1°Congresso de Gestão de Operações em Organizações Públicas
Universidade de Brasília
21 e 22 de maio de 2018

GESTÃO DE COMPRAS EM TERMOS DE PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO E CONTROLE: ESTUDO DE CASO DAS ENTIDADES NACIONAIS PERTENCENTES AO SISTEMA INDÚSTRIA

Patricia Gonçalves Corrêa Pereira (CNI) patriciagcpereira@gmail.com

Patricia Guarnieri (UnB) profpatriciaunb@gmail.com

Resumo:
A gestão de compras passou de processos operacionais e enrijecidos, para uma gestão estratégica, que faz interface com outras áreas, além de servir como base para tomada de decisões importantes para a organização como um todo. No presente estudo objetivou-se descrever o processo de gestão de compras das Entidades Nacionais do Sistema Indústria (CNI, SESI/DN, SENAI/DN e IEL/DN), desde o processo de planejamento, até o controle dos processos. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, descritiva, sendo o estudo de caso o procedimento técnico escolhido. Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes instrumentos: análise documental, observação direta e entrevistas. A partir das análises realizadas foi constatado que para o processo de planejamento de compras, a organização executa anualmente o Plano Anual de Compras, que consiste no levantamento estimado das compras a serem realizadas ao longo do ano. Quanto à escolha dos fornecedores o processo varia de acordo com o tipo de compras licitatórias. Para o processo de controle de compras, a organização demanda esforços para os processos de compras que são auditados pelos órgãos de controle federal, por meio do modelo *compliance* de gerenciamento.

Palavras-chave: Logística de suprimentos. Gestão de Compras. Planejamento de Compras. Escolha de fornecedores. Execução de compras. Controle de compras.

1 Introdução

O setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40 a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização (BALLOU, 2006).
Com o avanço da tecnologia e da maior agilidade dos processos das organizações, a área de compras vem se transformando e otimizando suas operações por meio de software que facilitam

seu gerenciamento. Falar da área de compras não se limita apenas à solicitação e execução da compra, ela envolve também, negociação seleção de fornecedores, solicitação e aprovação dos pedidos de compra, recebimento e avaliação dos produtos, prestação de contas, dentre outros aspectos que demandam um controle e uma organização particular, facilitada por estes softwares principalmente quando lidamos com empresas de grande porte (LIMA, 2004).

A função de compras é um processo integrado ao planejamento estratégico da organização, de modo que as decisões são tomadas à luz da estratégia competitiva. As capacidades da função de compras estão bem alinhadas com os objetivos de negócios e, consequentemente, os de outras áreas funcionais envolvidas na formulação da estratégia de negócio. Hoje em dias as organizações buscam garantir esforços para que todas as áreas possam interagir com a área de compras de modo a gerar vantagem competitiva nas suas decisões e consequentemente nos seus resultados (ANDRADE, 2012).

Cada organização possui um modelo particular de gestão, de acordo com suas características, do seu tipo de negócio, se faz parte do setor público ou privado, se é de pequeno ou grande porte. Além disso, de acordo com suas características, cada empresa deve adequar seu gerenciamento e seus processos de acordo com os aspectos legais que regem as instituições do país. Lidar com a área de compras requer zelo, transparência e muita responsabilidade (BENITO, 2006).

Segundo Studart (2007), poucas são as contribuições da literatura nacional com estudos conceituais e empíricos sobre a gestão de compras nas organizações. Além disso, poucos especificam e analisam o modelo de gestão de compras diante a natureza da organização, ou seja, do setor público e privado. No Brasil, os principais estudos encontrados foram de Costa (1994), que compara os sistemas de compras públicas e privadas no Brasil. Os artigos internacionais encontrados comparam o modelo de gestão pública e privada, não restringindo à gestão de compras em si. O único artigo que compara os dois modelos foi o de Ansare e Modarress (1990), que foi utilizado como artigo base de Costa (1994).

A gestão no regime de compras públicas de forma tradicional, que envolve o atendimento à legislação específica (Lei 8.666/93 e legislações correlatas) foi estudada por Spricigo e Fonseca (2008); Carvalho (2012); Silveira e Seifert (2012), dentre outros autores. No caso do regime privado, onde há particularidades e maior flexibilidade, foi estudada por Dallari (1993); Carr e Smeltzer (1997); Costa (2000); Bertiol (2012). Como é possível perceber, trabalhos que tratem da comparação entre compras públicas e privadas são escassos, ainda mais quando essa comparação ocorre no âmbito de uma única empresa, como é o caso deste estudo.

Nesse contexto, o presente artigo envolve a análise da gestão de compras das Entidades Nacionais do Sistema Indústria, instituição formada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) em termos de planejamento, execução e controle. Todas as entidades são dotadas de personalidade jurídica de direito privado que possui um gerenciamento particular.

Dessa forma o objetivo do presente artigo é analisar a gestão de compras das entidades do Sistema Indústria no que tange os processos de planejamento, execução e controle, observando as particularidades de gestão de suas Entidades por envolver questões de regime público e privado. Para atingir esse propósito foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, cujo procedimento técnico adotado foi o estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se da análise documental, observação direta e entrevistas. A análise de dados ocorreu por meio da análise de conteúdo categorial temática, proposta por Bardin (1977).

