

Análise sobre para o papel estratégico do departamento de compras de uma instituição de ensino federal

Alfred Douglas Drahein (UTFPR) alfred@r7.com
Jaqueline Strapazzon (UTFPR) jaquelines@utfpr.edu.br
Edson Pinheiro de Lima (UTFPR) pinheiro@utfpr.edu.br
Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa (UTFPR) gouvea@utfpr.edu.br

Resumo:

O desenvolvimento das atividades do departamento de compras tem-se apresentado como uma das possibilidades para a melhoria da estratégia competitiva das empresas. Além de reduzir custos, auxilia na melhoria de desempenho do processo, por meio de compras com qualidade, quantidade, especificações e entregas adequadas às necessidades. As empresas públicas também podem se beneficiar de práticas lean, em específico no presente trabalho, o departamento de compras, apesar do rigor da lei a que são submetidas. Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo identificar fatores internos e externos que impedem o pleno desenvolvimento das atividades do departamento de compras em uma Instituição de Ensino Federal e como a filosofia lean pode contribuir para a melhoria contínua do departamento. Para isto, foram apresentados aspectos referentes às compras privadas e públicas, identificado o papel do departamento na visão de seus gestores e servidores. A pesquisa foi realizada por meio de observação e questionário que possibilitaram a consideração de que o departamento ainda se encontra na fase burocrática, em que atende as solicitações dos departamentos, não havendo integração com a estratégia organizacional, bem como pode haver melhorias de relacionamento com outros setores e departamentos. Como fatores internos foram identificados: a ausência de padronização dos processos pela Reitoria, a necessidade de melhoria no sistema corporativo utilizado, a morosidade nos processos devido a prazos legais, procedimentos legais que geram retrabalho, repasse de recursos financeiros sem programação; os fatores externos envolvem falta de cumprimento dos prazos, dificuldade em mudar alguns procedimentos, falta de conhecimento dos demais departamentos sobre o funcionamento do departamento de compras e inexistência de procedimentos escritos e definidos. Para que haja uma maior eficiência na realização dos processos é necessária a implantação de ferramentas que contribuam para a prática de princípios *lean*.

Palavras chave: Compras, Lean office, Estratégia.

Analysis on to the strategic role of the purchasing department of a federal education institution

Abstract

The development of the purchasing department of the activities it has been presented as one of the possibilities for improving the competitive strategy of companies. In addition to reducing costs, assists in improving process performance through purchases with quality, quantity, specifications and appropriate delivery needs. Public companies can also benefit from lean practices, in particular in this work, the purchasing department, despite the rigor of the law to which they are subjected. In this sense, the present study aimed to identify internal and external factors that impede the full development of the activities of the purchasing

department in Federal Education Institution and how the lean philosophy can contribute to the continuous improvement of the department. For this, were presented aspects related to private and public procurement, identified the role of the department in view of their managers and servers. The survey was conducted through observation and questionnaire that allowed the consideration that the department is still in the bureaucratic phase, which meets the requests of departments, there is no integration with organizational strategy and can be relationship improvements other sectors and departments. As internal factors were identified: the lack of standardization of processes by the Dean, the need for improvement in the corporate system used, the delay in the proceedings due to legal deadlines, legal proceedings that generate rework, transfer of funds without programming; external factors involving failure to meet the deadlines, difficulty in changing some procedures, lack of knowledge of other departments on the operation of the purchasing department and no written and defined procedures. So that there is greater efficiency in carrying out the processes deployment tools is required to contribute to the practice of lean principles.

Key-words: Shopping, Lean office, Strategy.

1. Introdução

Com a evolução dos sistemas de produção e das relações comerciais ao longo dos anos, é possível identificar uma clara evolução dos conceitos relativos ao setor empresarial desde o modelo artesanal, passando pelo Taylorismo, início do século XX, e pela manufatura enxuta, no final do século XX. Dentro desta evolução conceitual está o departamento de compras, cuja função supera a simples compra de itens para suprimento das necessidades da empresa, representando atualmente um departamento aliado às suas decisões estratégicas, devido à amplitude de suas funções.

