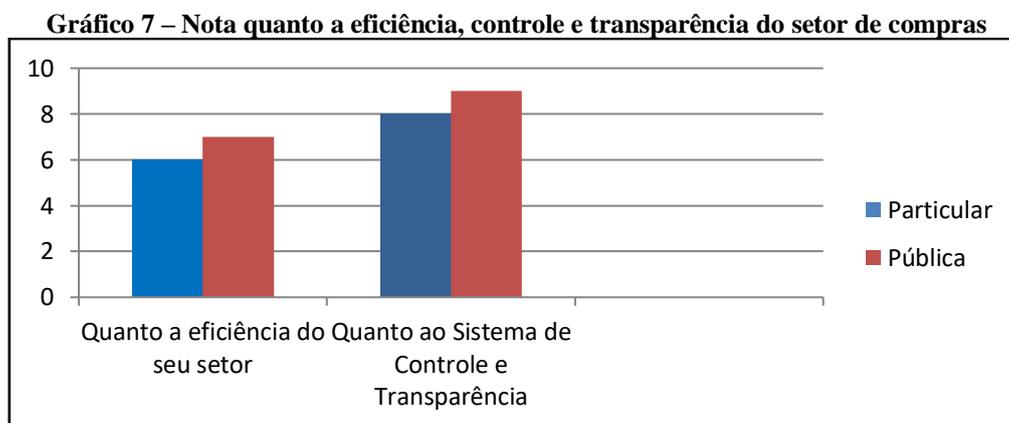
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O comprador, da IES particular, aponta como dificuldades: prazo de entrega, falta de comunicação entre o setor solicitante e o setor de compras, o que ocasiona em desperdício ou falha na especificação do produto; compras realizadas no *e-commerce*, atendimento que deixa a desejar principalmente.

Para o comprador da IES pública, fatores que dificultam são: falta de comunicação entre o setor solicitante e o setor de compras, deficiência nas especificações dos produtos e falta de planejamento pelos setores requisitantes, falta de conhecimento dos fornecedores das condições de habilitação.

Oliveira (2017) considera que: “as opções acima (prazo de entrega, falta de comunicação entre os setores, demora no transporte, valores praticados pelo mercado, pouca disponibilidade de estoque, falta de especificação técnica do produto e outros) possuem ligação entre si, O prazo de entrega tornou-se peça chave na busca por vantagem competitiva” (OLIVEIRA, 2017, p.46). Porém, foi a opção assinalada por uma só IES.

O gráfico 7, refere-se à atribuição de uma nota, pelo comprador, quanto a eficiência, controle e transparência do seu setor de compras.



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quanto a eficiência do seu setor, o comprador da IES particular atribuiu nota 6, assim justificando: "a instituição está implantando sistemas mais atualizados e se adequando aos mesmos, para que acabe de vez com os processos manuais, porque estes implicam em erros e atrasos. Já na IES pública a nota é 7, e justifica o comprador: “por ser uma instituição relativamente nova, ainda há algumas estratégias que precisam ser elaboradas para otimizar o setor de compras”.

Quanto ao sistema de controle e transparência, a IES particular atribuiu nota 8 e afirmou que, “hoje o processo é muito burocrático e passa por muitos setores, ficando difícil acompanhar todo o processo da informação. A IES pública atribui nota 9, com a seguinte justificativa: “todas as compras são registradas no Portal do compras governamentais, através do módulo SIASNET, bem como, divulgadas no site da instituição”.

O quadro 1, traz a descrição do sistema de compras, conforme explicação de cada respondente das IES, como de fato ocorre.