O estudo se diferencia ao demonstrar como uma única instituição (Sistema Indústria) gerencia suas compras em termos de planejamento, execução e controle sob regimes privado e público. Isso ocorre tendo em vista que a empresa analisada é constituída por quatro diferentes entidades, destas, duas fazem parte do Sistema S (entidades paraestatais que colaboram com o estado por meio de seus negócios e que são submetidas à salutar fiscalização exercida pelo Tribunal de Contas da União, em decorrência de suas competências constitucionais e infraconstitucionais), tem o desafio de gerenciar quatro casas, com negócios diferentes e modos distintos de prestação de contas, de maneira unificada e centralizada em apenas um setor de compra.

2. Referencial teórico

2.1 A função de compras

O termo “compra”, normalmente utilizado para definir a ação de aquisição de materiais e serviços, para serem posteriormente utilizados, define o ato de processar as aquisições e suprir a necessidade material e de serviço no momento adequado. A função compras requer planejamento, pesquisas e análises de fornecedores, acompanhamento dos pedidos de compra, inspeção de qualidade, dentre outros. Além disso, a área responsável por este processo requer uma interligação e coordenação de excelência entre os diversos departamentos da empresa (GONÇALVES, 2010).

O ponto crucial para a realização da execução do processo de compras consiste na escolha dos fornecedores. Para que se faça uma compra satisfatória é de extrema importância que a tomada de decisão esteja alinhada com no mínimo quatro fatores: preço, qualidade, quantidade e tempo de entrega. A seleção de fornecedores é considerada ponto-chave do processo de compras (DIAS, 2010).

Segundo Heinritz (1979), o comprador deve fazer o possível para encontrar as melhores fontes de fornecimento para suas necessidades. Além disso, devem-se identificar fornecedores que sejam capazes de disponibilizar aos seus clientes os itens nas quantidades e dentro dos padrões de qualidade requeridos, tal qual, honrando suas promessas de preço e prazo de entrega, formalizados previamente.

Arnold (2012) afirma que um bom fornecedor é aquele que possui os insumos para desenvolver o produto com a qualidade exigida e que tem a capacidade de produzir as quantidades demandadas. Além disso, é capaz de administrar seu próprio negócio, suficiente para ter uma empresa com saúde financeira positiva e vender os produtos a preços competitivos.

A área de compras é conhecida por se relacionar com toda a organização. Ela não funciona de maneira isolada, pois nenhuma organização tem como único e exclusivo fim simplesmente comprar outras coisas (BAILY et al, 2000).

2.2 Compras públicas *vs* compras privadas

Para a realização de compras e contratações de serviços pelos órgãos de administração pública, os procedimentos são regulamentados por normas do campo do Direito Administrativo. O primeiro estatuto legal a tratar das questões de compras públicas no Brasil foi o Decreto nº. 2.926 de 14/05/1862, que neste período eram administradas pelo Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Esta norma jurídica já mencionava os três princípios utilizados ainda hoje para as compras e contratações públicas: publicidade, sigilo das propostas e igualdade entre os participantes (SPRICIGO e FONSECA, 2008).

A partir da publicação da Constituição Federal de 1988, o país buscou a melhoria da Administração Pública, visando à inserção de princípios fundamentais para a gestão pública, por meio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Diante deste contexto, no dia 21 de junho de 1993 foi promulgada a lei 8.666/93, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos no âmbito público.

No artigo 3º da lei 8.666/93, a fim de esclarecer o processo de efetuação de compras na administração pública, é definido o conceito de licitação:

> A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável 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 8.666, Artigo 3º).

Para o procedimento de compras de bens, serviços e obras, as esferas do governo brasileiro podem utilizar seis modalidades de licitação: concorrência, tomada de preço, convite, concurso, leilão e pregão (presencial ou eletrônico). O valor e o tipo de produto ou serviço determinam a modalidade de licitação a ser utilizada (CARVALHO, 2012).

Um salto para a administração público no quesito de aquisição de bens e serviços foi a implementação da Lei nº 12.349/10, que teve como base o artigo 3º da Lei nº 8.666/93. A lei apresenta um novo conceito de Licitação Sustentável, autorizando a inserção de critérios sociais e econômicos para a seleção da proposta mais vantajosa nos processos licitatórios. De maneira geral, trata-se da utilização do poder de compra do setor público a fim de gerar benefícios econômicos e socioambientais para o país (BRASIL, 2016).

No Brasil, a legislação sobre licitações sofre constantes modificações, com o objetivo de tornar os processos de compras públicas mais rápidas e eficientes, evitando assim, prejuízos (CITADINI, 1999). A Lei nº 8.666/93 trouxe resultados significativos que permitiram um controle maior das atividades do administrador público, no que tange os processos de contratação de bens e serviços. A licitação é um procedimento administrativo complexo de aquisição, no qual, dentre diversas possibilidades, se escolhe a proposta mais vantajosa para a administração pública. Há uma grande similaridade entre os objetivos das compras públicas e das compras privadas, visto que em ambos os casos as decisões são baseadas principalmente em preço, prazo e qualidade – o tripé do comprador organizacional. Porém, o grande diferencial, além das questões legais, está pautado no propósito de cada instituição. Enquanto o setor privado visa uma geração de valor para os seus acionistas e stakeholders, o setor público busca corrigir a ineficiência do mercado a fim de gerar valor e satisfazer as necessidades do cidadão (BERTIOL, 2012).

O processo de compras nas entidades privadas é regido basicamente pelo princípio da legalidade presente na Constituição Brasileira, no artigo 5º nos incisos I e II, onde as empresas podem realizar tudo o que lei não proíbe (DALLARI,1993). Assim como nas empresas públicas, as empresas privadas têm por objetivo principal nas atividades de compras, selecionar as propostas mais vantajosas para a organização. Porém, ao contrário das entidades públicas, as empresas privadas não se submetem ao principio da igualdade, ou seja, elas são livres para escolher o fornecedor que melhor lhe agrada, podendo favorecer aquele que ela desejar (COSTA, 2000).