O desenvolvimento dessa área traz vantagens competitivas para a empresa, não somente pela redução de custos obtida por meio das negociações, mas também pela possibilidade de melhoria do desempenho do processo que compreende a aquisição de produtos/serviços de qualidade, no tempo exato, quantidade certa e valor adequado.

Nas empresas públicas, o departamento de compras também apresenta importância relevante, uma vez que realiza o processo para aquisição dos bens e serviços necessários ao bom funcionamento da organização. No entanto, nestas empresas não é permitida a mesma flexibilização de negociação com fornecedores, devido a exigências legais que definem as formas de compras que devem ser realizadas.

Neste sentido, é importante que o comprador trabalhe, bem como o departamento, de forma integrada com os demais departamentos e servidores, para que as compras sejam realizadas de maneira satisfatória.

Com a maior visibilidade e importância direcionada ao departamento de compras, e a observação de que no setor público ela ocorre de forma mais regulamentada, torna-se importante saber se o trabalho desenvolvido pelo departamento de compras de Instituição de Ensino Federal, localizada na região sul do Brasil, está relacionado com a sua estratégia. Para isto, o presente estudo tem como objetivo identificar o papel desempenhado pelo departamento de compras na gestão da Universidade.

O presente estudo abordará, na sequência desta primeira parte introdutória, alguns conceitos referentes à função compras, destacando a possibilidade de ser uma função estratégica para a empresa, e identificando algumas particularidades referentes às compras públicas, bem como conceitos sobre práticas *lean* e exemplos de desperdícios em áreas administrativas. No

terceiro item apresentará a metodologia da pesquisa, destacando a forma de abordagem para coleta e obtenção de dados. A análise e a discussão dos dados serão apresentadas em seguida, e têm como objetivo identificar o papel desempenhado pelo departamento na visão dos servidores e gestores. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo, com a resposta ao problema de pesquisa.

2. Referencial Teórico

A função compras nas organizações tem sido vista com maior relevância, uma vez que pode ser responsável por grande economia e, conseqüentemente, lucratividade nas empresas privadas. No que tange às empresas públicas, pode ser fator de economia. No entanto, há diferença entre o poder de negociação das empresas públicas e privadas, sendo que nas primeiras, esse poder é inexistente devido ao fato de que o principal fator de seleção de fornecedores é o preço, e o processo de compras é burocratizado. Nesse tópico, serão apresentados alguns conceitos referentes à função compras e sua importância em empresas privadas e públicas.

2.1 Função Compras

Comprar pode ser definido como

O processo pelo qual as organizações definem suas necessidades de produtos e serviços. Identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimento de forma a chegar a acordos, firmar contratos, emitir ordens de compra e, finalmente, receber e conferir os bens e serviços e pagá-los (CEREALI, 2003, p.38).

As compras são, portanto, responsáveis por suprir a empresa de produtos e serviços necessários ao seu funcionamento, primando pela qualidade de produtos e fornecedores, negociando contratos, comparando preços, níveis de serviços oferecidos, e atender as especificações dos usuários dos produtos/serviços adquiridos. Além disso, deve ter a capacidade de comprar na qualidade certa, quantidade exata, tempo certo, preço correto e na fonte adequada (BALLOU, 2004; POZO, 2007).

Porter (1986) e Martins (1999) abordam sobre a importância estratégica que existe entre compradores e fornecedores, especialmente no que se refere ao sucesso competitivo das organizações. Identificam esta relação como força importante para a criação e manutenção da competitividade. Sendo assim, é importante destacar que ganhos relativamente pequenos em compras, podem resultar em grandes impactos nos lucros das empresas, conhecido como princípio da alavancagem dos lucros (BALLOU, 2004).

Nas últimas décadas, o papel desempenhado pelo departamento de compras - que vem sendo substituído pela expressão administração de suprimentos ou pela palavra *procurement* - passa a ser fundamental para os objetivos da empresa. “Sua missão é perceber as necessidades competitivas dos produtos e serviços, tornando-se responsável pela entrega no tempo certo, pelos custos, pela qualidade e outros elementos na estratégia de operações” (GAITHER e FRAZIER, 2001).