Quadro 1 – Descrição do sistema de compras

INSTITUIÇÃO DE ENSINO	DESCRIÇÃO DO SISTEMA DE COMPRAS
PARTICULAR	O pedido é realizado através de um sistema ou e-mail, que é repassado ao seu coordenador. A partir daí, encaminha-se ao departamento de compras que, analisa a real necessidade do material/bem solicitado junto ao coordenador. Após analisado é feito um orçamento e repassado ao superintendente, dá um visto nos valores e autoriza a compra. As demais transações como entrega, prazo de pagamento, assistência e pós-venda fica sob responsabilidade do departamento de compras.
PÚBLICA	Por força de legislação, as compras dos órgãos públicos f. devem ser realizadas através de Pregão. Na instituição, aproximadamente 90 % das compras são adquiridas por Pregão Eletrônico, salvo as aquisições e contratações de pequeno vulto, que são efetuadas através de compra direta.

Fonte: Adaptado de Dados Coletados

Questionados se são fiscalizados por algum órgão de Controle e Fiscalização, obtive-se as seguintes respostas: na instituição de ensino particular realiza-se auditoria interna; onde os contratos de qualquer natureza são auditados.

Na instituição de ensino pública segue-se as normativas que regem as compras públicas (instruções normativas, orientações, leis, decretos e portarias). Os processos jurídicos são submetidos à Procuradoria Jurídica da Instituição, a qual emite pareceres, notas técnicas ou cotas, com os apontamentos devidos, embora este não seja um órgão fiscalizador e, sim, de assessoramento, contudo, acaba desempenhando certo controle sobre os processos. Não há auditoria interna *in loco*, porém esporadicamente, por amostragem, as compras passam por alguma fiscalização de auditoria de outras cidades. Ressalta-se que não é prática constante.

Pediu-se, através da percepção de cada respondente, o que poderia ser mudado no sistema de compras para maior eficiência do mesmo. Na instituição particular é colocado um sistema integrado entre compras, financeiro e contabilidade; também uma melhor comunicação todos solicitantes, fazendo a especificação correta, como enviar um *link* com a descrição do produto ou uma foto, o que auxiliaria no tempo gasto com orçamentos.

Na instituição pública foi apontado que a legislação que rege as compras públicas necessita de algumas mudanças para otimizar o processo de compras. Conscientização dos setores de planejamento, visto que o processo de compras se inicia no planejamento,

sendo que este deve ser realizado no ano anterior. Liberação do orçamento, em tempo hábil, para a instrução e execução do processo de compra.

Quanto à percepção dos respondentes sobre indicadores, o comprador da instituição particular coloca que utiliza indicador de estoque que mostra a quantidade disponível, permitindo atender a demanda, verificando o que já temos e a necessidade de reposição. O comprador da instituição pública mencionou como indicador que atualmente, têm-se disponíveis, relatórios gerenciais, que indicam a economia gerada nas licitações (preço estimado versus preço homologado).

Houve um questionamento da percepção de cada um dos respondentes sobre a compreensão dos demais setores em relação ao departamento de compras. O comprador da IES particular coloca que muitos compreendem, mas não entendem os procedimentos de compras e os prazos que precisamos para atendê-los. O comprador da IES pública assinala que não, e não demonstram interesse, sempre confundem planejamento das compras como atribuição do setor de licitação.

Sobre a capacitação oferecida aos funcionários, ambas proporcionam. O respondente da IES pública assim complementou: “ela proporciona no sentido de liberar o servidor para participar de capacitações que este mesmo busca por si. Treinamentos institucionais promovidos pela própria instituição não são frequentes. Considerou também que o recurso destinado à capacitação é insuficiente para o atendimento de toda a Instituição, sendo este rateado entre todos os setores, o que às vezes impossibilita a participação em alguns cursos almejados.

E por fim, o quadro 2, refere-se aos pontos fortes, pontos fracos e pontos de melhoria, de acordo com a percepção de cada respondente.

