

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELA CHAVES BRANDÃO

**MELHORIAS NO PROCEDIMENTO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA**

CURITIBA
2013

GABRIELA CHAVES BRANDÃO

**MELHORIAS NO PROCEDIMENTO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA**

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

CURITIBA
2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais que me educaram e estão sempre ao meu lado me apoiando.

Ao meu esposo Juliano pela paciência e cumplicidade, além do apoio e atenção. Obrigada por estar sempre ao meu lado.

Aos meus colegas de trabalho pela amizade conquistada, pelo carinho e pelo apoio em todos os momentos.

Aos professores pelos ensinamentos transmitidos.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, me incentivaram e me auxiliaram durante a realização deste trabalho.

RESUMO

A gestão de compras com qualidade é essencial para a Administração Pública, principalmente nas atividades que envolvem licitações, em que a preocupação consiste em adquirir produtos e serviços de qualidade com o menor dispêndio possível. A Universidade Federal da Integração Latino-Americana- UNILA, por ser uma instituição recente, necessita de um bom planejamento de compras para oferecer suporte ao crescimento e desenvolvimento organizacional. O presente trabalho tem o objetivo de analisar as dificuldades encontradas com a ausência de ferramentas de planejamento para a gestão de compras na UNILA. Para a realização deste trabalho foi realizado um estudo de caso, em que a pesquisa foi do tipo descritiva e qualitativa e os instrumentos de coleta de dados foi documental e observação direta. Através da análise documental e da observação, constatou-se a necessidade da implementação de um Calendário de Compras para a instituição, além de um plano de capacitação para os servidores responsáveis pelas solicitações de compras, com a finalidade de auxiliar a gestão de compras da universidade.

Palavras-chave: compras, gestão, planejamento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Esquema do Processo de Compra.....	12
FIGURA 2 - Organograma da Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações da UNILA.....	18
FIGURA 3 - Diagrama de Blocos: Procedimentos de Compras da UNILA.....	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. Objetivo Geral do Trabalho.....	7
1.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3. Justificativas do Objetivo	8
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	9
2.1. Planejamento Estratégico	9
2.1.1. Análise dos Ambientes da Organização.....	10
2.2. Gestão de Processos.....	10
2.3. A Gestão de Compras.....	11
2.3.1. As Atividades de Compras.....	12
2.3.2. O Processo de Compras.....	12
2.3.3. Diagrama de Blocos.....	14
2.4. Compras Públicas.....	14
3. METODOLOGIA	16
3.1. A Universidade Federal da Integração Latino-Americana.....	17
3.2. A Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações.....	18
3.3. Diagnóstico da situação-problema.....	20
3.4. Proposta.....	22
4. PLANO DE IMPLANTAÇÃO	24
5. CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS.....	28
APÊNDICE I.....	30

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a Administração Pública busca o aprimoramento das suas questões de compras. A logística das atividades de compras demanda planejamento por parte dos gestores, para que sejam atingidos os objetivos da instituição.

Para tanto, são necessárias contratações e aquisições com os demais órgãos públicos e principalmente com o setor privado, que são geradas, em regra, por procedimento licitatório, para selecionar fornecedores, de forma isonômica e garantir vantajosidade para a Administração Pública.

As compras públicas devem obedecer as leis e, portanto exigem uma gestão eficiente para garantir a transparência em seus procedimentos.

A Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA é um órgão vinculado ao Ministério da Educação, que possui natureza jurídica autárquica e integra a Administração Pública Indireta.

Sendo assim, as contratações da instituição são submetidas à legislação pertinente à licitações e contratos da Administração Pública Direta. Entretanto, a legislação não assegura que o procedimento de compras seja eficaz.

A UNILA centraliza suas compras de bens e serviços comuns na Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura, através da Coordenadoria de Compras, Contrato e Licitações, que engloba o Departamento de Licitações; o Departamento de Contratos; a Divisão de Compras e a Divisão de Importações.

Em 2010 a UNILA iniciou suas atividades como uma instituição recente e em fase de implementação. Com isso, a demanda por aquisições de bens e contratações de serviços vem ocorrendo em grande volume devido à estruturação da instituição, criação e expansão dos cursos.

As solicitações de aquisições ou contratações até o primeiro semestre do corrente ano eram encaminhadas à Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações para elaboração do Termo de Referência/Projeto Básico, realização da pesquisa de mercado, em conjunto com a área demandante, e posterior elaboração da minuta de edital e seus anexos, e realização da licitação.

Após algumas alterações na estrutura organizacional da universidade, alterou-se também o fluxo do processo de compras. Os Termos de

Referência/Projetos Básicos e a pesquisa de mercado passaram a ser elaborados pelas áreas demandantes. Dessa forma, à Coordenadoria de Compras, Contrato e Licitações cumpre o papel de prosseguir com os procedimentos licitatórios, os assuntos pertinentes aos contratos e solicitações das aquisições e contratações com os fornecedores.

O processo de compras foi otimizado com as mudanças citadas; entretanto, ainda ocorrem algumas dificuldades, como o fato das solicitações de compras serem encaminhadas a qualquer tempo, assim como a ausência de orientação para os servidores quanto aos procedimentos de compras para subsidiar os solicitantes na elaboração dos documentos necessários para o processo de compras.