As exigências e responsabilidades atribuídas a este departamento devem alinhar-se aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor relacionamento possível com o cliente interno e externo. Esta postura torna a função bastante dinâmica e desenvolvida, utilizando-se de novas tecnologias de avaliação e negociação (MARTINS e ALT, 2001, p.67).

Tal dinamicidade e importância direcionam o departamento de compras a auxiliar na tomada de decisões estratégicas, pois passa a ser uma área de agregação de valor, não somente redutora de custos. Sendo que a exploração correta das potencialidades do departamento pode resultar, além da redução de custos, na melhoria do desempenho (MASTELLA, PAULA, 2011).

O processo de compras é bastante complexo, pois deve ser realizado de forma a atender todas as demandas da empresa, relacionando qualidade ao custo, e a confiabilidade na entrega. Os compradores devem desenvolver habilidades de negociação e conhecimentos sobre os setores que atendem na empresa e, com o auxílio de sistemas informatizados, conhecer a regularidade que necessita dos produtos/serviços.

2.2 Compras públicas

Dentre os principais fatores limitadores das compras públicas, está a rigidez legal a que os compradores são submetidos, o que os impede de utilizarem técnicas mais apuradas de negociação, e conseguirem melhores produtos/serviços para as organizações.

Em seu estudo sobre o papel do comprador de instituições públicas, Batista e Maldonado (2008) destacam que:

A função compras dentro de uma instituição precisa projetar uma imagem de profissionalismo e eficiência, além de estar propensa a colaborar com os departamentos no alcance dos objetivos pretendidos. Os compradores públicos precisam vislumbrar essa mudança, não só do ponto de vista do trabalho desenvolvido, das atitudes, e do posicionamento ético, como do ponto de vista das relações interpessoais existentes com os outros profissionais da instituição.

Pode ser possível, para as empresas públicas, terem benefícios com o desenvolvimento do departamento de compras. Mas, para isto, é preciso analisar qual o papel desempenhado por este departamento na estrutura da organização, e trabalhar para que ele atue relacionado diretamente à sua estratégia de operações, e que todos os departamentos tenham um bom relacionamento e trabalhem de forma colaborativa.

As compras públicas são regulamentadas pela Lei 8666/93, que busca garantir a observância do princípio da isonomia, para garantir a seleção da proposta mais vantajosa para a administração, sendo processada respeitando os princípios básicos da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos (BRASIL, 1993).

O processo de compras realizado pelas empresas públicas passa por etapas definidas, tendo em vista atender aos princípios constitucionais e o que está disposto na legislação. O critério principal para seleção dos fornecedores é o fator preço, o que muitas vezes pode deixar a desejar no que se refere à qualidade dos produtos recebidos, e a garantia de entrega no tempo correto.

Os compradores de empresas privadas têm liberdade para realizar negociação de preços, prazos e condições de entrega, especificação de qualidade, uma vez que é possível interromper o contrato de fornecimento de forma mais rápida. Os compradores públicos não possuem tais vantagens, pois devem realizar as compras por meio de processos, que não permitem negociação, e adquirem o produto como especificado no processo, sendo que a troca de fornecedor, geralmente é um processo demorado e não garante a qualidade do produto/serviço a ser contratado (PAULA, 2011).

De forma prática, o comprador público trabalha com um processo que reúne várias documentações e informações, que devem ser apresentadas em ordem cronológica como autorizações, pedidos, levantamentos, cotações, mapas de preços, documentos de habilitação, notas de empenho e pagamentos. Alguns documentos podem variar dependendo da empresa, do tipo de licitação e do montante de recursos. Para as compras públicas, o comprador gasta mais tempo com a documentação e processos burocráticos do que trabalhando com o eixo da compra, a aquisição do material e o trabalho com os demais departamentos da empresa para comprar adequadamente (BATISTA e MALDONADO, 2008; PAULA, 2011).

