



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

VÂNIA CRISTINA RENNÓ AZEVEDO

**ESTUDO E AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DO PROCESSO
DE COMPRAS PÚBLICAS: caso Embrapa**

Brasília – DF

2011

VÂNIA CRISTINA RENNÓ AZEVEDO

**ESTUDO E AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DO PROCESSO
DE COMPRAS PÚBLICAS: caso Embrapa**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: MSc. Marina Figueiredo Moreira

Professor Tutor: Gabriel de Araújo Spezia

Brasília – DF

2011

Azevedo, Vânia Cristina Rennó.

Estudo e Avaliação da Eficiência do Processo de Compras Públicas: caso Embrapa / Vânia Cristina Rennó Azevedo. – Brasília, 2011.

54 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Esp. Gabriel de Araújo Spezia, Departamento de Administração.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégia Organizacional. 3. Compras Públicas. I. Título.

VÂNIA CRISTINA RENNÓ AZEVEDO

**ESTUDO E AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DO PROCESSO
DE COMPRAS PÚBLICAS: caso Embrapa**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Vânia Cristina Rennó Azevedo

Esp. Gabriel de Araújo Spezia
Professor-Orientador

MsC. Marina Figueiredo Moreira
Professor-Examinador

Brasília, 09 de março de 2011.

RESUMO

O processo de compras é uma das principais atividades dentro de uma empresa tendo em vista que suas atividades permitem que todos os setores da empresa desenvolvam suas funções adequadamente, uma vez que os demais setores dependem dos materiais e serviços adquiridos pelo setor de compras. As compras no setor público são um tanto complexas, e uma série de fatores deve ser considerada previamente à abertura de um processo. A lei nº 8.666/93 é um instrumento que permite a utilização racional do dinheiro público, dentro dos parâmetros do bem comum, de forma a zelar pela moral da máquina pública frente aos cidadãos. Considerando-se essa realidade, este estudo teve como objetivo avaliar a eficiência do processo de compras públicas em uma empresa pública de direito privado, utilizando-se de métodos de pesquisa qualitativa baseado no estudo de caso. A empresa alvo dessa pesquisa foi a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, cujas atividades estão voltadas para a pesquisa científica na área de ciências biológicas e agrárias. Foi disponibilizado um questionário *on line* para todos os funcionários da empresa e foram aplicadas entrevistas aos funcionários-chaves do processo: setor administrativo e de compras e clientes (usuários do sistema de compras). A adesão à pesquisa foi de 18,7% dos funcionários, a maioria deles (78%) atuantes na área de pesquisa. Todos são usuários ativos do sistema de compras. As entrevistas foram realizadas com três membros do setor administrativo e três usuários. A análise dos resultados obtidos permitiu identificar pontos específicos que podem ser melhorados. Com base na Matriz SWOT elaborada, os pontos mais críticos do processo de compras estão relacionados à dificuldade de comunicação entre os setores, falta de planejamento de compras, centralização das atividades de compras em uma equipe extremamente pequena em relação à demanda da empresa e principalmente a morosidade do processo. Considerando-se essa situação, foi possível avaliar de forma precisa o processo de compras como um todo e identificar os gargalos do processo que podem ser modificados de modo a tornar o processo eficiente.

Palavras-chave: Compras públicas, planejamento, análise e melhoria de processo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 Formulação do problema.....	4
1.2 Objetivo Geral.....	4
1.3 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificativa.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Princípios da Administração Pública.....	6
2.2 Administração de Materiais e Serviços.....	6
2.3 Compras.....	7
2.3.1 Evolução do processo de compras.....	8
2.3.2 Compras públicas.....	9
2.3.3 Planejamento.....	11
2.3.4 Relacionamento com fornecedores.....	13
2.3.5 Estrutura organizacional.....	13
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	15
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	15
3.2 Caracterização da organização de estudo.....	16
3.3 Participantes do estudo.....	18
3.4 Instrumentos de pesquisa.....	20
3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	22
3.5.1 Contato com a empresa.....	22
3.5.2 Levantamento das ações atuais de melhoria de processo.....	22
3.5.3 Diagnóstico do processo.....	23
3.5.4 Identificação dos pontos que podem ser melhorados.....	24
3.5.5 Análise SWOT.....	25
3.5.6 Proposta de melhoria de processo.....	26
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
4.1 Diagnóstico do processo de compras.....	27
4.1.1 Grau de centralização.....	27
4.1.2 Pessoal x volume de atividades do setor.....	28

4.2 Avaliação do processo de compras pelos funcionários.....	29
4.2.1 Melhorias propostas	31
4.3 Análise SWOT.....	36
4.3.1 Análise das relações.....	37
5. CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS.....	41
ANEXOS.....	43
Anexo 1. Questionário Geral.....	43
Anexo 2. Entrevista 1. Setor administrativo e setor de compras.....	47
Anexo 3. Entrevista 2. Clientes: usuários do sistema.....	49

1 INTRODUÇÃO

O processo de compras é uma das principais atividades dentro de uma empresa. Isso por que o bom andamento das atividades desse setor permite que as demais atividades da empresa sejam desenvolvidas adequadamente, uma vez que os demais setores de uma empresa dependem dos materiais e serviços adquiridos pelo setor de compras.

Pode-se dizer que o setor de compras é marcado por um grande número de atividades rotineiras, geralmente com papel meramente operacional, onde um procedimento operacional padrão deve ser seguido com base na legislação e nas regras da empresa, entretanto, com possibilidade de disposição de relacionamentos adversários com os clientes e fornecedores, uma vez que, apesar de se tratarem de relacionamentos profissionais as atitudes pessoas frente ao processo como um todo estão envolvidas.

As compras no setor público, entretanto, são um tanto complexas, e uma série de fatores deve ser considerada antes que uma compra seja de fato efetuada.

Na Lei nº 8.666/93, o instrumento de licitação é tratado como procedimento administrativo pelo qual a administração pública, baseada pelos princípios constitucionais, colige, analisa e avalia comparativamente a proposta de fornecimento de bem, obra ou serviço mais favorável para atender à determinada situação (FIGUEIREDO, 2001).

Este instrumento, portanto, permite a utilização racional do dinheiro público, dentro dos parâmetros do bem comum, de forma a zelar pela moral da máquina pública frente aos cidadãos.

Para que esse patamar de bom uso do dinheiro público em consonância com a compra de produtos adequados e em tempo hábil, é fundamental que haja na empresa pública um bom sistema operacional de compras, além de um planejamento eficiente.

Considerando-se o exposto acima, foram consideradas para esse trabalho as atividades realizadas pelo setor de compras de uma empresa pública de direito privado, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Centro Nacional de Recursos Genéticos e Biotecnologia, a qual obrigatoriamente deve respeitar a Lei nº 8.666/93. Trata-se de uma empresa de pesquisa, constituída por mais de

quarenta laboratórios com diferentes fins, e, portanto, com uma extensa e complexa lista de produtos que devem ser comprados todos os anos. Por se tratar de uma empresa de pesquisa, as compras devem ser dinâmicas, rápidas e novos produtos são necessários a cada ano, considerando-se a evolução da pesquisa científica.

1.1 Formulação do problema

O planejamento das compras realizadas por uma empresa deve ser extremamente eficiente no sentido de redução de custo e economia de tempo. Uma empresa de pesquisa, com um processo de compras ineficiente pode tornar-se ineficiente na geração de resultados. Portanto, o atual processo de compras públicas é eficiente para a empresa alvo?

1.2 Objetivo Geral

Fazer um estudo da atual situação dos processos de compras públicas realizados pela Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia.

1.3 Objetivos Específicos

- Avaliar a eficiência do processo de compras públicas;
- Identificar potenciais ineficiências do processo no atendimento às necessidades da empresa;

1.4 Justificativa

A realização do processo de compras é uma etapa de grande importância para qualquer empresa. Nesse processo, deve-se evitar desperdício de recursos e de tempo. Além disso, a simples opção pela compra do produto mais barato pode

não ser eficiente, pois, em muitas situações o produto de menor preço não possui qualidade adequada.

O processo de compras deve ser rápido e eficiente, especialmente considerando-se o caso de uma empresa cujas atividades estão relacionadas a pesquisa científica, as quais têm prazos rígidos para apresentação de resultados.

O atual mecanismo de compras públicas tem como objetivo ser eficiente no sentido de evitar gastos desnecessários com compras realizadas com recursos públicos, entretanto, conforme exposto acima, a empresa alvo desse estudo possui um processo de compras extremamente complexo e variado. Considerando-se a situação acima descrita, esse processo deve envolver um planejamento adequado e deve ser considerado estratégico dentro da empresa. Diante do exposto, esse trabalho permitirá diagnosticar a atual situação do processo, desde o cliente até a entrega final do produto, sendo possível identificar possíveis gargalos e melhorias no procedimento, como melhor planejamento e adequação interna empresarial para que o processo torne-se mais eficiente. Além disso, torna-se possível identificar se a obrigatoriedade de compra de produtos com menor preço é eficiente para a empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Oliveira (2008), o Planejamento Estratégico é um processo e seu objetivo é proporcionar sustentação metodológica estabelecendo uma melhor direção a ser seguida pela empresa. Colaborando com esta idéia podemos citar Konntz e O'Doneell (1974) que avaliam que o planejamento é a mais fundamental das atividades administrativas, uma vez que envolve a seleção dentre as maneiras alternativas de agir.

Alguns atores que trabalham com Planejamento entre eles Lorange e Vancil (apud OLIVEIRA, 2008), avaliam que não existe uma metodologia universal para Planejamento Estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo, portanto, pretende-se neste planejamento utilizar as mais atuais e difundidas técnicas de planejamento.

2.1 Princípios da Administração Pública

De acordo com Meirelles (2003) os princípios básicos da administração pública podem ser definidos em doze regras, as quais são obrigatórias e devem ser observadas permanentemente. São elas: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, proporcionalidade, ampla defesa, razoabilidade, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público, dos quais, os cinco primeiros estão contemplados na Constituição Federal (artigo 37).

Pode-se considerar que o administrador público tem a responsabilidade e o compromisso com a coletividade, sendo, portanto, seu papel bem servi-la (MEIRELLES, 2003).

2.2 Administração de Materiais e Serviços

Segundo Saldanha (2006) a Administração de Materiais e serviços envolve todo o processo de fluxo de informações e materiais em uma organização pública. Esse fluxo envolve desde a programação dos itens passando pelo processo de compras, pela recepção dos materiais, pelo armazenamento e conservação do

produto, pelo controle e movimentação do produto na empresa, entre os setores, finalizando com o transporte externo (quando houver).

2.3 Compras

Gonçalves (2004) conceitua a função de compras como o processo de planejamento da aquisição, licitação, julgamento das propostas de fornecimento de materiais e serviços, bem como a contratação de fornecedores destinada ao fornecimento dos materiais e serviços utilizados pelas empresas. Desta forma, garante que os materiais e serviços exigidos sejam fornecidos nas quantidades corretas, com qualidade e no tempo desejado.