A fim de esquematizar as principais diferenças entre os sistemas de compras das instituições públicas (licitação) e privadas (compras) (Quadro 4), Costa (2009), sintetizou as diferenças a partir da análise de alguns fatores que influenciam as atividades de compras nas organizações. As análises realizadas foram baseadas no modelo de Ansare e Modarres (1990), que diferenciou os dois sistemas, porém, adaptando ao perfil das empresas brasileiras (COSTA, 2000).

Parâmetro	**Compras**	**Licitação**
Seleção de fornecedores	-Critério de seleção centrado no fornecedor; -Negociação; -Possibilidade de parcerias; -Critério de seleção com base no custo do ciclo de vida.	-Critério de seleção centrado no produto; -Cotação; -Impossibilidade de parcerias; -Critério de seleção com base no preço.
Avaliação dos fornecedores	-Facilidade de usar como critério fornecimentos passados.	Dificuldade de usar como critério fornecimentos passados.
Custo de pedido	-Menores custos de pedidos, parcerias fazem tender a zero.	-Grandes custos de pedidos, alto custo de vendas para o fornecedor.
Tamanho do lote de compra	-Menores lotes de compra; -Entregas constantes.	-Grandes lotes de compra; -Entregas constantes só com Registro de Preços ou Padronização.
Tempo de reposição	-Menor; -Tende a zero com os sistemas eletrônicos, Kanban e JIT.	- Maior; - Processo obedece à lógica cronológica; -Apelação jurídica dos participantes pode estender ainda mais

Preço e concorrência	-Concorrência centrada na qualidade, entrega, serviços, preços, tempo de vida do produto.	-Concorrência centrada no preço.
Especificação do produto	-Especificação mais flexível; -Fornecedor pode participar do projeto do produto; -Modificação na especificação com curva de aprendizado de fabricação; -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 seguida rigorosamente.
Inspeção de qualidade	-Pode ser no próprio fornecedor, qualidade garantida (JIT); - Inspeção de recebimento feito pelo Controle de Qualidade.	-Dificuldade de trabalhar com qualidade garantida; - Recebimento feito por uma "comissão".
Contratos	- Longa duração (JIT); -Flexível na especificação do produto; -Incorpora melhoria técnica e qualidade; -Modificações por negociação; -Troca de informação técnica durante o contrato;	-Curta duração; -Na prática, mais rígido; -Especificação formal; -Dificuldade para incorporar melhorias técnicas; -Dificuldade na troca de informação técnica.
Controle sobre a função	-Menor nível de formalismo; -Controle "genérico" sobre a função.	-Maior nível de formalismo, tudo deve ser documentado; -Controle sobre cada processo.

Fonte: COSTA (2000), baseado no modelo de ANSARE & MODARRES (1990).

Quadro 1 - Compras x Licitações

No Quadro 1, Costa (2000) apresenta os principais parâmetros que englobam os processos de compras, fazendo uma comparação entre os modelos de gestão pública e privada.

A partir do momento que as compras foram reconhecidas como uma função estratégica, aceita como uma influenciadora das tomadas de decisão chave para os processos de planejamento estratégico das empresas, a função de compras começou a ser um diferencial competitivo para organizações, sendo responsável muitas vezes pelo sucesso estratégico da empresa, pois os níveis de risco e de incerteza foram reduzidos, pelo fato do gerenciamento do processo ser alinhado com os objetivos estratégicos da organização (CARTER e JENNINGS, 2004).

3. Métodos e técnicas de pesquisa

A classificação desta pesquisa, conforme o proposto por Silva e Menezes (2005), de acordo com sua natureza é aplicada, quanto aos objetivos é e descritiva, e quanto à abordagem é qualitativa.
O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, com base na gestão de compras das Entidades Nacionais do Sistema Indústria, instituição formada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) em termos de planejamento, execução e controle. Todas as entidades são dotadas de personalidade jurídica de direito privado que possui um gerenciamento particular.
Como instrumento de coleta de dados foram elaborados roteiros de entrevistas semiestruturadas. Além disso, foi realizada a análise documental e a observação direta. Para a realização do estudo foram escolhidos funcionários da organização a partir do seu grau de conhecimento das atividades e de sua representatividade para a organização, descritos no quadro 2. A partir disso, os funcionários foram convidados a participarem de uma entrevista individual, sendo que alguns deles foram indicados por seus supervisores, devido ao seu maior grau de conhecimento e expertise dos processos. Para obter uma visão holística dos processos, também foram realizadas observações diretas dos processos em análise.

PARTICIPANTES	IDADE	CARGO	ÁREA	UNIDADE	TEMPO DE EMPRESA
A	59	Gerente de Compras	Administração, Documentação e Informação	Gerência de Compras	3 anos (Desligado em agosto de 2016)
B	53	Gerente de Compras	Administração, Documentação e Informação	Gerência de Compras	12 anos (3 meses no atual cargo)
C	39	Analista de Compras	Administração, Documentação e Informação	Gerência de Compras	11 anos
D	39	Especialista de Planejamento	Planejamento, Estudos e Orçamento	Ger. Executiva de Planejamento, Estudos e Orçamento	9 anos
E	34	Analista de Controle de Processos	Controle de Processos	Gerência de Suporte à Gestão e Interface de Controles	6 anos
F	52	Gerente Executivo de Operações Jurídicas	Diretoria Jurídica	Diretoria Jurídica	10 anos