É importante destacar que, para as empresas públicas, as compras também podem ter papel estratégico, representando um dos pilares da instituição, especialmente por ser o local em que se aplica a maior parte dos recursos orçamentários existentes (BATISTA e MALDONADO, 2008; PAULA, 2011). “Por isso as compras nas instituições públicas devem ser tão rentáveis quanto são para as empresas privadas, contribuindo, significativamente, para o lucro, resguardando suas especificidades” (PAULA, 2011, p.56).

Escolas públicas normalmente operam com restrições financeiras muito mais rigorosas do que as escolas privadas, sendo mais restritas, tanto em suas fontes de receitas e na sua liberdade de gastá-las, devido à lei estadual e a intervenção do governo federal e, muitas vezes, a união (COMM, C, L; MATHAISEL, 2005). Uma forma de minimizar os efeitos dessas restrições é aplicar no setor de compras e demais departamentos da IES, fundamentos da filosofia Lean.

2.3 Filosofia Lean

Um dos objetivos centrais do Sistema Toyota de Produção (STP) sempre foi aumentar a eficiência da produção pela eliminação consistente e completa do desperdício (EVANGELISTA et al, 2013).

O conceito chamado de "gestão lean" ou "pensamento enxuto" é mais comumente associado com fabricação japonesa, em particular o Sistema de Produção Toyota (TPS). Grande parte da maneira TPS de pensar baseia-se na obra de qualidade do guru W. Edwards Deming, que ensinou, entre outras coisas, que os gestores devem deixar de depender da inspeção em massa para alcançar qualidade e, em vez disso, se concentrar em melhorar o processo de produção e construção de qualidade para o produto em primeiro lugar (WOMACK, 2005, p.2)

Com a disseminação das práticas do Sistema Toyota de Produção, o lean manufacturing começou a ser reproduzido no meio industrial, sendo um conjunto de técnicas que permitem às empresas obter uma vantagem competitiva significativa, gerando produtos de alta qualidade a custos mais baixos, ao mesmo tempo reduzindo o tempo entre as encomendas e a entrega. (KRINGS et al, 2006). “O pensamento enxuto não é uma tática de fabrico ou de um programa de redução de custos, mas uma estratégia de gestão que é aplicável a todas as organizações, porque tem a ver com a melhoria de processos” (WOMACK, 2005, p. 2).

Estudos de Evangelista et al, (2013) apontam que a filosofia Lean já possui seu espaço na gestão das empresas e, com adaptações, pode ser aplicada a áreas administrativas, constituindo o *Lean Office*. *O lean office pode ser definido como um processamento de informações, manuseio de papel, corrigindo os erros de processamento, cumprindo prazos e atividades de produção, atendendo expectativas de clientes internos e externos do escritório* (KRINGS et al, 2006).

TIPO DE DESPERDÍCIO	EXEMPLOS
Defeitos	Erros em faturas, pedidos, cotações de compra de materiais.

Excesso de produção	Processamento e/ou impressão de documentos antes do necessário, aquisição antecipada de materiais.
Estoques	Material de escritório, catálogos de vendas, relatórios.
Processamento desnecessário	Relatórios não necessários ou em excesso, cópias adicionais de documentos, reentrada de dados.
Movimento desnecessário	Caminhadas até o fax, copiadora, almoxarifado.
Transporte desnecessário	Anexos de e-mails em excesso, aprovações múltiplas de um documento.
Espera	Sistema fora do ar ou lento, ramal ocupado, demora na aprovação de um documento.

Quadro 1 - Exemplos de desperdícios em áreas administrativas e de prestação de serviços.

Fonte: Werkema (2011).

O *Lean Thinking* é *lean* porque fornece uma maneira de fazer mais e mais com cada vez menos - menos esforço humano, menos equipamento, menos tempo e menos espaço (WOMACK; JONES, 2003, p.15). Os autores definem cinco princípios do *Lean Thinking*, sendo: valor, fluxo de valor, fluxos contínuos, produção puxada e perfeição.