A atividade de compras consiste na obtenção de materiais, produtos e serviços, do exterior da empresa, os quais são necessários para seu funcionamento. É importante que esses sejam adquiridos nas quantidades necessárias e prazos pré-estabelecidos, respeitando-se os níveis de qualidade exigidos além do menor preço (CHAVES, 2002). Todos esses requisitos são fundamentais para a otimização do processo dentro da empresa e para que a mesma tire o maior benefício possível do processo, sem excesso de custo, pessoal e com prazos compatíveis com as suas necessidades.

Leenders *et al.* (1989) relatam que o setor de compras de uma empresa tem objetivos específicos, os quais podem ser definidos como: 1. Promoção de um fluxo contínuo de materiais e serviços necessários às operações da empresa; 2. Manutenção de um nível mínimo de desperdício e padrão de qualidade; 3. Ter compradores competentes; 4. Padronização dos itens adquiridos (quando possível); 5. Realizar compras com menores preços, quando possível, respeitando a qualidade; 6. Melhorar o posicionamento competitivo da organização; 7. Manutenção de um relacionamento harmonioso entre essa e as outras áreas da empresa; 8. Acompanhamento dos objetivos de compras com o menor nível de custos administrativos.

Vale ressaltar ainda que a tecnologia da informação proporciona rapidez de comunicação entre os setores da empresa. Da mesma forma que a amplitude de decisão reflete na qualidade e quantidade das decisões que o pessoal de compras irá tomar (BRAGA, 2006).

2.3.1. Evolução do processo de compras

Segundo Braga (2006), a linha de evolução do desenvolvimento de compras ou suprimentos ao longo da história se divide basicamente em quatro fases. A primeira fase é caracterizada pela pouca agregação de valor por parte deste setor à organização como um todo.

Nessa fase, que ocorreu de forma eficiente até a década de 70 (SANTOS 2006), os departamentos que requisitavam um determinado bem ou serviço eram os responsáveis por grande parte das atividades relacionadas à negociação da compra, sendo função do setor de compras apenas a operacionalização da transação. Nessa fase, não há comunicação eficiente entre os setores da empresa, os quais trabalham de forma individualizada e não em equipe. Até a década de 70, este sistema gerou eficiência. Porém, com o passar do tempo e o aumento do volume de transações, o departamento de compras limitou-se a processar pedidos de compras.

Na segunda fase, que teve início na década de 80, as aquisições passam a ser conduzidas dentro do departamento de compras, o qual passa a trabalhar em conjunto com outros setores e a comunicação entre os diferentes departamentos começa a ser estimulada, tendo como propósito aprimorar o entendimento das necessidades do cliente interno. Esse novo paradigma de compras fez surgir novas preocupações nas relações organizacionais, como a busca de modernização. Nessa fase, a preocupação de compras está voltada para questões do dia-a-dia, algumas de cunho operacional e num curto período de tempo (BRAGA, 2006). Pode-se dizer que essa atitude se desenvolveu devido à influência da filosofia japonesa *Just in time* (SANTOS, 2006) quando as empresas começaram a adotar a compra em pequenos lotes.

Na década de 90 teve início o terceiro estágio, quando a globalização, a reengenharia de atividades, o aumento da competição e a pressão para redução de custos, fizeram com que a atenção das empresas fosse desviada para a área de compras (SANTOS, 2006). Nessa fase, o foco das atividades desse setor deixa de ser essencialmente tático e começa a tratar de questões mais abrangentes, tendo como tema central a otimização de custo e a preocupação em agregar valor para o consumidor. A partir desse momento o setor de comprar atinge um novo patamar, estabelecendo-se como base de sustentação da estratégia competitiva da empresa, adotando técnicas, métodos e atividades diferenciadas. O profissional desse setor

assume o papel de recurso valioso, os fornecedores são considerados recursos escassos, sendo cuidadosamente selecionados.

O avanço da tecnologia permitiu que o conceito de compras empresariais passasse a ser considerado como um processo contínuo, cujo objetivo era integrar os fornecedores aos processos da organização. Nesse novo cenário, a aquisição de vantagens competitivas devido à redução de custos, desenvolvimento tecnológico torna-se possível (BAILY; FARMER 2000).

No quarto e último estágio de desenvolvimento do setor de compras, ocorre uma total integração deste com a estratégia da empresa. Nessa nova realidade, o setor assume sua real função dentro da organização. Estabelece-se um esforço conjunto entre os departamentos da empresa para a formulação de um plano estratégico para essas atividades. Alguns fatores decisivos para a consolidação da integração entre os setores são estabelecidos, como a configuração da estrutura organizacional (BRAGA, 2006).

2.3.2. Compras públicas

Entre as funções de todos os órgãos da administração pública está a realização de compras e contratação de serviços, necessários para a execução de seus objetivos organizacionais, compras essas que exigem responsabilidade e uso adequado dos recursos públicos.

De acordo com Costa (2000) alguns fatores são claramente diferenciáveis quando se compara compras públicas e privadas (Tabela 1).

Tabela 1. Demonstrativo de diferenças entre o processo de compras públicas e privadas.

PARÂMETRO	EMPRESA PRIVADA	EMPRESA PÚBLICA
Seleção de fornecedores	Centrado no fornecedor; Possibilidade de parcerias; Baseado no curso do ciclo de vida.	Centrado no produto; Cotação; Impossibilidade de parceria; Seleção baseada no preço.
Avaliação dos fornecedores	Facilidade de usar como critério de avaliação os fornecimentos passados.	Dificuldade de usar como critério de avaliação os fornecimentos passados
Custo de pedido	Pequenos; Parcerias fazem tender à zero.	Grandes; Alto curso de vendas para o fornecedor.
Tamanho de lote de compras	Pequenos; Entregas constantes.	Grandes; Entregas constantes somente com Registro de Preços ou Padronização.
Tempo de reposição	Pequeno; Tende a zero com os sistemas eletrônicos.	Grande; Processo obedece à lógica cronológica; Apelação jurídica dos participantes pode estender o tempo.
Preço e concorrência	Centrado na qualidade, preço e tempo de vida do produto.	Centrado no preço.
Especificação do produto	Especificação mais flexível; Fornecedor pode participar do projeto do produto; Modificação na especificação com curva de aprendizado de fabricação.	Comprador fornece especificação formal no início do processo de compra, que tende, em regra, a ser seguido rigorosamente.
Inspeção de qualidade	Pode ser no próprio fornecedor; Qualidade garantida; Inspeção de recebimento feita pelo controle de qualidade.	Dificuldade de trabalhar com qualidade garantida; Recebimento feito por uma comissão.
Contratos	Longa duração; Flexível na especificação do produto; Incorpora melhora técnica e qualidade; Modificações por negociação; Troca de informação técnica durante o contrato.	Curta duração; Na prática é mais rígido; Especificação formal; Dificuldade em incorporar melhorias técnicas; Dificuldade na troca de informação técnica.
Controle sobre a função	Pequeno nível de formalismo; Controle genérico sobre a função.	Grande nível de formalismo; Tudo deve ser documentado; Controle sobre cada etapa do processo.

Fonte: Costa (2000) adaptado.

O processo de compras públicas é baseado no que está definido na lei nº 8666 de 21 de junho de 1993. Essa lei institui as normas públicas para licitações e

contratos da Administração Pública. Essa lei reza sobre todos os assuntos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienação e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Assim sendo, os processos de compra realizados pela Embrapa, uma empresa pública de direito privado, devem seguir as determinações da referida lei.

Entre os fatores mais importantes da lei 8666 podem ser citados:

1. Obrigatoriedade de licitação, o que acarretará a compra de produtos mais baratos, salvo exceções previstas na lei. No seu artigo 3º diz:

“A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os 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 lhes são correlatos (Lei 8666, Art.3).”

2. Garantia da competitividade entre os potenciais fornecedores e prestadores de serviço;

3. Preferência às empresas brasileiras ou cujos produtos são fabricados no Brasil;

4. Sigilo, entre outros;

O atual processo de compras do governo federal chamado Comprasnet é adotado por todas as empresas públicas e tem como objetivo garantir a transparência no uso do dinheiro público. Esse processo de compras é realizado por meio de pregões eletrônicos, como forma de garantir a compra do produto de menor valor. Entretanto, esse sistema não garante a compra de produtos de qualidade que possam atender à demanda do comprador. Como forma alternativa de resolver problemas dessa natureza, por meio de justificativas técnicas torna-se possível efetivar a compra de outra empresa, que não a ganhadora do pregão, caso essa não ofereça o produto que atenda à demanda.

2.3.3 Planejamento

Pode-se dizer que o planejamento figura como a primeira função administrativa, uma vez que essa serve como base para as demais funções. O planejamento, de modo geral é que vai determinar antecipadamente o que se deve

fazer, quais objetivos deverão ser atingidos e como será feito o gerenciamento do tempo, dos recursos e das competências para que resultados satisfatórios sejam alcançados. No planejamento governamental pode-se dizer que figuram três pontos principais: objetivo, recursos e estrutura organizacional disponível para se alcançar os objetivos pertinentes (SALDANHA, 2006).

A área de compras deve possuir um planejamento de compras de modo a garantir os melhores resultados possíveis e assim a conquista de vantagens competitivas para a organização (HUGHES, 2005). Isso é válido não somente para empresas que vendem produtos enfrentam uma realidade competitiva no mercado, para toda empresa que tenha como meta otimizar o uso dos recursos financeiros e assim atingir e/ou superar suas metas com otimização do uso dos recursos financeiros.

De acordo com Parente (2000) dois fatores podem ser considerados de extrema importância para o planejamento de compras:

- 1 Orçamento: este define o valor que a empresa vai pagar por determinado produto ou serviço em função da quantidade a ser comprada ao longo de um período pré-determinado. Além disso, define a margem e os níveis de estoque que a empresa deseja manter. Esse pode ser modificado de acordo com as necessidades da empresa. Caso a demanda por um determinado produto seja maior que a prevista, pode haver falta do produto, o que demandará novas atividades de compra e conseqüentemente demora na realização das atividades. Além disso, a nova compra, de menor volume, pode resultar num gasto maior com esse produto, uma vez que compras grandes geralmente resultam numa redução do custo pelo fornecedor. A elaboração de um orçamento de compras eficiente não é uma atividade simples, especialmente em se tratando de empresas cujas compras se baseiam em grande parte em produtos químicos para pesquisa científica, cuja variedade e complexidade é alta e ainda, devido à evolução científica, novos produtos estão sempre sendo lançados no mercado.
- 2 Gestão de estoque: Wanke (1999) afirma que uma vez que os estoques representam elevado custo de oportunidade de capital, a redução de estoques pode ser interessante devido aos seguintes fatores: a) A crescente diversidade do número de produtos torna mais complexa a gestão dos níveis

de estoque. b) o elevado custo de oportunidade de capital, reflexo das altas taxas de juros brasileiras, tem tornado a posse e manutenção de estoques cada vez mais onerosa. c) O foco gerencial na redução do capital circulante líquido, uma das medidas adotadas por diversas empresas que desejam maximizar seus indicadores de valor adicionado pelo mercado. Neste contexto, Chaves (2002) afirma que a gestão eficiente dos estoques tem como desafio a garantia da máxima disponibilidade de produto, com o menor estoque possível, tendo sempre em mente a questão: “*o quanto comprar?*”.