Quadro 2 - Caracterização dos participantes das entrevistas

O Quadro 2 apresenta as características dos funcionários do Sistema Indústria que participaram da pesquisa por meio de entrevistas semi-estruturadas. No total, foram entrevistados 6 funcionários da organização, sendo estes de quatro áreas diferentes: Administração, Documentação e Informação, Planejamento, Estudos e Orçamento, Controle de Processos e Diretoria Jurídica. As observações diretas foram realizadas nos dias em que foram realizadas as entrevistas na área de compras, com a orientação da Gerente e do Analista de Compras, além dos dias que a autora passou na organização para fazer o levantamento de dados bibliográficos e as próprias entrevistas. Para a análise documental foram utilizados os documentos apresentados pelos entrevistados, como quadro de pessoal, Guia Básico de Processos Corporativos, treinamentos internos documentados, regulamentos internos, organograma, código de ética, além de reportagens, artigos e informações contidas no site institucional do Sistema Indústria.

Para a análise dos dados coletados por meio das entrevistas, análise documental e observação direta foi realizada a análise de conteúdo que para Bardin (1977) consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Mais especificamente, a técnica de análise categorial temática. Bardin (1977) afirma que a análise é temática, ou seja, deve-se procurar separar os discursos em temas de interesses distintos, em núcleos de sentido, a depender da frequência pode ou não significar algo para a análise escolhida, assim sendo, frequencial e transversal. As categorias se basearam então, nos núcleos de sentido das falas dos entrevistados e dos relatos da observação direta, e também nos objetivos específicos da presente pesquisa, os quais são: i) Processo de planejamento de compra das entidades do Sistema Indústria; ii) Processo de seleção dos fornecedores das entidades do Sistema Indústria; iii) Processo de execução da compra das entidades do Sistema Indústria; iv) Processo de controle de compra das entidades do Sistema Indústria.

3.1 Caracterização da empresa estudada

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) foi fundada no dia 12 de agosto de 1938, sucedida pela Confederação Industrial do Brasil (CBI), a qual foi o primeiro órgão que representava as indústrias no país, criada a partir da iniciativa de quatro federações de indústrias: São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro (CNI, 2015).
A CNI representa 27 federações de indústrias e 1.250 sindicatos patronais, aos quais são filiadas quase 700 mil indústrias. Administra diretamente o Serviço Social da Indústria- Departamento Nacional (SESI/DN), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Nacional/DN (SENAI/DN) e o Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Central (IEL/NC). A sede da CNI, SESI/DN, SENAI/DN e IEL/NC estão localizados em Brasília, tendo um escritório de representação em São Paulo, e juntos formam o Sistema Indústria (CNI, 2015).
Em cada estado do país tem um representante das entidades SESI, SENAI e IEL (Departamentos Regionais), além das Federações da Indústria de cada estado. A CNI, juntamente com os Departamentos Nacionais (SESI/DN, SENAI/DN e IEL/NC), norteiam as ações dos departamentos regionais e das federações, a fim de caminharem em uma mesma direção, buscando o fortalecimento da indústria e o crescimento sustentado do país (CNI, 2015).
O presente estudo foi realizado nas entidades do Sistema Indústria – Departamento Nacional (CNI, SESI/DN, SENAI/DN e IEL/NC).

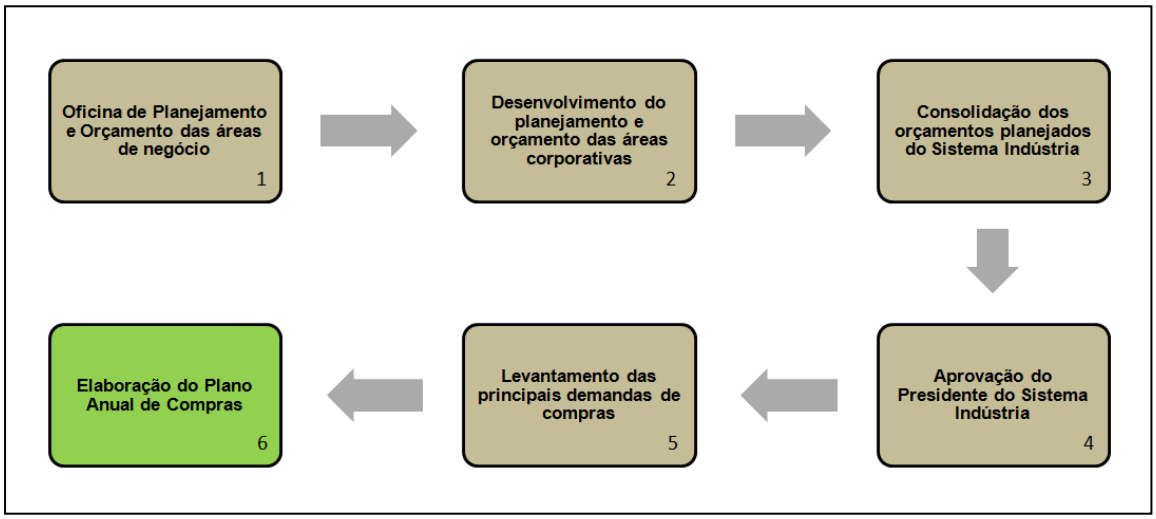
4. Apresentação e análise dos resultados

4.1 Categoria - Descrição do processo de planejamento de compras do Sistema Indústria

O objetivo desta categoria foi compreender como ocorre o processo de planejamento de compras nas entidades nacionais do Sistema Indústria. Para analisar esta categoria, o principal insumo foi a entrevista realizada com a Especialista de Planejamento da empresa, da Gerência de Planejamento, Estudos e Orçamentos (GEPEO), além dos documentos apresentados por ela.