Valor é aquilo que o cliente valoriza, devendo ser definido pelo cliente e não pela empresa; o segundo princípio “fluxo de valor” consiste em identificar na cadeia produtiva processos que agregam valor, os que não geram valor, mas são essenciais para a manutenção de processos e os que não agregam valor devendo ser eliminados. Fluxos contínuos é a produção estável sem interrupções; o penúltimo princípio é a produção puxada que envolve produzir somente o que for demandado pelo cliente ou processo levando ao último princípio, denominado perfeição que trata da melhoria contínua (GREEF; FREITAS, 2012).

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento de uma pesquisa abrange várias fases, iniciando com a formulação do problema e culminando com a apresentação dos resultados acompanhada de uma análise crítica e conclusões. “O processo de pesquisa é desenvolvido mediante o concurso do conhecimento disponível e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos” (MIGUEL, 2007, p.218). Os métodos e técnicas utilizados na presente pesquisa estão abordados neste tópico.

Quanto aos objetivos, a pesquisa está caracterizada como exploratório-descritiva, pois busca explorar um fenômeno e descrevê-lo em sua essência (RICHARDSON, 1999). O enquadramento do estudo quanto a sua natureza é estudo de caso, uma vez que se constitui em analisar um departamento de compras de um campus de uma Universidade Federal.

As análises são realizadas sob a lógica indutiva, que é entendida como “o processo pelo qual – a partir de certo número de observações, recolhidas de um conjunto de objetos, fatos ou acontecimentos – concluímos algo aplicável a um conjunto mais amplo ou a casos dos quais ainda não tivemos experiência” (GEWANDSZNAJDER, 1989, p.41).

Para a coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles gerados pelo pesquisador. Neste caso, referindo-se às observações e questionários aplicados. Os dados secundários podem ser entendidos como aqueles já coletados que possuem objetivos distintos dos que estão em pauta. Neste caso, o material bibliográfico publicado que foi utilizado como base para a pesquisa, bem como os indicadores apresentados pelo chefe do departamento para demonstrar as atividades (RICHARDSON, 1999).

No que se refere à abordagem do problema, o estudo é qualitativo por considerar os aspectos do mundo real, interpretar fenômenos e atribuir significados básicos ao processo de pesquisa (TURRIONI e MELLO, 2012).

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram questionários estruturados compostos por questões abertas: o primeiro, aplicado aos servidores técnico-administrativos, incluindo o chefe do Departamento de Compras IES e, outro, aos gestores, ou seja, ao Diretor e Assessor de Planejamento e Administração do Campus. Ambos foram aplicados por meio de ferramenta eletrônica, questionário do Google Drive, para evitar a identificação dos respondentes. Com isto, todos os servidores do departamento, bem como os dois gestores, responderam ao questionário. Além disso, foi realizada observação durante permanência do pesquisador no departamento.

4 Resultados e discussões

O departamento de compras pode trabalhar de diversas formas dentro de uma organização, sendo reativo ou pró-ativo, integrando e desenvolvendo atividades referentes à estratégia empresarial, ou somente realizando as compras visando à economicidade. A forma que o departamento desenvolve suas atividades pode ser definida pela alta administração, e seu relacionamento com os demais setores pode depender de como está posicionado. Desta forma, o presente item busca identificar o papel desempenhado pelo departamento de compras da IES, na visão dos servidores e gestores do próprio departamento.

Inicialmente, é preciso conhecer a visão dos servidores que trabalham no departamento de compras cuja função se apresenta no quadro 02.

Descrição da atividade do DEMAP
Suprir as necessidades de compras, armazenamento de bens de consumo (almoxxarifado) e controle de bens móveis e imóveis (patrimônio).
Fazer a aquisição de bens de consumo, permanente e de serviços, de modo a atender o campus de acordo com a legislação e normas vigentes e prestando contas à CGU e auditoria interna.
Realizar as compras de forma eficiente.
Executar todos os processos de compras da Universidade dentro da legislação vigente.
Realizar a aquisição dos materiais, obras e serviços necessários ao funcionamento do Campus. Encaminhar ao Departamento de Contabilidade e Finanças as solicitações de Empenho. Manter o cadastro de fornecedores, nos sistemas internos e governamentais.