2.3.4 Relacionamento com fornecedores

Na década de 80 autores já relatavam a importância da cooperação entre fornecedores e compradores, atitude essa que potencialmente resultaria em benefícios para ambos (MONCZA et al., 1998). Ainda, de acordo com HUGHES (2005) a interação entre o departamento de compras e os fornecedores é uma atitude que permite maior inovação com desenvolvimento de novos produtos e vantagem comercial. Entretanto, verifica-se que essa cooperação vem sendo negligenciada (BAILY; FARMER, 2000).

2.3.5 Estrutura organizacional

Dois fatores de grande importância para a operacionalização do setor de compras são os recursos humanos e o grau de centralização dos processos de compras. Baily & Farmer (2000) afirmam que a definição da estrutura organizacional do setor de compras é fundamental para que os processos sejam conduzidos de forma a atender os objetivos do setor, alcançando bom desempenho organizacional. Além disso, não existe uma estrutura organizacional padrão. Para que ela seja eficiente, uma série de fatores devem ser levados em consideração, dentre eles: tamanho e objetivo da organização, tipo e volatilidade de mercado, tecnologias, processos envolvidos, tipos de pessoas empregadas.

Segundo Baily & Farmer (2000), o grau de centralização das compras numa empresa de modo geral pode ser classificado em: totalmente descentralizado,

quando cada unidade tem autonomia plena o que torna o processo ágil, entretanto perde-se o poder de barganha, pois as compras são feitas em pequenas quantidades; totalmente centralizado, quando um único escritório é responsável pelas compras o que gera poder de barganha e pode proporcionar redução de custo, entretanto pode tornar o processo de compras muito lento devido à demanda; combinação de centralizado e descentralizado, quando se combina as vantagens dos dois modelos, buscando-se maior eficiência pela combinação de agilidade e redução de custos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para esse trabalho foi escolhida a metodologia de **Estudo de Caso**, a qual, de acordo com Yin (2005) surge como um método potencial de pesquisa para os casos cujos objetivos são investigar fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real, dado que as fronteiras entre o referido fenômeno e o contexto não são claramente visíveis. Lima (2004) afirma que essa metodologia de estudo de caso permite um aprofundamento da análise do assunto estudado, possui foco na compreensão dos fatos e não na sua mensuração.

Nesse trabalho, o objetivo é compreender os fatores associados ao processo de compras públicas, desde o cliente (solicitação da compra) até a entrega da mercadoria e pagamento. Por meio desse estudo, avaliar a eficiência do processo e indicar etapas que possam ser melhoradas.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa realizada no âmbito deste trabalho foi baseada em técnicas de pesquisa mista (qualitativa e quantitativa), utilizando-se o método de estudo de caso. A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diversas técnicas interpretativas que visam descrever e em seguida decodificar todos os componentes de um sistema complexo (NEVES, 1997). A pesquisa quantitativa por sua vez é baseada em métodos que utilizam a análise estatística, como a aplicação de questionários.

A metodologia utilizada segue o princípio de aplicação de um questionário, que permite que o entrevistado responda às perguntas livremente, expondo a sua realidade de gestão da organização-alvo. Esta abordagem é mais comumente utilizada nas pesquisas da área de ciências sociais (GASKELL, 2002). Esse questionário foi aplicado na forma de entrevistas individuais com pessoas consideradas “chaves” no processo de compras, conforme será descrito no item: participantes do estudo.

Ainda, foi aplicado um questionário, essencialmente com perguntas objetivas, o qual foi disponibilizado via internet para todos os funcionários que desejassem/pudessem contribuir com estudo. Com esse questionário foi possível elaborar uma interpretação a respeito da visão geral sobre o sistema de compras. Além do exposto, foi possível identificar os pontos mais fracos do sistema e coletar sugestões de melhorias.

3.2 Caracterização da organização de estudo

A Embrapa foi criada ainda no regime militar, há pouco mais de 30 anos, em 26 de abril de 1973 e desde o início de suas atividades tem como objetivo desenvolver projetos de pesquisa na área agropecuária. É vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e tem como missão “[...] viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.” (EMBRAPA, 2010).

A Embrapa é formada por “Unidades de Pesquisa e de Serviços” e “Unidades Administrativas”, estando presente em praticamente todos os Estados da Federação, nos mais diferentes biomas brasileiros. Com a implementação do PAC Embrapa (Programa de Aceleração do Crescimento da Embrapa), nos próximos anos a empresa estará presente também no Mato Grosso, no Maranhão e no Tocantins (*ibidem*).

A Embrapa possui um diretor-presidente, indicado a cada quatro anos pelo Presidente da República dentre os pré-candidatos. A diretoria é formada por três diretores, que são indicados pelo diretor-presidente e que geralmente são funcionários da empresa. O quadro de funcionários da Embrapa é formado por cerca de 8.500 funcionários, dos quais 2.150 são pesquisadores, sendo 23% com mestrado e 76% com doutorado.

Dentro do seu escopo de atividades de pesquisa, podem ser citados: a) o desenvolvimento de variedades melhoradas de espécies cultivadas para a indústria e alimentação, visando o desenvolvimento de atividades agropecuárias mais

sustentáveis; b) o desenvolvimento de técnicas de controle biológico que seja alternativo à utilização de agrotóxicos, pesticidas e herbicidas; c) o desenvolvimento de técnicas eficientes de manejo sustentável, procurando identificar técnicas de uso dos recursos genéticos que permitam a conservação da biodiversidade entre outros. Considerando-se o tipo de atividades desenvolvidas, a empresa não possui concorrentes diretos, mas sim parceiros nacionais e internacionais com os quais desenvolve seus projetos de pesquisa.

Além disso, a Embrapa se dedica especialmente aos levantamentos de variabilidade genética para a conservação de acessos dos mais diversos tipos de plantas, no sentido de manter amostras de variedades selvagens que poderão ser utilizados em programas de melhoramento, sejam eles tradicionais ou por transgenia. Realiza ainda estudos de filogenia e de detecção de variabilidade genética por métodos de biologia molecular. Ainda no sentido de conservar grande variabilidade genética, a Embrapa atua em parceria com diversas instituições internacionais, e por meio dessas parcerias recebe germoplasma¹ dos mais diversos tipos de espécies, com diferentes características, o que permite ao Brasil manter conservada uma grande variabilidade genética inter e intraespecífica. Considerando-se somente uma das suas Unidades – a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia –, existem hoje mais de cem mil acessos conservados referentes a mais de seiscentas espécies de plantas.

A criação da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia atendeu a uma conscientização científica mundial sobre a importância dos recursos genéticos, consolidada a partir da Primeira Conferência Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em Estocolmo, na Suécia, em 1972. Vinte anos depois, com a realização da Conferência sobre a Biodiversidade, no Rio de Janeiro, que tornou evidente o impacto potencial dos recursos genéticos e das pesquisas biotecnológicas na sustentabilidade econômica e ecológica dos agroecossistemas, a sua responsabilidade foi ampliada.

A Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia contribui de forma decisiva para o desenvolvimento de uma agricultura sustentável e ambientalmente equilibrada no país, já que integra atividades de recursos genéticos, biotecnologia

agropecuária e controle integrado de pragas, além de ações específicas de defesa agropecuária.

A principal diretriz de pesquisa e desenvolvimento da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia é a integração interna - visando a construção de um ambiente de compartilhamento e cooperação, e externa - com as demais unidades da Empresa.

Para desenvolver as pesquisas nas quatro grandes áreas de atuação - recursos genéticos, biotecnologia, controle biológico e segurança biológica - a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia conta com mais de quarenta laboratórios (Tabela 2) e um quadro de pessoal de 289 empregados, sendo 130 pesquisadores, 80 de apoio à pesquisa e 79 de administração. Dentre a equipe de pesquisadores, 92 possuem doutorado no país e no exterior, 36 são mestres e dois são bacharéis. A Unidade mantém um programa de treinamento na forma de cursos formais e apóia cursos de graduação e pós-graduação em universidades brasileiras e estrangeiras. Seus pesquisadores orientam mais de 80 bolsistas e estagiários com o suporte de instituições financeiras de apoio à pesquisa.

Esse trabalho foi realizado nessa Unidade da Embrapa apenas.

Tabela 2. Relação dos Laboratórios da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia (Fonte: Embrapa, 2010).

NÚCLEO TEMÁTICO	LABORATÓRIOS
Biotecnologia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bioinformática 2. Bioquímica e Biofísica 3. Cultura de Tecidos II 4. Espectrometria de Massa 5. Genes e Desenvolvimento 6. Genética Molecular 7. Genômica e Proteômica 8. Interação Molecular Planta-Praga I 9. Interação Molecular Planta-Praga II 10. Interação Molecular Planta-Praga III

¹¹ Todo ou parte de um organismo que o permita ser regenerado. Exemplo: sementes, embriões, óvulos.

-
11. Microscopia Ótica e Eletrônica
 12. Nutrigenômica
 13. Radioatividade I
 14. Radioatividade II
 15. Regulação e Expressão Gênica I
 16. Regulação e Expressão Gênica II
 17. Reprodução Animal I
 18. Reprodução Vegetal
 19. Tecnologias para a Segurança Alimentar
 20. Transferência e Expressão de Genes
 21. Plataforma de Seqüenciamento de DNA

Controle Biológico

22. Fungos Entomopatogênicos
23. Bactérias Entomopatogênicas
24. Virologia de Insetos
25. Fitopatologia
26. Bioquímica e Biologia Molecular
27. Nematologia
28. Radioatividade III
29. Ecologia, Semioquímicos e Biossegurança
30. Plataforma de Criação de Insetos

Recursos Genéticos

31. Citogenética
32. Genética Vegetal
33. Química de Produtos Naturais
34. Herbário
35. Geoprocessamento
36. Ecologia e Conservação
37. Criobiologia Vegetal
38. Fisiologia de Sementes
39. Genética Animal
40. Sementes
41. Cultura de Tecidos de Plantas
42. Laboratório de Cultivo de Cogumelos

Segurança Biológica

43. Quarentena Vegetal
-

A estrutura gerencial da empresa é subdividida conforme indicado na Figura 1. A gestão máxima é exercida por uma chefia geral, abaixo da qual existem três chefias adjuntas: pesquisa e desenvolvimento (P&D); comunicação e negócios e administrativa. O setor responsável por todas as compras realizadas para a empresa com recursos próprios ou recursos externos gerenciados pela Embrapa está subordinado à Chefia Administrativa, indicado na figura abaixo como Patrimônio e Materiais.