Quadro 2 – Pontos Fortes, Fracos e de Melhoria

IE	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Pontos de Melhoria
Particular	Controle rigoroso de estoque.	Processos não automatizados.	Investir em tecnologia para avaliar fornecedores, evitando problemas causados pela falha humana e desencontro de informações.
	Compra adequada (sem excesso e nem falta).	Falta de compreensão de todos os servidores quanto ao uso e durabilidade dos produtos.	Investir em tecnologia para avaliar fornecedores, evitando problemas causados pela falha humana e desencontro de informações.
	Boa comunicação com os fornecedores.		Aplicar indicadores de compras por setor, para controle da quantidade gasta por eles.
Pública	✓ Perfil adequado do servidor no setor de compras.	✓ Número insuficiente de servidores no setor.	Instituição de procedimentos padronizados.
	Comprometimento da equipe.	Capacitação insuficiente.	Treinamento dos servidores.
		Planejamento intempestivo.	Prazo de conclusão dos processos de compras.
		Falta de padronização dos procedimentos em nível institucional.	Treinamento sobre o procedimento licitatório aos demais setores.
		Falta de um Staff para orientação sobre questões complexas.	Treinamento sobre fiscalização dos contratos, e prestação de serviços.

Fonte: Dados Coletados

Pontos fortes podem ser aprimorados, pontos fracos devem ser eliminados e os de melhoria implementados em breve por cada uma das instituições.

5 CONCLUSÃO

O trabalho proporcionou um melhor entendimento da importância de um departamento de compras dentro de duas instituições de ensino, independentemente da natureza jurídica.

Através da percepção de cada comprador, o autor buscou a compreensão das tarefas realizadas em cada um, para entendimento dos processos e importância do departamento na empresa e junto aos demais.

De acordo com os resultados apresentados através dos gráficos e quadros, pode-se afirmar que os objetivos foram alcançados.

Foram dois compradores que participaram desse trabalho, sendo uma pessoa do sexo masculino, que se encontra na faixa etária entre 31 a 40 anos, cuja formação é o Superior completo. Já o outro comprador é do sexo feminino, na faixa de 31 a 40 anos, cuja formação também é o Superior completo.

As IES são dotadas de características particulares e únicas, para atingir a função social, e cada gestor tem que desempenhar seu papel de forma íntegra, primando pelo bom uso do dinheiro, seja no privado ou público. Isto vai de encontro com as habilidades e características que os mesmos apontaram como essenciais para estarem hoje ocupando o cargo, como: saber planejar, ter senso de organização, ética, responsabilidade e saber trabalhar sob pressão.

No entanto, por meio da análise das informações, foi possível uma visão dos pontos fortes, como: controle rigoroso do estoque; compra adequada (sem excesso e nem falta) e boa comunicação com os fornecedores apontados pela IES particular. Perfil do servidor atuante no setor de compras e comprometimento da equipe, foram os pontos fortes apontados pela IES pública. Os pontos fracos da IES particular foram: falta automatização de processos e a não compreensão de todos os servidores quanto ao uso e durabilidade dos produtos. Já na IES pública os pontos fracos são: número insuficiente de servidores no setor, capacitação insuficiente, planejamento intempestivo e a falta de padronização dos procedimentos em nível institucional e falta de um staff para orientação sobre questões complexas.

Os pontos a serem melhorados e/ou aprimorados na IES particular apontados foram: é preciso investir em tecnologia para avaliar fornecedores, evitando problemas causados pela falha humana e desencontro de informações e aplicar indicadores de compras por setor, para controle da quantidade gasta por eles. Já os pontos de melhoria da IES pública foram: instituir procedimentos padronizados, treinamento dos servidores precisam ser oferecidos com mais frequência, prazo de conclusão dos processos de compras, treinamento sobre o procedimento licitatório aos demais setores, treinamento sobre fiscalização dos contratos.

Os compradores possuem um bom conhecimento de tudo que está a seu favor, bem como o que precisa ser melhorado ou até reformulado, em ambas as instituições.

A partir disso, referente ao objetivo geral do presente estudo foi possível a comparação dos dois departamentos e evidenciar as particularidades de cada um, mas principalmente mostrar o quão são importantes dentro de suas instituições.

É prudente a valorização dessa função não somente no aspecto financeiro, mas no aspecto da imensa responsabilidade que tem junto aos outros níveis organizacionais.