Quadro 2 - Visão dos servidores do DEMAP sobre a função do departamento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No ponto de vista dos gestores a função do departamento consiste em “montar o processo de compras, por licitação, pregão ou dispensa de licitação. Avaliar as empresas fornecedoras e cadastrá-las. Montar processo de advertência, multa e impedimento de licitação em empresas inadimplentes” (Gestor 1).

Na visão dos servidores e gerentes o entendimento das atividades do departamento é homogêneo, e consiste na realização, da forma prevista em lei, das compras necessárias para o funcionamento do Campus. Vale destacar que tais atividades devem ser realizadas, tendo em vista as necessidades dos setores, que fazem a solicitação dos itens a serem adquiridos.

Uma visão abrangente dos objetivos do departamento de compras pode ser destacada, tendo em vista que compreende o suprimento com um fluxo seguro das necessidades de materiais e serviços de uma organização; garantia de continuidade de suprimento, desenvolver relacionamento com fontes alternativas, tendo em vista o atendimento de demanda planejada ou emergente; comprar com eficiência, obtendo, de forma ética, o menor valor por centavo gasto; gerir estoques, a fim de proporcionar o melhor serviço aos usuários ao menor custo; manter relacionamento cooperativo com todos os departamentos da organização, trocando informações necessárias para assegurar a eficácia da organização; desenvolver funcionários,

procedimentos, políticas e padronização para assegurar o alcance dos objetivos organizacionais (BAILY, 2000).

Esta gama de atividades faz com que o departamento de compras desempenhe um papel importante na organização. No que tange a este papel, os servidores destacam que dentro da Diretoria de Planejamento e Administração (DIRPLAD) que é o departamento de ligação entre os demais, o trabalho está diretamente ligado ao desenvolvimento de suas atividades, como: o recebimento das compras (almoxarifado) e pagamento (financeiro). Com relação ao Campus, destacam que o “setor dá respaldo, através de suas aquisições, a todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas pelo Campus” (Servidor 1).

Na visão dos gestores, o departamento desempenha função essencial, “pois dele depende o bom andamento de todos os setores e departamentos do Campus. Esse setor deve ser ágil, versátil e prestativo” (Gestor 2). Destacam ainda que praticamente todo o recurso financeiro do Campus passa pelo setor, o que torna imprescindível a realização de um bom trabalho, para que as compras sejam de qualidade.

O relacionamento entre o departamento de compras e os demais departamentos deve ser articulado com o intuito de melhorar os resultados e atingir os objetivos organizacionais.

Toda empresa na consecução de seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos, no caso de assim estar organizada. [...] A área de compras interage intensamente com todas as outras, recebendo e processando informações, como também alimentando outros departamentos de informações úteis às suas tomadas de decisão (MARTINS e ALT, 2001, p.152).

Desta forma, o departamento de compras pode trabalhar somente como um departamento prestador de serviços, cuja finalidade somente seja atender a demanda de compras, ou então, atender a organização de forma estratégica, desenvolvendo um trabalho conjunto, a fim de subsidiar e receber informações importantes relativas ao que está comprando. Baily (2000) destaca que o trabalho do setor de compras torna-se mais estratégico, à medida que o nível de atenção dada a ele, aumenta.

Ao serem questionados sobre os principais desafios do departamento de compras, os gestores enumeram os seguintes: redução do tempo entre a requisição e a entrega do produto; estimular o planejamento para a realização de compras, ou seja, fazer com que os departamentos planejem suas necessidades de materiais até o final de um ano, para aquisição no ano seguinte; implantação de um cronograma para requisições, com objetivo de criar uma rotina de compras; melhorias nas requisições e orçamentos enviados pelos requisitantes.

Para que os desafios sejam enfrentados e superados, é importante que a equipe gestora crie a visão de que o departamento de compras deve atuar de forma estratégica, com planejamento e rotinas definidas. Definindo seu papel na organização como parte do desenvolvimento de suas atividades-fim que são: ensino, pesquisa e extensão. O que significa, conforme as observações feitas pelos pesquisadores, mudar a cultura da organização, que vê o departamento como operacional, que deve realizar as atividades no momento que forem solicitadas.