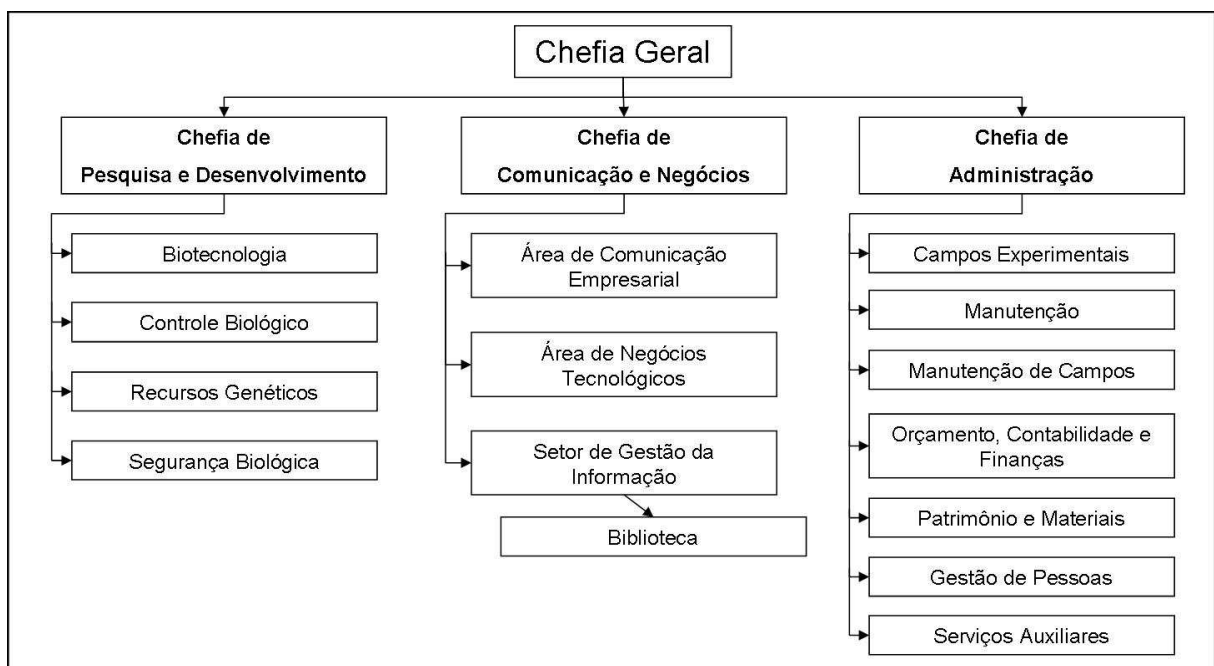


Figura 1. Organograma da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia (fonte: www.cenargen.embrapa.br, adaptado).

3.3 Participantes do estudo

Esse estudo foi focado na Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, que conta com 289 funcionários. Todos são usuários diretos ou indiretos do sistema de compras. Consideramos como usuários diretos aqueles que dispõem de recursos financeiros em projetos de pesquisa ou fazem parte de equipes com essa característica. Ainda, funcionários do setor administrativo e de comunicação e negócios que têm o papel de realizar as compras. Esses usuários fazem as solicitações de compras diretamente. Indiretamente estão aqueles funcionários

ligados especialmente aos cargos administrativos, que não utilizam o sistema de compras mas dependem dos produtos comprados pela empresa para a realização do seu trabalho.

Uma vez que todos os funcionários são potenciais usuários, o resultado ideal seria obtido a partir de consulta a todos eles. Nesse caso, seria possível subdividi-los em grupos, de acordo com as características descritas acima e assim verificar a visão que cada grupo tem do sistema. Entretanto, conforme escrito no item acima, a empresa alvo conta com aproximadamente 300 empregados, o que torna necessária a utilização da estratégia de amostragem para tal estudo.

Diante do exposto, a estratégia de aplicação do questionário aos participantes foi realizada de duas formas:

1. Entrevista com os funcionários-chaves do processo de compras. Para essa etapa foram selecionadas pessoas envolvidas diretamente com o sistema de compras.
2. Disponibilização de um questionário *on line*, por tempo pré-estabelecido, para que todos os 289 funcionários tivessem a oportunidade de participar do estudo.

As pessoas entrevistadas (estratégia 1) foram consideradas como representantes dos setores relevantes ao processo de compras. Assim, entre elas foram entrevistados três representantes do setor administrativo, o chefe Administrativo e dois funcionários do setor de compras; e três considerados clientes ou usuários do sistema. Os representantes dos laboratórios (usuários) foram selecionados para as entrevistas de acordo com o contato e conhecimento que têm sobre o setor de compras, assim sendo, o objetivo nessa etapa é identificar as pessoas que têm o papel de realizar os pedidos de compra para o laboratório e acompanhar o andamento do processo. Essa identificação foi feita pessoalmente nos diferentes laboratórios.

Considera-se que essa etapa de entrevista constituiu uma complementação direta do questionário (estratégia 2) que foi destinado de forma mais objetiva a todos os 289 funcionários por disponibilização *on line*.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Conforme citado no item 3.2, foi realizada pesquisa com base em realização de entrevistas direcionadas e aplicação de questionário a todos os funcionários da empresa.

Ainda, foi realizado acompanhamento do organograma do processo de compras, desde a solicitação até a entrega do material, de modo que foi possível obter um mapeamento do processo, considerando-se os diferentes tipos de compras.

Em conjunto com o setor de compras da empresa foi disponibilizado um mapa com os passos necessários para que qualquer tipo de compra seja realizada.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

3.5.1 Contato com a empresa

Nessa primeira etapa foi efetuado um primeiro contato com a administração da empresa alvo do estudo, a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia. O contato foi realizado diretamente com o Chefe Adjunto Administrativo, o qual se mostrou interessado no trabalho e disposto a colaborar com o mesmo. Nesse momento foi relatado que o processo de comprar é de fato complexo e na maioria das vezes não atende o cliente com a qualidade esperada. Foi relatado que a empresa possui dificuldade no processo devido especialmente à complexidade do tipo de material a ser comprado, além das exigências da lei 8666 sobre o processo como um todo. Nesse primeiro momento foi possível identificar que o processo na empresa é problemático, mas que a mesma já busca alternativas para facilitá-lo.

3.5.2 Levantamento das ações atuais de melhoria de processo

No ano de 2010 foi contratada uma nova funcionária para o setor de compras da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia. Essa funcionária

trabalhava no referido setor, como terceirizada, e a partir do momento em que foi contratada, como parte do seu projeto probatório ficou responsável por implementar as melhorias de processo que o setor administrativo definiu para o setor. Essa melhoria, já em andamento, refere-se à maior transparência no processo de compras e prestação de contas ao cliente sobre o andamento do processo. A empresa desenvolveu e está aplicando um novo sítio de acompanhamento do processo via intranet, denominado SAO (Sistema de Acompanhamento Orçamentário).

Considerando-se que o setor de comprar por meio de ações do setor administrativo da empresa vem implementando melhoria de processo, nesse trabalho focaremos nos seguintes pontos, os quais serão considerados tanto na visão do cliente quanto na visão dos funcionários do setor de compras:

1. O novo sistema é eficiente?
2. Ainda há o que ser melhorado no sistema?
3. A melhoria do sistema implicou numa melhoria do processo de compras?
4. Como o setor administrativo pode agir para melhorar o processo?
Considerando-se: compras, setor financeiro, almoxarifado e recebimento de materiais?
5. Como o cliente pode auxiliar na melhoria do processo como um todo?

3.5.3 Diagnóstico do processo

Nessa etapa do projeto, o objetivo foi identificar os passos realizados para a efetivação da compra de um produto, considerando-se os diferentes processos como: compras nacionais e importação, compra com e sem justificativa técnica, contratação de serviço.

O objetivo foi visualizar o processo como um todo e determinar o tempo médio necessário para que todas as etapas se cumpram. Com isso, identificar pontos onde processo possa ser otimizado.

A visualização do processo de compras foi feito por meio do acompanhamento de processos de compra desde a solicitação até a entrega do

material. Com isso, foi possível desenhar, em parceria com a equipe do setor um mapa com todos os passos envolvidos no processo, fluxo do processo.

3.5.4 Identificação dos pontos que podem ser melhorados

A identificação dos pontos a serem melhorados foi realizada por meio da entrevista e aplicação do questionário citados no item 3.3.

O questionário foi disponibilizado para todos os funcionários da empresa que desejassem se manifestar sobre o processo de compras. Espera-se que um mínimo de 20% dos funcionários participe da avaliação. O questionário foi disponibilizado *on line* utilizando-se a ferramenta ASSET - *Academic Survey System & Evaluation Tool* - aplicação livre (licença GPL) de implementação e aplicação de questionários online desenvolvida pela *Setton Hall University* (USA) (<https://asset.sede.embrapa.br>) e ficou disponível por 20 dias. Durante todo esse período foram feitas divulgações no jornal diário de notícias internas da empresa, o “Hoje” e pela lista de discussão de *e-mail* dos funcionários.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente com representantes dos seguintes setores:

1. Setor administrativo (chefia e compras): três pessoas;
2. Responsáveis por laboratórios: três pessoas.

Os funcionários identificados para representarem o primeiro setor foram aqueles diretamente relacionados a execução do processo de compras, enquanto que os funcionários representantes do segundo item foram considerados clientes do processo. Feita a subdivisão, cada grupo foi entrevistado utilizando-se a entrevista 1 ou 2 (Anexos 2 e 3).

Nessa etapa, as mesmas perguntas foram feitas a cada um dos citados acima, uma vez que o objetivo foi identificar as opiniões dos diferentes setores em relação aos mesmos pontos.

A aplicação da entrevista e não somente do questionário se justifica pelo fato de permitir maior desenvolvimento das respostas dos atores-chave do processo de

compras. Nesse sentido, o diagnóstico da visão de cada um deles sobre o processo é mais realista.

As respostas obtidas a partir da aplicação do questionário objetivo foram analisadas estatisticamente e foi elaborado o resultado com base nas médias e desvios-padrões das respostas obtidas. Com isso foi possível avaliar a visão geral do sistema por parte dos seus funcionários.

3.5.5 Análise SWOT

Para uma análise eficiente do cenário foi elaborada uma Matriz SWOT com base em todos os dados levantados nas etapas anteriores.