O presente trabalho proporcionou a aplicação do conhecimento teórico levado à prática. Para a comunidade este trabalho servirá como base para outros estudos sobre o tema.

Assim, conclui-se que o Departamento de Compras precisa trabalhar em total sintonia e harmonia com todos os setores, desde o processo de requerimento até a entrega e que existe essa consciência por parte dos envolvidos nos processos. A pesquisa oportunizou um melhor entendimento sobre a função de compras e sua efetiva importância para as organizações, sejam elas de qualquer natureza jurídica.

REFERÊNCIAS

ALVES, Guilherme Krause; NUNES, Rogério da Silva: **Avaliação da Gestão dos Processos de Compras**: Um Comparativo entre as Universidades Públicas Catarinenses. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

BAILY, Peter. **Compras**: princípios e administração...[et al.]; tradução Ailton Bomfim Brandao. São Paulo: Atlas, 2013.

BOSELLI, Felipe. IV Simpósio Estadual de Licitações e Contratos da OAB/SC - 25 anos da lei n 8666/93. 2008. (Simpósio).

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Seleção do Fornecedor**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/001.004.htm>. Acesso em: 03 jun 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais**: uma abordagem introdutória. São Paulo: Campus, 2005.

COMO FUNCIONA UM DEPARTAMENTO DE COMPRAS. **Instituto Brasileiro de Coaching**. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/como-funciona-um-departamento-de-compras>. Acesso em: 15 nov 2019.

DAVENPORT, THOMAS H. **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa através da Tecnologia da Informação**. 5ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. **Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências**. Disponível em: <http://w.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm>. Acesso em: 20 nov. 2020.

DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do comprador**. São Paulo: Saraiva. 2012. Disponível em: Live University. <<https://inbrasc.liveuniversity.com/2017/06/13/o-comprador-mudou-conheca-as-4-novas-exigencias-do-mercado/>>. Acesso em: 15 nov 2019.

MARTINS, Rodrigo. **Estratégia de compras na indústria brasileira de higiene pessoal e cosméticos**: um estudo de casos. Dissertação (Mestrado) – Instituto Coppead, UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002, p. 339.

MITSUTANI, Cláudio et al. (Org.). **Compras estratégicas**: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios. São Paulo: Saraiva, 2014.

MOREIRA, Renata Oliveira Lucindo. **A importância da seleção de fornecedores no processo de compras**. Disponível em:

http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/277. Acesso em: 10 jun. 2020.

PERFIL DO PROFISSIONAL DA ÁREA DE COMPRAS. Portal Educação. Ano S.I. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/perfil-do-profissional-da-area-de-compras/65183>. Acesso em: 06 nov 2019.

PILON, Fabiane Bertassi. **O Estresse no trabalho**: Um estudo de caso no departamento de compras. Limeira, SP: [s.n.], 2014. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?view=000973554>. Acesso em: 18 jun 2020.

SANTANA, Jair Eduardo. **Pregoeiro: Condutas Tendentes a Realizar a Melhor Contratação para a Administração Pública**. Boletim de Licitações e Contratos - BLC - Julho/2007. Disponível em: <http://jairsantana.com.br/wp-content/uploads/2013/07/Pregoeiro-Condutas-Tendentes-a-Realizar-a-Melhor-Contrata%C3%A7%C3%A3o-para-a-Administra%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica.pdf>. Acesso em 23 nov. 2014.

SÃO PAULO (SP). Universidade Estadual de Campinas. Treinamento para perfil comprador e supervisor de compras. Disponível em: https://www.dga.unicamp.br/Conteudos/Documentos/Treinamento_Comprador.pdf. Acesso em 07 de set. 2020.

SOUSA, Pedro Humberto da Costa e. **Desenvolvimento de Sistemas de Apoio à Decisão no Departamento de Compras na Barata & Ramilo S.A. – Parfois**. Porto. FEUP, 2012. Tese de Mestrado. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/68116/1/000154160.pdf>. Acesso em: 12 mar 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.