O primeiro ponto a ser analisado da categoria 1 teve como objetivo identificar como a área de Planejamento, Estudos e Orçamento atua na organização a fim de compreender o seu papel no processo de planejamento de compras. A GEPEO é a unidade corporativa responsável pela proposição e aprimoramento de políticas e processos integrados de planejamento e orçamento das entidades do Sistema Indústria. A vinculação entre o planejamento e o orçamento permite que a organização obtenha mensurações tático-operacionais que reflitam nos resultados em curto prazo e ao mesmo tempo, a prepara para o alcance da estratégia em longo prazo (CNI). Como a área atrela o planejamento com o orçamento, este processo perpassa os processos de compras. Com isso, a CNI agrega aos seus processos um dos principais pontos de melhoria no que tange a aquisição de bens e serviços, que é a relação da integração estratégica de suprimentos com a estratégia corporativa (ANDRADE, 2012).

O ponto 2 teve como objetivo compreender as interfaces do processo da Área de Planejamento com os processos da Área de Compras. Ao final de cada ano, a GEPEO gerencia o processo de elaboração do planejamento e do orçamento anual de cada área da organização. Este processo tem por objetivo planejar as ações e consequentemente os gastos que serão despendidos durante o ano seguinte. Com o orçamento estruturado a área de compras consegue mensurar o volume de compras que será gerado no ano seguinte.
Para que a área de compras possa mensurar de forma estimada, qual será o volume de compras do exercício seguinte, a GEPEO, com auxílio da área de compras, a partir dos planejamentos e orçamentos anuais desenhados pelas áreas da organização, elabora o Plano Anual de Compras, que tem por objetivo descrever todas as compras que serão demandadas tendo em vista os projetos e ações descritos no planejamento, como demonstrado na Figura 1.



Fonte: Adaptado de CNI (2016)

Figura 1 - Fluxo do processo de Planejamento e Orçamento para elaboração do Plano Anual de Compras

O planejamento de compras no Sistema Indústria é resultado de um trabalho prévio de estruturação do Planejamento e Orçamento das áreas da organização, demonstrado na figura 1 por meio do Fluxo do processo de Planejamento e Orçamento da elaboração do Plano Anual de Compras da organização.

Ao final de cada ano a GEPEO realiza a Oficina de Planejamento e Orçamento das áreas de negócio do Sistema Indústria (1) com o objetivo de auxiliá-las na construção do planejamento e orçamento, dando suporte e conduzindo as áreas à uma visão mais estratégica. A partir da definição do planejamento e do orçamento das áreas de negócio, cada área corporativa (Financeiro, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Arrecadação, Controle de Processos e Planejamento, Estudos e Orçamento), constrói o seu planejamento e orçamento (2), pois elas também dão suporte aos projetos planejados na etapa anterior. Com todos os planejamentos e orçamentos estruturados, a GEPEO consolida-os (3) para que os diretores do Sistema Indústria possam apresentar ao Presidente da organização, a fim de serem aprovados ou, se necessário, adaptados. Após a aprovação do Planejamento e Orçamento do ano posterior (4), a GEPEO e Área de Compras, faz o levantamento das principais demandas de compras para o ano seguinte (5). Após o levantamento e a aprovação das áreas, é elaborado o Plano Anual de Compras, com todas as compras previstas para o ano.

Quanto ao ponto 4, segundo a entrevistada, os pontos positivos ao realizar um bom planejamento de compras, primeiramente é conseguir gerir os seus recursos de maneira estratégica, pensando à longo prazo. O principal ganho que ela observa quanto a implementação do Plano Anual de Compras foi o ganho de escala, ou seja, realizar uma única compra porém em um volume maior de itens. A entrevistada relatou que muitas vezes o mesmo item era solicitado por mais de uma área, em momentos diferentes do ano, sendo que poderiam ser agrupados em um único processo de compra direta ou licitatório. Além disso, antigamente, a área de compras ficava esperando as solicitações de compra chegassem para que o processo fosse iniciado, hoje a área já tem um controle das principais compras, não sendo pega de surpresa, como ocorria anteriormente.