A Análise SWOT é baseada numa ferramenta cujo objetivo é realizar uma análise de cenário (ou de ambiente), e é utilizada como base para gestão e planejamento estratégico de uma empresa. Trata-se de um sistema simples para posicionamento ou verificação da posição estratégica da empresa no ambiente, e tem como objetivo identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O termo SWOT se refere a essas expressões em inglês: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Em português, é também conhecida como Matriz FOFA.

A aplicação prática da matriz é realizada por meio da determinação dos pontos referentes ao assunto diagnosticado como sendo uma força ou fraqueza, oportunidade ou ameaça. As forças e as fraquezas referem-se ao ambiente interno da empresa, ou seja, principais aspectos que a diferencia dos seus concorrentes (decisões e níveis de performance que se pode gerir). São determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. As oportunidades e ameaças por sua vez referem-se ao ambiente externo e correspondem às perspectivas de evolução de mercado. São antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos (Menck e Moriguchi, 2008).

A inter-relação desses pontos (Figura 2) permite identificar os pontos fortes do processo de compras, onde as forças e as oportunidades se encontram, mas também é possível identificar os pontos mais fracos, onde fraquezas e ameaças se encontram. Nesse ponto é que são identificados os principais problemas do setor e assim o que deve ser realizado para que o processo tenha melhoria significativa.

A aplicação da Matriz SWOT permitiu identificar os pontos mais críticos e assim a definição das ações mais efetivas para a melhoria do processo.

SWOT	AJUDA (Na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (Na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO (Atributos da organização)	Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Figura 2. Exemplo de matriz SWOT. (Fonte: Daychouw, 2007)

3.5.6 Proposta de melhoria de processo

Realizadas as etapas anteriores, onde foi identificado e avaliado o processo de compras, aplicado um questionário aos funcionários da empresa, realizadas as entrevistas com atores chave do processo, elaborada a Matriz SWOT, foram propostas, com base nesse diagnóstico, atitudes que poderão ser aplicadas a médio e longo prazo para melhoria do processo como tudo. Essas ações estarão correlacionadas às já realizadas pelo setor administrativo da empresa e demais que possam vir a ser implementadas no andamento desse trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Diagnóstico do processo de compras

Levando-se em consideração todas as etapas necessárias para a realização de uma compra pública, fica explicitado que o tempo médio de conclusão do modelo de compra mais simples é de cerca de 25 dias, o que ocorre nos casos de dispensa. Entretanto, após finalizado processo, geralmente, segundo informado em entrevista com funcionários do setor de comprar, o tempo médio de entrega do material, previsto pelo fornecedor é de 45 dias. O que gera um prazo total mínimo de 70 dias. Esse valor foi encontrado com base na análise do tempo médio dos processos realizados pelo setor, o que pode variar significativa, chegando até um ano. Nesse ponto vale ressaltar que o andamento de várias etapas desse processo independe do setor de compras, pois envolvem a assessoria jurídica da empresa, a chefia administrativa e o setor de finanças.

O acompanhamento dos processos de compras demonstra que na maioria das etapas a demora independe do setor, mas de outras áreas da empresa como chefias e assessoria jurídica, por exemplo. Entretanto, é fundamental que uma empresa disponha de equipe formada por um número suficiente de pessoas que permita não somente a realização do processo como seu acompanhamento, de modo a evitar que esse permaneça parado por muito tempo em outros setores.

Apesar de durante as entrevistas com o setor administrativo e o setor de compras o organograma do processo ter sido estudado e discutido, o mesmo não foi fornecido para constar neste trabalho.

4.1.1 Grau de centralização

Considerando-se o padrão de centralização de compras proposto por Baily & Farmer (2000) a empresa alvo desse estudo adota o modelo de **centralização total** com todas as compras sendo feitas a partir de um escritório central. Como todos os modelos, esse apresenta vantagens e desvantagens. As principais vantagens estão relacionadas ao fato de se permitir um volume de compras maior por produto o que

gera poder de barganha junto aos fornecedores e facilita a concessão de descontos, durante a negociação. Além do exposto, Baily & Farmer (2000) afirmam que esse modelo permite em alguns casos um controle mais efetivo em relação ao gerenciamento dos produtos, como acompanhamento do giro e análise de estoque. Entretanto, conforme diagnosticado, a empresa não possui estoque central de produtos, com exceção para poucos produtos de uso geral como materiais de escritório, higiene e limpeza além de alguns descartáveis de laboratório o que representa menos de 5% da diversidade de produtos que são adquiridos pela empresa, de acordo com informações obtidas nas entrevistas. Entre as desvantagens, podem ser citadas a demora no processo, a compra de produtos inadequados, especialmente considerando-se a tipologia dos produtos comprados por essa empresa de pesquisa.

Considerando-se que o processo de compras públicas exige uma série de conhecimentos e procedimentos rigorosos devem ser seguidos, a centralização do processo torna-se necessária. Para que o procedimento seja seguido de maneira correta, respeitando-se a legislação vigente e todas as suas exigências, torna-se necessária a formação de uma equipe bem preparada e com dedicação total à esse procedimento, o que acaba por resultar na centralização total do processo. Entretanto, vale ressaltar que apenas as atividades efetivas da compra é que realmente exigem esse padrão. Algumas outras atividades prévias como cadastro dos itens no sistema da empresa e obtenção de cotações poderiam ser realizadas por outros funcionários da empresa.

4.1.2 Pessoal x Volume de atividades do setor

Outro fator de grande importância para a eficiência no processo de compras em uma empresa que utiliza o sistema totalmente centralizado está relacionado à quantidade de funcionários do setor e o grau de conhecimento sobre o assunto compras públicas e experiência na compra dos produtos da empresa. Na empresa alvo desse estudo, apesar de contar com nove funcionários, o Setor de Patrimônio e Materiais dispõe de apenas quatro funcionários para a realização dos processos de compras, entre esses o supervisor, que é responsável por todos os processos relacionados às obras. Esses funcionários foram todos capacitados no curso de

pregoeiros e compra eletrônica, mas nenhuma outra capacitação ocorreu ou está prevista.

No ano de 2010 foram realizadas 4.155 solicitações de compras na empresa, as quais geraram 559 processos administrativos, entre eles: 44 pregões, 489 dispensas, 21 convites, quatro tomadas de preço e uma concorrência. O número de dispensas realizadas no ano de 2010 comprova a complexidade das compras realizadas pela empresa, que envolvem produtos altamente específicos. Fica evidenciado, com o levantamento do volume de demanda do setor que um dos pontos críticos para a eficiência do processo é o número de pessoas no setor, que como mencionado no item 4.1.2 totaliza quatro funcionários, com uma média de 140 processos por ano. Considerando-se que o processo mais rápido demora cerca de um mês, cada funcionário torna-se responsável por no mínimo 12 processos simultaneamente.

Caso a empresa deseje que de fato o processo de compras deixe de ser meramente operacional e passe a ser estratégico, conforme apontado por Baily & Farmer (2000) como a tendência de transformação desse setor nas empresas, o primeiro passo no sentido de ganho em eficiência é investimento em pessoal, considerando-se nesse ponto tanto o número de pessoas, que é insuficiente, quanto a capacitação destes no processo.

Baily & Farmer (2000) afirmam que o comprador deve ser aquele busca o lucro, assume que a área de compras é vital para o bem-estar da empresa, que necessita de contribuição criativa para os planos e as políticas corporativas. Possui metas bem definidas para atingir objetivos, com o uso de melhor planejamento, criatividade e colaboração de outros executivos da empresa.

4.2 Avaliação do processo de compras pelos funcionários

O questionário (Anexo 1) elaborado e disponibilizado para todos os funcionários por 20 dias foi respondido por 54 pessoas o que representa 18,7% dos 289 funcionários da Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, porcentagem essa um pouco abaixo da esperada de 20% de adesão.

A maioria dos funcionários que participou do estudo trabalha em assuntos relacionados à pesquisa (78%), dos quais 32 são pesquisadores (76%), o que reflete a realidade da Empresa, cujas atividades estão voltadas para a pesquisa científica. A maioria está na empresa há mais de 20 anos (48%) ou há menos de cinco anos (26%). Independente do tempo em que trabalha na Empresa, 63% dos participantes realiza solicitação de compras ao menos uma vez ao mês. Da mesma forma, a maioria (67%) acompanha o processo em períodos de um mês ou mais e para efetivação do processo de compras de forma satisfatória 72% afirmam que necessitam intervir no processo mais de uma vez.

Apesar de apenas 52% dos participantes da pesquisa apontar que o planejamento de compras pode ser eficiente e resultar em melhoria do processo, 64% afirmam que fazem algum tipo de planejamento de compras e apenas 3,7% afirmam que nenhum tipo de planejamento é possível de ser realizado dado às características do serviço que realiza. Do total, 81% afirmam que é possível planejar 50% ou mais das compras do seu setor.

Entre os que não realizam planejamento, alguns apontam que dado à burocracia (lei 8666), complexidade do sistema informatizado de solicitação de compras adotado pela Embrapa, sobrecarga dos funcionários e outros, o planejamento nesse momento torna-se ineficiente. Um dos participantes afirma que (sic):

“O novo sistema de compras é muito complexo, principalmente para quem o gerencia. Os produtos são cadastrados com preço e especificação no sistema. Levando em consideração que os fabricantes alteram nomes, códigos, valores e especificações, dos produtos, constantemente, o sistema necessita de uma eficiência de cadastramento de produtos (atualização) muito grande. Partindo da premissa que existem três pessoas no setor para realização das compras, o sistema de compras torna-se “inatuizável” visto que, o número de distintos produtos das diversas áreas é enorme. Quando isso se soma à lei 8666, o processo se torna excessivamente lento e ineficaz, mesmo havendo planejamento das compras durante o ano pelo laboratório.” (Fonte: questionário disponibilizado *on line* aos funcionários da empresa).

Diante da história legislativa da licitação, Motta (2002) afirma que o sistema jurídico apresenta um caráter normativo em excesso, o que comprova alto grau de distanciamento entre a lei e sua viabilidade prática na realidade brasileira, dificultando conhecimento e cumprimento da mesma.

Entre os maiores problemas apontados pelos funcionários está o prazo de entrega dos produtos solicitados, apontado por 61% dos participantes como longo demais (período superior a seis meses).