Quando questionados sobre as dificuldades enfrentadas pelo departamento, servidores e gestores destacam aspectos em duas esferas principais: internos do campus e externos ao campus, conforme quadro 3.

Dificuldades enfrentadas pelo departamento de Compras	
Fatores Internos	Fatores Externos

Ausência de padronização dos processos pela Reitoria.	Inexistência de procedimentos escritos e definidos.
Necessidade de melhoria no sistema corporativo utilizado.	Alto índice de retrabalho devido a erros nas etapas iniciais do processo.
Morosidade nos processos devido a prazos legais.	Falta de cumprimento dos prazos.
Procedimentos legais que geram retrabalho.	Dificuldade em mudar alguns procedimentos.
Repasse de recursos financeiros sem programação.	Falta de conhecimento dos demais departamentos sobre o funcionamento do departamento de compras.

Quadro 3 - Exemplos de desperdícios em áreas administrativas e de prestação de serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A alteração de algum fator externo ao campus pode apresentar algumas dificuldades, dependendo da esfera que se pretende atingir, Reitoria ou Governo Federal. Na Reitoria é possível apresentar sugestões para melhoria dos processos, já na esfera Federal as mudanças podem ocorrer de forma gradativa, com a mudança da visão da importância das compras para a economicidade dos recursos públicos.

Em seu estudo sobre o aprimoramento das compras em instituições públicas, Paula (2011) destaca um fato curioso apresentado pelo Governo Federal: punir as instituições que economizam dinheiro. Ocorre da seguinte forma: no início do ano é repassada uma verba para manutenção da instituição, caso a instituição não a utilize na sua integralidade – independentemente do motivo: economia, inexistência de fornecedores específicos, não atingimento de metas, dentre outros – tem o valor recolhido, e a tendência é que para o próximo ano receba menos recursos para a realização de suas atividades. Desta forma, os recursos financeiros recebidos do governo devem ser utilizados de forma integral, contudo se não há planejamento e um processo previamente organizado, é possível que o dinheiro retorne à fonte, ao Governo.

No que diz respeito aos fatores internos, foram destacados por um dos respondentes, “conseguir que os gestores sejam conscientizados de que precisamos alterar certas culturas enraizadas e fazer com que as coisas funcionem de forma produtiva, sem gerar retrabalhos, e proporcionar, assim, processos de compras cada vez mais eficazes” (Servidor 2). O 'lean', fornece uma maneira de fazer mais com menos - menos esforço humano, menos equipamento, menos tempo e menos espaço - enquanto se chega cada vez mais perto de fornecer aos clientes o que eles realmente querem (COMM; MATHAISEL, 2005).

Tais dificuldades podem ser solucionadas, iniciando com um plano de ação que priorize os problemas do departamento e, de forma gradativa, mude a visão do campus no que se refere às compras. Com a análise dos aspectos apontados como dificuldades é possível perceber que a organização não apresenta estratégia definida no que diz respeito a compras, bem como padronização de processos e treinamento dos envolvidos.

A função comprar diz respeito a todos os departamentos da organização de forma mais ampla do que o processo de compra em si, pois se refere ao papel que desempenha no alcance dos objetivos e finalidades da organização. Desta forma, os compradores e os requisitantes devem trocar informações e sugestões sobre os materiais a serem comprados, o que contribui e motiva os envolvidos, e resultam em aperfeiçoamento de aspectos técnicos, métodos e atividades de compras (BATISTA e MALDONADO, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso apresentado, é possível observar que tanto os gestores quanto os servidores que atuam no departamento têm uma visão limitada do papel que pode ser desempenhado pela equipe. Isto pode ser decorrente das atividades se limitarem ao que foi exposto, ou a falta de conhecimento da amplitude das atividades, uma vez que não há treinamento específico para compradores públicos, e a grande maioria trabalha no departamento a menos de dois anos.

Assim, o estudo identificou que o papel desempenhado pelo departamento de compras limita-se a realizar as aquisições conforme a demanda existente. Apresentando baixo nível de planejamento de atividades, e alinhamento com os demais departamentos da instituição, este fato pode gerar problemas de eficiência na realização dos processos de compras.