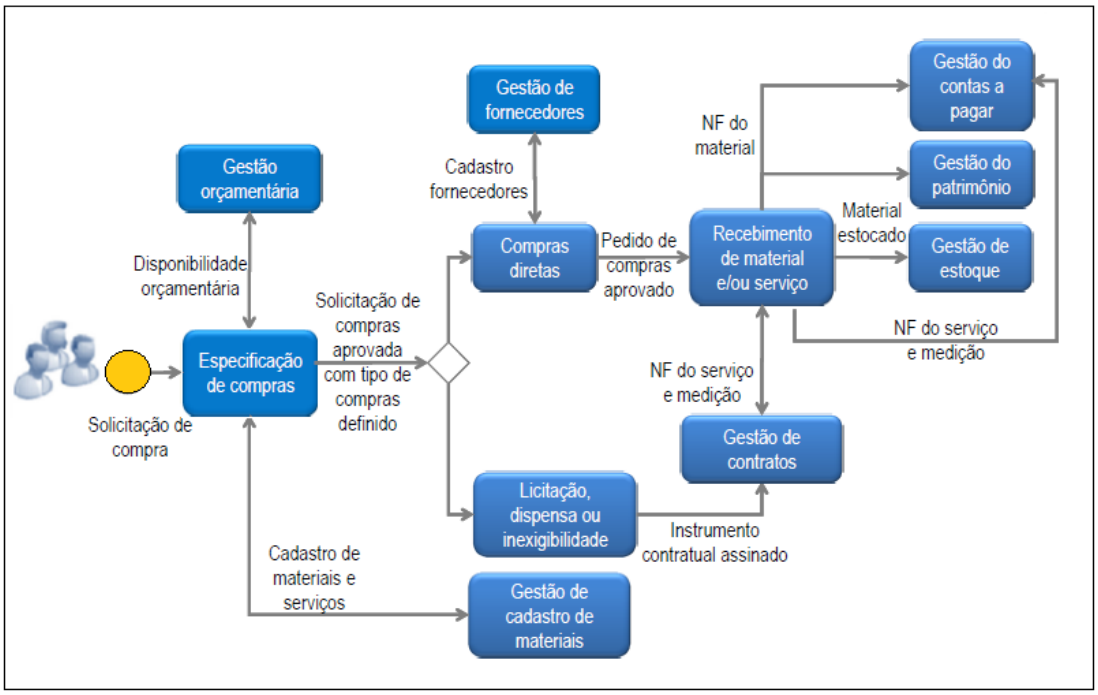
Em relação à maturidade dos funcionários, quanto ao pensamento de planejamento de compras, ponto 5, a Especialista entrevistada, afirma que mesmo ideal, o Planejamento Anual de Compras ainda não foi absorvido completamente pelos funcionários da organização, devido a forte cultura organizacional de falta de planejamento e de tomada de decisão a longo prazo.

> As pessoas preferem trabalhar como se fosse um pronto socorro do que ter uma cultura de planejar, sentar, parar um pouco as suas operações, sair dos seus incêndios diários, sentar e planejar (...). É uma mudança cultural que deve acontecer. Não basta ter uma área de planejamento mega atuante se áreas ainda são meio resistentes a saírem das suas operações diárias pra planejar o ano seguinte.

Devido a estes traços negativos de cultura, os funcionários não planejam seus projetos de maneira efetiva, tendo dificuldade ainda maior de descrever as compras que serão realizadas no ano seguinte, e não conseguindo fazer um Plano Anual de Compras realista. Além disso, pelo fato do processo ser realizado no segundo semestre do ano, normalmente no mês de outubro, as áreas estão com tantas demandas de trabalho que não conseguem reservar um tempo ideal para escrever um bom plano. A Especialista afirma que para o plano gerar um ganho significativo é necessário que a cultura organizacional seja transformada e os funcionários tenham comportamentos que os impulsionem a pensar à longo prazo, planejando todas as suas ações, tanto de maneira técnica quanto de maneira orçamentária.

4.2 Categoria – Descrição do processo de execução da compra das entidades nacionais do Sistema Indústria

Nesta categoria, buscou-se descrever como ocorre a execução do processo de compras das entidades nacionais do Sistema Indústria. Para esta categoria foram utilizadas as informações adquiridas na pesquisa realizada com o Analista de Compras e a Gerente de Compras, além dos documentos e treinamentos sobre compras disponibilizados no site institucional da organização.
No contexto do Sistema Indústria o processo de execução de compras é de responsabilidade da Gerência de Compras. Segundo a Gerente de Compras, a Área de Compras é responsável por viabilizar os projetos da organização por meio das solicitações e execução das compras.
A Gerência de Compras está dividida em duas principais áreas: a Área de Compras Diretas, responsável pela execução dos pedidos e da gestão de compra da CNI e do IEL e as compras abaixo de R$ 44.000,00 do SESI e SENAI, e a Área de Licitações, que é responsável pela gestão das Licitações realizadas na organização.
Percebe-se que segundo Gonçalves (2010), a área de compras da organização é caracterizada como centralizada, correspondendo a responsabilidade dos processos de compras apenas à Área de Compras do Sistema Indústria, permitindo assim, um melhor controle das aquisições da instituição.
O processo de aquisição da organização inicia-se com a solicitação de compra, realizada pelo demandante da compra, como ilustrado na Figura 2. O solicitante, funcionário da organização, deve abrir a solicitação de compra por meio do Sistema Protheus, software utilizado pela instituição para realizar o gerenciamento dos processos de compras, a fim de especificar a compra que deseja realizar.



Fonte: Guia Básico de Processos Corportativos (CNI, 2016)

Figura 2 - Processo de solicitação de compras do Sistema Indústria

No contexto do Sistema Indústria, o processo de "Especificação de compras" é de responsabilidade da área demandante e tem como função garantir que a necessidade de compra seja bem especificada para que esta seja realizada de acordo com a necessidade do solicitante e acima de tudo, alinhado com os quesitos legais praticados pela organização. Quanto melhor for a especificação e o detalhamento dos produtos/serviços no cadastro geral de itens, maior será a assertividade do comprador no momento da negociação e aquisição do bem solicitado. Conforme mencionado anteriormente, no caso em que a solicitação seja de cunho específico, ela deverá ser feita com apoio das áreas técnicas da organização (exs.: compra de computadores: área de TI; treinamento de funcionários: área de RH; serviços de comunicação: área de comunicação; etc), pelo fato delas terem maior expertise do que o próprio comprador.

As compras realizadas no Sistema Indústria podem ser classificadas de duas formas: Compras Diretas/Dispensa de Valor ou Licitação. As compras diretas são aquelas que não envolvem processos licitatórios, como descrito anteriormente, são as compras da CNI e do IEL, e as compras abaixo de R$44.000 do SESI e do SENAI. Os principais indicadores utilizados para medição deste processo são: prazo médio da realização de compras diretas; *saving* de compras diretas (meta: economicidade de 15%) e índice de compras planejadas (número de compras planejadas que foram executadas).