4.2.1. Melhorias propostas

Considerando-se o posicionamento de cada participante quanto às necessidades de melhoria do processo de compras, vários apontaram a lei de licitações 8666 como um grande empecilho à melhoria do processo, dado que é extremamente burocratizada e inadequada ao tipo de compras realizadas pela empresa. Entre os pontos que podem ser melhorados, alguns podem ser citados como mais freqüentes:

1. Capacitação da equipe de compras, tanto nas atividades administrativas relacionadas ao processo de compras quanto em relação ao conhecimento a cerca das atividades do cliente e tipos de materiais comprados;
2. Melhoria no processo de informação de modo a permitir maior clareza e transparência do processo;
3. Maior agilidade no processo, evitando-se a demora no início do processo para compras conjuntas;
4. Maior interação/comunicação entre o setor de compras, o setor financeiro e o requerente, com participação mais efetiva do último;
5. Elaboração de uma lista “negra” de fornecedores. Levar sempre em consideração a idoneidade dos fornecedores e cumprimento dos prazos;
6. Cumprimento dos prazos de entrega por parte da empresa contratada e punição das empresas que não os cumprem;
7. Definição da real responsabilidade dos setores de compras e financeiro ou união dos mesmos;
8. Atendimento às especificações dos produtos de modo a garantir a qualidade do produto comprado face ao solicitado;
9. Maior empenho na elaboração ou busca de alternativas para a tabela de produtos cadastrados no sistema da empresa;
10. Contratação de pessoal para o setor de compras;
11. Realização de estudo de análise e melhoria do processo;
12. Definição de um sistema ágil para compras de urgência;
13. Elaboração de cronograma de compras (planejamento);
14. Trabalho em equipe;

15. Melhor descrição do produto por parte do cliente;
16. Organização;
17. Aumento do almoxarifado, incluindo novos produtos que possam atender à maioria dos laboratórios;
18. Maior comprometimento dos setores envolvidos.

Levando-se em consideração os resultados obtidos por essa pesquisa, fica evidente que a visão de compras está mudando. Esse processo deve ser baseado num trabalho em equipe, com a participação de todos os envolvidos, o que de acordo com Moncza (1998) está relacionado ao fato de que essa função que executava apenas atividades operacionais está mudando para uma função mais estratégica que contribui efetivamente para o sucesso da organização. Baily & Farmer (2000) reforçam essa afirmativa, quando consideram que a percepção de que a função compras não é mais uma atividade rotineira de administração de “pedidos”, está cada vez mais reconhecida. Neste novo cenário, o setor responsável pelas compras de uma empresa passa a ter papel pró-ativo em contraste com o papel reativo que até pouco tempo desempenhava. Entretanto, vale ressaltar que apesar da constatação de transformações no processo de compras, essas ainda são lentas e focadas em processos funcionais (LASERTE, 1998).

De acordo com Baily & Farmer (2000) a compra pró-ativa leva em consideração uma série de fatores aplicáveis às compras públicas, que podem tornar o processo mais eficiente tanto no sentido de atendimento às necessidades do cliente, quanto à agilidade, redução de custos e consequentemente economia (Tabela 3).

Tabela 3. Comparação entre compras reativas e pró-ativas de acordo com Baily & Farmer (2000).

REATIVA	PRÓ-ATIVA
Problemas são dos fornecedores	Compartilhamento dos problemas
Informação é poder	Compartilhamento das informações
Ênfase no Hoje	Ênfase estratégica
Compras subordinadas ao setor de finanças ou produção	Compras como função gerencial
Preço é variável chave	Custo total e valor são importantes
Estoque excessivo = segurança	Estoque excessivo = desperdício

Fonte: Baily & Farmer (2000) adaptado.

A economia nas compras públicas é um dos principais fatores que levou o Governo Federal a adotar o sistema de pregão. Somente em 2010 o governo calcula que economizou pouco mais de sete bilhões de reais nas compras por pregão

eletrônico (Ministério do Planejamento, 2010). Entretanto, foi relatado por 54% dos participantes que a maioria das compras realizadas custam mais que o esperado com base nas cotações prévias realizadas. Ainda, 50% afirmam que não são informados pelo setor sobre o valor pago, e que esse tipo de informação só é repassada quando solicitada. Em relação ao andamento do processo de compras, 70% afirmam que não tem acesso, mas solicita informação, de modo que sempre são atendidos pela equipe de compras. Essas informações reforçam a importância de uma comunicação eficiente constante entre os setores da empresa envolvidos direta e indiretamente no processo para a concretização de um processo de compra satisfatório.

Fica evidenciado nesse estudo que de acordo com 56% dos clientes, o sistema informatizado adotado pela empresa atende as necessidades, mas pode ser melhorado e é melhor que o anterior de acordo com 37% dos participantes do estudo. Ainda, de acordo com o demonstrado na Tabela 4 o sistema atual é considerado razoável, enquanto que o anterior era considerado ruim.

Vários funcionários que contribuíram com esse estudo (61%) afirmam que são participantes na melhoria do processo de compras e são conhecedores da lei que o regulamenta (54%). Metade dos participantes acredita que dois meses seria o tempo médio necessário para a realização de um processo de compras, o que é relativamente próximo à realidade para algumas modalidades de compra, conforme informando em entrevista realizada com o setor de compras.

O não planejamento de compras pode ser considerado como um dos principais gargalos no processo. Entre os pontos que necessitam ser melhorados, o planejamos foi o apontado com maior frequência como ação de melhoria nas compras da empresa.

Sobre planejamento, Saldanha (2006), afirma que essa é a primeira função administrativa, pois é a base para os demais. O planejamento determina com antecedência o que deve ser feito, quais são os objetivos, que tipo de gerenciamento será pertinente. O planejamento governamental apresenta ainda algumas características marcantes divididas em três dimensões: a) objetivo: as intenções da instituição; b) recursos: financeiros, alocação de recursos orçamentários e c) estrutura organizacional: estrutura formal da instituição, com seus recursos humanos e materiais as quais devem ser mantidas em equilíbrio.

A Tabela 4 relaciona a avaliação feita pelos 54 funcionários que responderam ao questionário sobre as compras na empresa. É possível visualizar a insatisfação com o sistema como um todo, sendo o ponto mais crítico o período de duração de cada processo.

Entre os resultados obtidos é possível observar que a comunicação e o reconhecimento do papel de cada ator no processo é fundamental para o alcance das metas e efetivação de uma compra eficiente. Conforme relatado no estudo (sic):

“o setor de compras tem que se conscientizar que o seu papel é de um facilitador dentro de um projeto de pesquisa e não deve encarar as exigências dos clientes como problemas e sim como soluções. Afinal se não existissem os clientes, não seria necessário a existência de um setor de compras na unidade. Cada cliente sabe muito bem qual a melhor opção de compra para a realização de uma pesquisa de boa qualidade.” (Fonte: questionário disponibilizado *on line* aos funcionários da empresa).

Ou ainda (sic):

“Maior introsamento entre pesquisa e setor de compras, para que todos falem a mesma linguagem. O pesquisador entenda um pouco do processo e o pessoal de compras saibam a real necessidade do produto a ser comprado.” (Fonte: questionário disponibilizado *on line* aos funcionários da empresa).

E por último (sic):

“Criar um veículo de comunicação interna que mantenha o solicitante informado sobre todos os passos dos processos. E, também, coloque de forma clara as ações de melhoramento que estão sendo desenvolvidas pela área.” (Fonte: questionário disponibilizado *on line* aos funcionários da empresa).

Com base nos resultados obtidos por meio das entrevistas e aplicação de questionário foi elaborada a Matriz Swot com os pontos mais relevantes relacionados ao sistema como um todo (Figura 3) e em seguida a interpretação de possíveis relações entre os diferentes itens relacionados como principais.

Tabela 4. Interpretação das notas dadas pelos funcionários da empresa para pontos específicos do processo.

Itens avaliados	Avaliação % (quantidade)							Média	Desvio Padrão	Mediana
	Péssimo 0,0	Ruim 1,0	Razoável 2,0	Bom 3,0	Muito bom 4,0	Ótimo 5,0	Excelente 6,0			
O sistema eletrônico de compras anterior (até 2009)	16,7 (9)	50,0 (27)	31,5 (17)	1,9 (1)	0,0 (0)	0,0 (0)	0,0 (0)	1,18 <i>Ruim</i>	0,729	1,0
O sistema eletrônico de compras atual	5,6 (3)	11,1 (6)	40,7 (22)	35,2 (19)	5,6 (3)	1,9 (1)	0,0 (0)	2,30 <i>Razoável</i>	1,002	2,0
O processo de compras como um todo	7,4 (4)	33,3 (18)	48,1 (26)	11,1 (6)	0,0 (0)	0,0 (0)	0,0 (0)	1,63 <i>Razoável</i>	0,784	2,0
O diálogo entre o setor de compras e o cliente	5,6 (3)	20,4 (11)	50,0 (27)	16,7 (9)	5,6 (3)	1,9 (1)	0,0 (0)	2,02 <i>Razoável</i>	1,000	2,0
A comunicação eletrônica entre o setor de compras e o cliente	7,4 (4)	27,8 (15)	37,0 (20)	24,1 (13)	3,7 (2)	0,0 (0)	0,0 (0)	1,89 <i>Razoável</i>	0,984	2,0
O atendimento do setor ao cliente	3,7 (2)	13,0 (7)	40,7 (22)	37,0 (20)	3,7 (2)	1,9 (1)	0,0 (0)	2,30 <i>Razoável</i>	0,944	2,0
O produto comprado em relação ao solicitado	3,7 (2)	20,4 (11)	46,3 (25)	25,9 (14)	3,7 (2)	0,0 (0)	0,0 (0)	2,06 <i>Razoável</i>	0,878	2,0
O prazo de recebimento do produto	42,6 (23)	42,6 (23)	11,1 (6)	3,7 (2)	0,0 (0)	0,0 (0)	0,0 (0)	0,76 <i>Ruim</i>	0,799	1,0
A entrega do produto pelo setor de almoxarifado	9,3 (5)	27,8 (15)	42,6 (23)	16,7 (9)	3,7 (2)	0,0 (0)	0,0 (0)	1,78 <i>Razoável</i>	0,965	2,0
O estado de conservação do produto na entrega (condições de armazenamento)	0,0 (0)	9,3 (5)	24,1 (13)	44,4 (24)	13,0 (7)	7,4 (4)	1,9 (1)	2,91 <i>Bom</i>	1,104	3,0
O prazo entre a solicitação e a entrega do produto	40,7 (22)	42,6 (23)	13,0 (7)	3,7 (2)	0,0 (0)	0,0 (0)	0,0 (0)	0,80 <i>Ruim</i>	0,810	1,0

4.3 Análise Swot

Matriz Swot		OPORTUNIDADES						AMEAÇAS					
		Grande quantidade de empresas fornecedoras	Cursos de curta duração para capacitação	Oportunidade de Pós-graduação (capacitação)	Processo de compras públicas transparente	Equipe científica especializada	Programas informatizados eficientes	Economia financeira gerada pelo atual modelo	Burocracia do processo de compras públicas	Entrega de produtos inadequados	Tempo longo para entrega pelo fornecedor	Excesso de auditorias no processo	
ANÁLISE INTERNA	PONTOS FORTES	Experiência da equipe no processo											R16
		Interesse dos clientes em auxiliar no processo							R17				
		Ação da chefia na busca de melhoria						R1					
		Ação do setor de compras na busca de melhorias		R2	R3		R4	R5					
		Preocupação em atender o cliente								R18			
		Elaboração da lista de produtos	R6				R7			R19			
		Disponibilidade de recursos											
	PONTOS FRACOS	Centralização das compras em poucas pessoas				R8		R9		R20			R21
		Falta de capacitação dos funcionários do setor		R10	R11								
		Falta de planejamento de compras								R22			
		Lista de produtos incompleta					R12						
		Deficiência na Comunicação entre compras e cliente						R13		R23			
		Sistema informatizado não adequado						R14					
		Prazo longo entre a solicitação e a entrega	R15							R24		R25	

Figura 3. Representação da Matriz Swot elaborada com base no resultado do questionário e das entrevistas.