Para que haja uma maior eficiência na realização dos processos faz-se necessária a implantação de ferramentas que contribuam para a prática de princípios *lean*. As principais ferramentas utilizadas para esse fim são: o Mapeamento de Fluxo de Valor, Métricas *Lean*, Kaizen, Kanban, Padronização, 5S, Redução de Setup, *Total Productive Maintenance* (TPM), Gestão Visual e Poka-Yoke (WERKEMA, 2011).

É possível para a instituição ampliar os resultados obtidos em qualidade e eficiência das compras, no entanto, deve-se observar o departamento de forma estratégica. Ao ampliar o relacionamento do departamento, e realizar atividades que possibilitem a complementariedade dos trabalhos realizados nos departamentos e no ‘compras’, as questões técnicas específicas dos departamentos devem ser levadas ao ‘compras’ por meio de comunicação eficiente e precisa.

Devido às compras públicas serem realizadas por meio de edital, é necessário que a descrição dos itens a serem contratados seja a mais precisa possível. Para isso, deve haver bom relacionamento entre o departamento de compras e os departamentos que necessitam de compras mais específicas, cuja descrição técnica e conhecimento de campo, não sejam do conhecimento dos compradores.

Apesar de ser possível identificar o papel desempenhado pelo departamento da instituição, o presente estudo tem como limitação o fato de não ter avaliado a visão do diretor do Campus quanto às atividades do departamento e haver poucos estudos na bibliografia analisando as compras públicas. Para futuras pesquisas sugerem-se estudos sobre a implantação de ferramentas que contribuam para a prática de princípios *lean* no setor de compras.

REFERÊNCIAS

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

BALLOU, R. H. *Business Logistics/Supply Chain Management*. 5 ed., New Jersey: Prentice Hall, 2004.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, Vol.42, n.4, ago. 2008.

BRASIL. Lei n. 8666, de 22 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da CF, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. *Diário Oficial*, Brasília, 22 jun. 1993.

CEREALI, V. *Contribuição à Formulação de um Modelo de Apuração de Resultados para a Atividade Comercial Varejista: Um Enfoque de Sistema de Informações*. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo (USP) – São Paulo, 2003.

COMM, C, L.; MATHASEL, D, F, X. A case study in applying lean sustainability concepts to universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 6, n. 2, pp.134 – 146. 2005.

EVANGELISTA, C, S. GROSSI, F, M. BAGNO, R, B. *Lean Office – escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes*. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, Vol 5, n. 1, p. 462-471, 2013.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GEWANDSZNAJDER, F. *O que é o Método Científico*. São Paulo: Pioneira, 1989.

GREEF, A. C.; FREITAS, M. C. D. *Fluxo enxuto de informação: um novo conceito*. Perspectivas na ciência da informação. Vol.17, n. 01, 2012.

KRINGS, D.; LEVINE, D.; WALL, T.; OHIO, C. *The use of "lean" in local government*. ICMA Public Management Magazine. Vol. 88, n.8, 2006.

MARTINS, M. F. *Análise da Função Suprimentos nas Empresas de Manufatura. O Caso das Empresas da Indústria de Linha Branca*. Tese de Doutorado. Escola de Engenharia de São Carlos – USP, 1999.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. Editora Saraiva, 2001.

MASTELLA, A. *Análise do processo de compras de duas empresa varejistas*. Rio de Janeiro: IBMEC, 2004.

MIGUEL, P. A. C. *Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução*. Produção. Vol.17, n.1, p. 216-229, 2007.

PAULA, P. N. *Aprimoramento das aquisições na administração pública: um estudo de caso*. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, 2011.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústria e concorrência*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.

POZO, H. *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. *Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção*. UNIFEI, 2012.

WERKEMA, M. C. C. *Lean seis sigma: Introdução às ferramentas do lean manufacturing*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2011. 116 p.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free press, 2003.

WOMACK, J. P. *Going lean in healthcare. Innovation Series*. Institute for Healthcare Improvement, 2005.