As compras classificadas como Licitação, têm como função garantir que a proposta vencedora para fornecimento seja a mais vantajosa, atendendo aos aspectos legais e técnicos e assegurando a utilização correta dos recursos financeiros. Este processo, em especial, foi diagnosticado no ano de 2015 como um dos mais burocráticos e um dos que mais geravam insatisfação na organização, pela demora significativa para conclusão do processo. Com isso a Áreas de compras, juntamente com a Diretoria Jurídica da organização e Área de Planejamento, Estudos e Orçamentos, analisaram o processo como um todo e identificaram o principal ponto critico: os funcionários não providenciavam todos os documentos necessários para a solicitação de um processo licitatório e não redigiam o Termo de Referência da maneira correta, com isso, os processos que chegavam à área jurídica retornavam para a área de origem. Com isso, foi criado um *check list* de documentos necessários para que este *gap* fosse minimizado. A partir de agora a solicitação de compra só pode ser realizada se toda a documentação do *check list* e

autorizações (gestores) estiverem quitadas. Com esta alteração, o tempo do processo foi reduzido em 30% e o processo foi otimizado.
Quanto ao ponto 5, em relação ao perfil de um comprador, a Gerente de Compras do Sistema Indústria relata:

> A expertise do Comprador está em saber negociar, se relacionar com o fornecedor, saber analisar a compra, saber juntar compras do mesmo item para obter ganho de escala, fazer esses tipos de análise. Na área de compras, todo Comprador é Analista, pois acreditamos na complexidade da tarefa e que deve ser realizada por um funcionário com experiência.

A definição de um perfil ideal de comprador para a Gerente de Compras está alinhada à literatura, segundo Baily et al. (2000), onde o perfil do comprador com maior experiência, passa a parte do seu trabalho de dedicado a negociação e redução de custos, além de ser necessária a qualificação profissional ou pós-graduação para a execução das atividades de compra.

4.3 Categoria Descrição do controle dos processos de compras das entidades nacionais do Sistema Indústria

Nesta categoria o intuito foi investigar como é realizado o controle dos processos de compras nas entidades nacionais do Sistema Indústria, principalmente no que tange os processos que vinculam o SESI e o SENAI, visto que estes são auditados anualmente pela Advocacia Geral da União (AGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), pois ambos recebem recursos advindos de contribuição social, recolhidos pelas empresas industriais.
Visando um cuidado especial nos processos de aquisição de bens e serviços, e da gestão dos recursos da empresa, o Sistema Indústria, por meio da Unidade de Controle de Processos, da suporte aos gestores e suas equipes no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, comentários pertinentes ao controle de processos, apontando desvios e sugerindo correções, de forma a assegurar um adequado nível de controle, minimizando riscos quanto à utilização dos recursos do Sistema Indústria. A Unidade de Controle de Processos tem como principal função garantir que todos os processos de aquisição de bens e serviços estejam de acordo com os Regulamentos de Licitações e Contratos do SESI e do SENAI, além das especificações delimitadas pela lei 8.666, fazendo a interface dos órgãos de controle interno e os processos que devem ser auditados.
Anualmente, a Controladoria Geral da União (CGU) faz auditorias nas Entidades do Sistema Indústria, gerando um parecer por meio do relatório de auditoria, o qual é encaminha e analisado pelos ministros do Tribunal de Contas da União. Para que não tenha nenhuma irregularidade, a Unidade de Controle de Processos (UCP) atua de maneira preventiva, a partir do modelo de gestão de análise de riscos, mais conhecido como *Compliance.*
Compliance significa a capacidade de agir e estar de acordo com as normas, os controles internos e externos da organização, além de todas as políticas e diretrizes éticas e legais estabelecidas para o negócio. É a atividade que busca assegurar que a empresa está cumprindo com perfeição todas as imposições dos órgãos de controle, dentro dos padrões exigidos de seu segmento. *Compliance* envolve várias esferas, além dos processos de compras, como gestão de riscos, departamento jurídico, controladoria, suprimento e comercial, comunicação, recursos humanos, dentre outros (HUGERFORD e LEVIN, 2014).
Tendo em vista a grande quantidade de processos licitatórios realizados pela empresa e pelo fato da CGU solicitar uma amostra de processos à serem auditados, a UCP, em 2014, fez um levantamento de todos os processos que foram auditados desde o exercício de 2010, visando, com base no histórico das abordagens dos Órgãos de Controle Interno e Externo, Auditoria Independente, Receita Federal e Tribunal de Contas da União, identificar os principais focos e processos considerados e alto, médio e baixo risco para as Entidades do Sistema Indústria, ou seja, aqueles que têm maior probabilidade de serem auditados. A partir desse levantamento, que ainda é atualizado a cada ano, a UCP consegue participar e controlar os processos críticos

identificados mais de perto, para que ao final do ano, quando os processos forem auditados, possam estar de acordo com as especificações dos órgãos de controle.

5 Considerações finais

A gestão estratégica de suprimentos é um segmento emergente e que tem alcançado um alto nível de significância nos âmbitos da logística. Sabe-se que uma área de suprimentos que faz a sua gestão alinhada à gestão estratégica do negócio, obtém vantagem competitiva diante o mercado global. Porém, apesar da importância dos estudos desta área, pouco é feito para analisar e alavancar a gestão dos processos de compras das organizações, em termos de planejamento, execução e controle, tanto no âmbito público (processos licitatórios), quanto no âmbito privado (compras diretas). Para isso, com o intuito de analisar a gestão dos processos de uma organização, na perspectiva pública e privada, se escolheu o Sistema Indústria (CNI, SESI/DN, SENAI/DN e IEL/NC) para ser analisado, visto que o seu modelo de gestão de compras absorve particularidades de gestão de ambas as perspectivas, pela natureza de suas entidades.