4.3.1 Análise das Relações

R1: A busca de melhorias do processo por parte da gerência administrativa de uma empresa pública deve resultar sempre em economia dos recursos públicos, uma vez que tem como meta a otimização do processo. Isso vai de acordo com os objetivos de governo de diminuir os gastos públicos com a utilização do pregão.

R2 e R3: A busca constante da gerência administrativa em paralelo com o setor de compras pode se tornar mais eficiente se considerar as oportunidades de capacitação do pessoal em assuntos relacionados à planejamento e operações, mercados, gestão, compras, entre outros.

R4 e R7: A equipe científica especializada pode ser envolvida mais diretamente no processo como um acréscimo às ações de melhoria. Isso por que, os clientes constituem um grupo especializado, conhecedor das especificidades dos produtos e por isso podem auxiliar não só nas melhorias do processo, como também na elaboração da lista detalhada de produtos que serviria como base para compras precisas e corretas;

R5: A melhoria do processo pode estar ainda relacionada à melhoria do sistema operacional informatizado, que geralmente é um gargalo em processos como esse. Um sistema informatizado adequado gera um processo mais eficiente. Existem no mercado softwares públicos que podem ser adequados e ainda empresas que podem desenvolvê-los.

R6: A elaboração da lista de produtos é fundamental como base para processos de compras precisos. A disponibilidade de grande quantidade de fornecedores pode ser aproveitada e seus produtos acrescentados à lista de forma precisa e com a descrição correta, o que pode otimizar o processo de compra em relação ao tempo (diminuindo a necessidade de intervenção no processo por parte do cliente para correção de pedidos) e na precisão do produto comprado.

R8 e R9: A centralização do processo de compras pode ser ineficiente, principalmente numa grande empresa e cujas compras incluem uma enorme quantidade de produtos, os quais, muitas vezes, apresentam alto grau de complexidade na descrição. A centralização, entretanto, favorece a transparência das compras públicas, as quais podem ser otimizadas utilizando-se programas eficientes.

R10 e R11: O investimento em capacitação dos funcionários é atitude crescente nas empresas e deve ser encarado como processo fundamental para a qualidade dos serviços da empresa. A empresa pode aproveitar das parcerias que tem com outras instituições para capacitação dos funcionários. Esses treinamentos e capacitações podem ocorrer em diferentes níveis, cursos de curta duração e até pós-graduação. A empresa oferece cursos à distância em parceria com a FGV (Fundação Getúlio Vargas) e esses treinamentos podem ser incentivados;

R12: A elaboração da lista de produtos, tendo em vista a complexidade dos produtos comprados deve contar com a participação de pessoal da equipe científica especializada.

R13 e R14: A utilização de programas informatizados eficientes públicos ou desenvolvidos por empresas especializadas especificamente para atender às demandas da empresa pode auxiliar no processo de comunicação do setor de compras com o cliente.

R15: Nos casos em que a demora na entrega do produto ao cliente ocorre em função do não cumprimento do prazo, a punição e inelegibilidade da empresa podem ser aplicados sem grande prejuízo, uma vez que há no mercado uma grande quantidade de fornecedores. São exceções nesse caso as empresas com exclusividade de fornecimento de determinados produtos. Entretanto, vale ressaltar que o não cumprimento do contrato garante à empresa a cobrança e aplicação de punição ao fornecedor.

R16: Apesar da grande quantidade de auditorias que o setor de compras em uma empresa pública recebe, uma equipe bem treinada no processo garante a execução de atividades idôneas.

R17: O aumento da equipe envolvida no processo de compras pode ser significativa dado ao entrave burocrático do processo.

R18 e R19: Uma das problemáticas das compras públicas está relacionada à entrega do produto corretamente e no prazo. A preocupação em atender bem o cliente e o trabalho em desenvolver uma lista precisa de produtos facilita a conclusão do processo com a aquisição e recebimento do produto adequado.

R20: A complexidade do processo de compras públicas o torna lento de comparado com o de empresas particulares. Como forma de equilibrar essa lentidão, é necessário que a empresa conte com uma equipe com número de pessoas suficiente para atender à demanda em tempo hábil.

R21: A equipe de compras, além de ter que atender toda a demanda de compras da empresa também deve estar preparada para receber auditorias a qualquer momento. Dessa forma, há que se considerar não somente as atividades rotineiras na formação dessa equipe, a qual deve disponibilizar de tempo para atender auditorias e outras intervenções sem prejuízo às suas atividades diárias.

R22: O planejamento é etapa essencial para qualquer processo de compras no qual se deseje eficiência e baixo custo final. Essa afirmativa torna-se verdadeira especialmente nos casos em que o processo é complexo e burocratizado, de modo que a falta de planejo torna-se um dos principais pontos críticos do processo.

R23: A comunicação interna é um dos principais pontos que deve ser sempre aprimorado numa empresa. Especialmente nos casos em que o setor de compras não possui conhecimento a cerca do produto solicitado, o que pode resultar em entregas de produtos inadequados. É fundamental que a empresa invista na comunicação interna e interação entre os setores.

R24 e R25: O longo prazo para a execução de todo o processo, desde a solicitação do produto até a entrega ao cliente está relacionado à dois fatores principais: a) complexidade e excesso de burocratização do processo, que exige a compra conjunta de produtos semelhantes, o que muitas vezes retarda o início da compra pública e que exige o cumprimento de uma série de etapas e b) atraso na entrega do produto por parte do fornecedor. A empresa pode atuar nos dois fatores que geram prolongamento no prazo de compras: investindo na equipe e no planejamento de compras, e atuando diretamente com o fornecedor, exigindo o cumprimento do contrato e aplicando punição, quando cabível.

5 CONCLUSÃO

Considerando-se os objetivos do trabalho e os resultados alcançados, considera-se que as buscas de melhoria no processo são reconhecidas pela equipe de funcionários, entretanto, ainda não atendem à demanda. De fato, considerando-se o acelerado ritmo de trabalho, a intensa demanda e a complexidade do processo de compras como um todo, o sistema informatizado deve ser adequado para que o processo seja otimizado, sendo esse um dos principais facilitadores da rotina do sistema de compras de uma empresa. Ainda, esse tipo de sistema deve ser constantemente modernizado de modo a atender às demandas dos clientes, os quais devem ser coadjuvantes nos processos de melhoria.

De acordo com as entrevistas realizadas fica evidenciado que os trabalhos de melhoria do sistema surtiram resultado e que as ações da empresa têm feito com que o processo de compras se torne mais eficiente.

Os diferentes setores da empresa são responsáveis pelo processo de compras em diferentes níveis e devem reconhecer os seus papéis como tal. Para que esse processo deixe de ser meramente operacional e passe a ser estratégico, é fundamental o investimento em planejamento, comunicação e capacitação.

Fica evidenciado que o setor de compras é especializado no processo, e a falta de conhecimento sobre as características do produto pode tornar o processo moroso e inadequado. Ainda, a necessidade de compra conjunta quando solicitado um mesmo produto contribui com essa morosidade. Dessa forma o principal papel do cliente nesse processo é atuar de forma ativa na descrição do produto e elaboração da lista de produtos comprados pela empresa e ainda realizar planejamento de compra dos itens mais comuns.

REFERÊNCIAS

BAILY, P., FARMER, D. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BRAGA, A. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. 2006. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=692&Itemid=74> Acesso em: 05 de maio de 2010.

CHAVES, A. F. A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados**. Dissertação (Mestrado). USP, São Paulo, 2002. 206p.

COSTA, A. L. Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo v. 35, n.4, p. 119 – 128. Out/Dez 2000.

DAYCHOUW, M. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Brasport. Rio de Janeiro, RJ, p.16, 2007. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=jQ_JtvGAC&pg=PA16&dq=matriz+swot&hl=ptBR&ei=ra0rTLH3FoG88gbb0_28Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=matriz%20swot&f=false>. Acesso em 15 de junho de 2010.

EMBRAPA. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. Disponível em: <www.cenargen.embrapa.br> Acesso em: 12 de junho de 2010.

FIGUEIREDO, L. V. **Curso de direito administrativo**. 4ª edição. São Paulo: Malheiros Editores, 2001.

GONÇALVES, P. S. **Administração de Materiais: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2004.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, cap. 3, p. 64-89, 2002.

HUGHES, T. **Shareholder and stakeholder expectations: embracing the next wave of change**. 2005. Disponível em: <http://www.futurepurchasing.com>. Acesso em: 15 de maio de 2010.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Planejamento** In: _____. Fundamentos da Administração. São Paulo: Livraria Pioneira, p. 67-151, 1974.

LASERTE, T. M. **Balanced Sourcing – Cooperation and Competition in Supplier Relationships**. California: Booz-Allen & Hamilton. 1998.

LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E., ENGLAND, W. **Purchasing and Materials management**. 9a ed. Boston: Irwin, 1989.

LIMA, J. C. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo**. Tese (Doutorado em Engenharia).USP, São Paulo. 2004.

MEIRELES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 28ª ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2003.

MENCK, A. C.M.; MORIGUCHI, S. N. **Marketing**. Brasília, DF: UAB. 2008.

_____. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Estatísticas Gerais das Compras Governamentais: Número de Processos/Itens e Valor de Compra. 2010. Disponível em: < http://www.comprasnet.gov.br/ajuda/DADOS_GERAIS_DW_2010.pdf >. Acesso em: 08 de janeiro de 2011.

MONCZA, R., TRENT, R., HANDFIELD, R. **Purchasing and Supply Chain Management**. Ohio: Thomson Publishing, 1998.

MOTTA, C. P. C. **Eficácia nas Licitações e Contratos**. 9ª edição. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

NEVES, J. L. **Adaptação às condições do varejo brasileiro. Lições do caso Wal-Mart**. In: ÂNGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. Varejo Competitivo. São Paulo: Editora Atlas. 1997 256 p.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 25ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALDANHA, C. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, R. V. **Propostas para aumento do desempenho da área de compras em empresa varejista**. Dissertação (mestrado). Rio de Janeiro: Faculdades Ibmec, 2006.