No que tange a comparação entre os processos de compras diretas e do processo de licitação, observa-se que ambos os processos são realizados de maneira distinta, tendo sua particularidade de gestão, principalmente nos quesitos de controle de processos. Enquanto os processos licitatórios possui um alto controle pelo fato de serem auditados pelos órgãos de controle, os processos de compras diretas não possuem um controle tão acentuado, sendo geridos pela própria área de compras da organização, ao contrário dos processos licitatórios onde existe uma Unidade que demanda esforços específicos para o controle dos processos licitatórios. Mesmo com diferenças na execução dos dois tipos de processos de compras, a organização ainda atua no modelo comum de aquisição de bens e serviços, não possuindo ainda uma visão estratégica do processo e nem alinhado aos objetivos centrais da organização, sendo um processo mais burocrático.

A pesquisa intensificou a importância da gestão dos processos de compras e a sua interface com outras áreas da organização, além da área de compras. Não se pode restringir o ato de comprar somente na relação comprador e fornecedor, o processo de compras para que ele seja eficaz e contribua para os alcances estratégicos da organização, deve ser previamente planejado e tenha um controle cuidadoso, cumprindo com perfeição todos os padrões exigidos pela organização. Além disso, o trabalho contribuiu para a explanação de compras públicas e privadas nas organizações, visto que poucas são as publicações científicas no Brasil que retratam os dois modelos de compra.

Sugere-se que para estudos futuros que sejam realizadas pesquisas que envolvam apenas uma variável relatada no estudo de caso: planejamento, seleção de fornecedores, execução de compras ou controle de processos de compras, devido à grande importância e complexidade de cada variável e, além disso, devido ao número reduzido de artigos científicos existentes encontrados na literatura. Constatou-se também que a organização estudada adota a abordagem tradicional de compras, sugere-se que estudos futuros tratem da abordagem estratégica de compras.

A análise da aderência desta e outras instituições para as compras/licitações sustentáveis, que envolvem aspectos éticos e fatores sócio-ambientais também podem ser estudadas. Ademais, estudos que tratem da abordagem multicritério de apoio à decisão nesse contexto e no contexto das compras tradicionais podem ser profícuos.

Referências

ANDRADE, G.C. Gestão Estratégica de Suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro. 2012. 86 f. Mestrado (Ciências em Engenharia de Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2012.

ANSARE, A., MODARRESS, B. Just-in-time purchasing. New York, Free Press, 1990.

ARNOLD J. R. Administração de Materiais. 11ª reimpressão da 1 ed. de 1999. São Paulo: Atlas, 2012.
BAILY, P. et al. Compras: Princípios e Administração. São Paulo: Atlas, 2000.
BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
BENITO, J. G. Efectos Competitivos de la Integración Estratégica de la Gestión de compras. Universia Business Review, n.12, p. 10-21, 2006.
BERTIOL, et. al. Compra Sustentável: A Força do Consumo Público e Empresarial para uma Economia Verde e Inclusiva. Programa Gestão Pública e Cidadania FGV. São Paulo, 2012
BRASIL. Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12349.htm. Acessado em: 10/11/2017.
BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acessado em: 10/11/2017.
CARR, A.S.; SMELTZER, L.R. An empirically based operational definition of strategic purchasing. European Journal of Purchasing & Supply Chain Management, v. 3, n.4, p. 199-207, 1997.
CARTER, Craig R.; JENNINGS, Marianne M. The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. Journal of business Logistics, v. 25, n. 1, p. 145-186, 2004.CARVALHO, R. G. Compras privadas X compras públicas: o que os dados da aquisição de medicamentos nos dizem? 2012. 67 f. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Pós-Graduação em Economia, Rio de Janeiro. 2012.
CNI. Conheça o Sistema Indústria. 2016. Disponível em: http://www.portaldaindustria.com.br/cni/institucional/2015/05/1,1826/sistema-industria.html. Acessado em: 23/11/2017.
COSTA, A. L. Sistemas de Compras Privadas e Públicas no Brasil. Revista de Administração, outubro/dezembro, 35(4), pp. 119-128, 2000.
COSTA, A. L. Sistemas de compras: a lei de Licitação e a função compras da empresa privada. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
DALLARI, A. A. Contrato regido por cláusulas uniformes. Revista do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, São Paulo, Maio, 1993.DIAS, M. A. P. Administração de materiais, uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
GONÇALVES, P. S. Administração de Materiais. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
LIMA, J. C. S. Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia) — Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo.
SILVEIRA, Elis Seifert et al. Análise do processo de compras do setor público: o caso da Prefeitura Municipal de Dourados/MS. Revista de Administração IMED, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 158-171, set. 2012.
SPRICIGO, P. R.; FONSECA, S. A. Inovações nos procedimentos para compras e contratações na administração pública: breve avaliação das contribuições do pregão. Temas de Administração Pública, v. 2, n. 3, 2008.
STUDART, P. F. B. Modelo Centralizado de compras na empresa Alfa: Uma estratégia logística para melhoria de competitividade. Dissertação (Mestrado profissional da Escola de Administração) Universidade Federal da Bahia. Bahia, BA, Brasil, 2007.