WANKE, P. **Aspectos fundamentais da gestão de estoques na cadeia de suprimentos**. 1999. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1076&Itemid=74>. Acesso em: 20 de abril de 2010.

YIN, R. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman. 2005.

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO GERAL

Questionário disponibilizado por 20 dias aos funcionários da Instituição alvo da pesquisa.

1. Idade:
 - Menos de 35 anos
 - Entre 35 e 45 anos
 - Entre 45 e 55 anos
 - Mais de 55 anos

2. Cargo na Embrapa:
 - Apoio/Assistente
 - Analista
 - Pesquisador

3. Há quanto tempo é funcionário da Embrapa?
 - Menos de 5 anos
 - Entre 6 e 10 anos
 - Entre 11 e 20 anos
 - Mais de 20 anos

4. Área em que atua na Embrapa:
 - Pesquisa / apoio à pesquisa
 - Administrativo / serviços gerais
 - Comunicação e negócios

5. Com que frequência você utiliza o sistema de compras?
 - Todos os dias
 - Cerca de 3 vezes por semana
 - Uma vez por semana
 - A cada 15 dias
 - Uma vez ao mês
 - Menos de uma vez ao mês

6. Você acompanha o processo de compras:
 - Diariamente
 - Semanalmente
 - Mensalmente
 - Em intervalo maior que um mês
 - Não acompanho o processo

7. Com que frequência você costuma intervir em um processo de compras (solicitando informações, respondendo dúvidas do setor, providenciando novas documentações)?
 - Nunca

- Pelo menos uma vez
 - Mais de uma vez
 - Muitas vezes
8. Qual o tempo MÉDIO para recebimento dos produtos a partir da realização do pedido de compras?
- Não sei dizer
 - Cerca de um mês
 - Entre dois e seis meses
 - Entre seis meses e um ano
 - Mais de um ano
9. Qual o período do seu planejamento de compras?
- Não faço planejamento, solicito a compra à medida em que necessito dos produtos
 - Planejo as compras para um ano
 - Planejo as compras para cada seis meses
 - Planejo as compras para cada quadrimestre
 - Planejo as compras para cada mês
10. Caso os clientes (solicitantes de compras na Unidade) planejassem as compras, o processo se tornaria mais eficiente?
- Sim
 - Não
11. É possível fazer planejamento de compra para:
- 100% dos produtos que necessito ao longo do ano
 - 80% dos produtos que necessito ao longo do ano
 - 50% dos produtos que necessito ao longo do ano
 - 20% dos produtos que necessito ao longo do ano
 - Não é possível fazer planejamento
12. Sobre os preços finais dos produtos solicitados:
- Não tenho conhecimento a respeito do valor pago, e não necessito saber
 - Não tenho conhecimento a respeito do valor pago, mas gostaria de ser informado pelo setor
 - Sempre sou informado(a) a respeito do valor pago
 - Somente sou informado(a) a respeito do valor pago quando solicito ao setor
13. Ainda sobre os valores pagos pelos produtos:
- Na maioria das vezes são semelhantes à cotação que eu fiz
 - Na maioria das vezes são inferiores à cotação que eu fiz
 - Na maioria das vezes são superiores à cotação que eu fiz
 - Não costumo fazer cotação prévia, portanto, não tenho parâmetro de comparação
14. Fazendo uma comparação entre o produto solicitado e o produto comprado:
- Na maioria das vezes está de acordo com o que eu solicitei

- Na maioria das vezes a qualidade do produto comprado supera as minhas expectativas
 - Na maioria das vezes a qualidade do produto é inferior à que necessito
 - Muitas vezes o produto é diferente do que solicitei
15. Sobre a qualidade do produto comprado.
- Na maioria das vezes atende às minhas necessidades
 - Necessito fazer justificativa técnica de compra com frequência
 - O produto chega e não tenho como solicitar substituição
16. Na sua opinião o atual sistema de compras atende às suas necessidades?
- Atende em 100%
 - É suficiente, mas poderia ser melhor
 - Não atende
17. As mudanças realizadas no sistema o tornaram mais eficiente?
- Sim
 - Não
 - Não sei quais mudanças foram realizadas
18. Você contribui com a melhoria do sistema de compras? Seja com sugestões, seja com ações mais diretas?
- Sim
 - Não
19. Sobre as etapas do processo de compras:
- Tenho acesso facilitado à todo o processo
 - Não tenho acesso ao processo, mas sou informado quando solicito informações ao setor
 - Não tenho acesso ao processo e não sou informado quando solicito informações ao setor
20. Considerando que você é o cliente do sistema, como você o avalia em relação aos aspectos listados abaixo:
(péssimo, ruim, razoável, bom, muito bom, ótimo, excelente)
- O sistema eletrônico de compras anterior (até 2009)
 - O sistema eletrônico de compras atual
 - O processo de compras como um todo
 - O diálogo entre o setor de compras e o cliente
 - A comunicação eletrônica entre o setor de compras e o cliente
 - O atendimento do setor ao cliente
 - O produto comprado em relação ao solicitado
 - O prazo de recebimento do produto
 - A entrega do produto pelo setor de almoxarifado
 - O estado de conservação do produto na entrega (condições de armazenamento)
 - O prazo entre a solicitação e a entrega do produto

21. Sobre a lei nº 8666 de 21 de junho de 1993:

- Nunca ouvi falar
- Já ouvi falar, mas não sei sobre o que diz respeito
- Conheço e sei sobre o que diz respeito

22. Você sabe qual a diferença entre a compra pelo "fundo fixo" e pelo "pregão"?

- Sim
- Não

23. Você tem conhecimento sobre as etapas necessárias para a realização de compras públicas?

- Sim
- Não

24. Na sua opinião, ou com base nos seus conhecimentos, qual o tempo mínimo possível para a realização da compra de um produto consumível nacional, desde a solicitação até a entrega? Vale ressaltar que o processo de compras públicas não é semelhante ao realizado pelas Fundações ou por projetos do CNPq.

- Uma semana
- Até um mês
- Até dois meses
- Até quatro meses
- Até seis meses
- Mais de seis meses

25. Na sua opinião, o que pode ser melhorado, alterado, substituído, para que o processo de compras se torne mais eficiente? Ou informe se na sua opinião o processo de compras é eficiente e não necessita de melhorias.

26. Que atitudes você ou sua equipe podem tomar para tornar o sistema mais eficiente? Ou você acredita que a melhoria do processo não depende de vocês, mas sim de setores específicos da Unidade? Especifique quais setores são esses.

27. Comentários adicionais que julgar importantes.

ANEXO 2

ENTREVISTA 1

SETOR ADMINISTRATIVO E SETOR DE COMPRAS

1. ESTRUTURA DA ÁREA

- 1.1 A quem o setor de compras se subordina hierarquicamente?
- 1.2 Quantos funcionários trabalham diretamente no setor de compras?
- 1.3 Quais são os cargos e a autonomia sobre o processo decisório?
- 1.4 Qual o papel de cada funcionário no processo?
- 1.5 Qual o perfil dos compradores (escolaridade, idade, formação)?
- 1.6 Há algum processo de treinamento/capacitação para os funcionários do setor?
- 1.7 Qual o grau de conhecimento dos funcionários do setor sobre os produtos que são comprados?
- 1.8 Número de categorias compradas e número de compradores.
- 1.9 Como está organizada a estrutura de compras (organograma)?
- 1.10 Qual o critério para início do processo de compra depois de realizada a solicitação, levando-se em consideração que mais de um cliente pode solicitar a compra de um mesmo produto?
- 1.11 Como se dá a inter-relação do setor de compras com outros setores da empresa (financeiro, almoxarifado, outros).
- 1.12 O sistema pode ser considerado centralizado ou descentralizado, por quê?
- 1.13 Há times de compras (por área e tipo de produto)?
- 1.14 Quais as etapas do processo de compra?
- 1.15 Há equipe responsável pelo recebimento e entrega dos produtos aos clientes?
- 1.16 Quais as ações dessa equipe desde o recebimento do material até a entrega? Existem normas estabelecidas?
- 1.17 Há flexibilidade no processo de compras? Em quais situações?

2. SISTEMA DE INFORMAÇÃO

- 2.1 Há alguma forma de troca eletrônica de informação entre o setor de compras e o cliente?
- 2.2 Há alguma forma de troca eletrônica de informação entre o setor de compras e o fornecedor?
- 2.3 O sistema está interligado como as outras áreas da empresa?

3. FORNECEDORES

- 3.1 Quais os critérios são adotados para a seleção de fornecedores? Existem normas estabelecidas?

- 3.2 Como a empresa gerencia o relacionamento com seus fornecedores?
Quais são as regras para a manutenção do relacionamento?
- 3.3 Existem contratos de curto, médio e longo prazo? Em que situações os contratos são firmados?
- 3.4 É possível que o cliente rejeite algum fornecedor? Em quais situações isso é possível?

4. INOVAÇÕES

- 4.1 Quais alterações foram implementadas no sistema eletrônico de compras nos últimos dois anos?
- 4.2 Quais alterações foram implementadas no sistema de compras em relação ao relacionamento com o cliente, fornecedores, estrutura, capacitação?
- 4.3 Quais as tendências futuras do setor como um todo para os próximos cinco anos?
- 4.4 Na sua opinião, como os clientes têm recebido as mudanças já realizadas?

ANEXO 3

ENTREVISTA 2

CLIENTES: USUÁRIOS DO SISTEMA

1. PLANEJAMENTO

- 1.1 Você faz o planejamento das compras para seu laboratório? Por quê?
- 1.2 Caso faça planejamento de compras, ele é condizente com a estratégia da empresa para a obtenção dos resultados desejados? Existem divergências entre as estratégias desenhadas e as implementações práticas?
- 1.3 Caso não faça planejamento de compras, você acredita que ele aumentaria a eficiência do processo como um todo?
- 1.4 Como são feitos os orçamentos e estabelecidos as metas de compras?
- 1.5 Como são tomadas as decisões em relação à quantidade e a frequência de compras no seu laboratório?

2. RELACIONAMENTO COM O SETOR DE COMPRAS

- 2.1 Como você avalia a eficiência da inter-relação entre cliente e setor de compras?
- 2.2 A comunicação entre os setores é eficiente?
- 2.3 O atendimento às suas demanda de compra é eficiente?

3. PROCESSO DE COMPRAS

- 3.1 Você tem conhecimento sobre todo o processo de compras (organograma)?
- 3.2 Quando necessário você auxilia o setor no processo de compras?
- 3.3 O prazo entre solicitação e entrega é satisfatório?
- 3.4 A qualidade do produto comprado é adequada?
- 3.5 O processo de compras é claro pra você?
- 3.6 O processo de compras é eficiente para todos os tipos de solicitação? Explique.