1.1. Objetivo Geral do Trabalho

Analisar as dificuldades encontradas no procedimento de compras da Universidade Federal da Integração Latino-Americana.

1.2. Objetivos Específicos

- a. Descrever os problemas enfrentados no planejamento de compras da Universidade;
- b. Identificar melhorias para o processo de aquisições e contratações;
- c. Propor a implementação de calendário anual de compras para a realização das solicitações de compras.

1.3. Justificativas do Objetivo

Uma gestão institucional de qualidade deve ser estruturada a partir de métodos, visando a redução de custos internos e a otimização de processos para atingir os objetivos finais.

A administração de compras tem papel estratégico na instituição, devido ao volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos neste processo.

Nas questões de compras, os recursos públicos devem ser aplicados com lisura, objetivando sempre obter vantagens quanto ao custo-benefício. Portanto, o planejamento das compras públicas tem fundamental importância para que a finalidade da universidade seja alcançada da forma mais vantajosa para a instituição, no que diz respeito aos materiais e serviços.

O presente trabalho tem como justificativa a necessidade da análise das dificuldades no procedimento de compras da UNILA, e da utilização de ferramenta de planejamento para a realização das compras da instituição.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Nesta seção serão abordados os conceitos teóricos referentes a compras, planejamento estratégico e a administração de materiais com foco na Administração Pública, as características das licitações, bem como os princípios que a regem, modalidades e tipos, buscando um embasamento teórico para a elaboração da proposta de melhorias na área de compras.

2.1. Planejamento Estratégico

Uma organização para ser administrada deve traçar seus objetivos de curto, médio e longo prazo, visando o desenvolvimento e construção de estratégias. Dessa forma, a organização deve executar suas atividades de curto prazo e ao mesmo tempo planejar o futuro (BERTAGLIA, 2003).

Conforme conceitua Drucker:

planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (Drucker *apud* Chiavenato e Sapiro, 2003, p.39)

Portanto, o planejamento estratégico consiste na tomada de decisões, as quais orientarão as ações da organização, quanto ao que o que executar e de que maneira. Sendo assim, o principal objetivo do planejamento é assegurar uma visão clara do processo como um todo, onde serão avaliadas as metas e restrições, dentro de um período de tempo.

2.1.1. Análise dos Ambientes da Organização

Para realizar um diagnóstico da situação da organização é necessário conhecer tanto seu ambiente interno, quanto o externo. Esse diagnóstico servirá como base para o direcionamento das ações da organização.

Segundo Rezende (2008), o ambiente compreende tudo aquilo que envolve a organização e as pessoas que atuam nela, nos lados interno e externo.

Conforme apresenta Oliveira (2009), o processo de análise interna é composto pelos pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.” Já os pontos fracos, “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.” (OLIVEIRA, 2009, p. 68).

Oliveira (2009) aponta que a análise externa é composta por oportunidades e ameaças. As oportunidades “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.” Enquanto que as ameaças “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.” (OLIVEIRA, 2009, p. 68).

2.2. Gestão de Processos

Gerenciar processos é investir na análise e melhoria dos processos continuamente, visando satisfazer as necessidades da organização com otimização dos resultados.

Conforme conceitua Ishiwata *apud* San Martin (1999), a gestão de processos pode ser considerada um agrupamento de abordagens que podem auxiliar na eliminação de desperdício, irracionalidades e inconsistências do ambiente de

trabalho, podendo prover, de maneira fácil, rápida e barata, com bens e serviços de alta qualidade.

Ishiwata *apud* San Martin (1999) propõe que o grupo de abordagens ocorra da seguinte forma:

- Abordagem para melhoramento dos métodos: que engloba a análise dos processos; estudo de movimentos; e arranjo de equipamentos de transporte.
- Abordagem para a mensuração do trabalho: que envolve o estudo dos tempos.

A abordagem para ao melhoramento dos métodos refere-se à análise dos fluxos dos processos e operações, que atua na identificação dos desperdícios e inconsistências. Enquanto que a abordagem para a mensuração do trabalho refere-se à medição do tempo das ações.

Para a realização da análise dos processos existem diversas ferramentas, como o fluxograma de processos e diagrama de processos ou operações e diagrama de atividades múltiplas.

2.3. A Gestão de Compras

A atividade de compras é de apoio fundamental às organizações, pois através dela é possível alcançar os objetivos propostos. Pois sem a aquisição de materiais ou contratação de serviços não há como uma instituição cumprir suas funções. E o setor de compras é o responsável por viabilizar aquisições eficientes, visando a qualidade e o menor gasto de recursos financeiros.

De acordo com Viana (2010), para a administração eficiente e eficaz dos materiais necessários para a instituição atingir a sua atividade fim, o gestor deve decidir o quê, como, quando, onde, de quem, por que preço e em que quantidade comprar.

A gestão de compras apresenta-se como um fator estratégico dentro de uma organização, devido a amplitude de sua função e com o envolvimento de todas as unidades da instituição. O setor de compras tem por obrigação garantir que os

materiais e serviços, necessários para garantir o funcionamento de toda a universidade, estejam disponíveis nas quantidades certas, com as especificações exatas e dentro do prazo (CHIAVENATO, 2005).

Dessa forma, justifica-se a necessidade de um bom planejamento para esta área. Pois, de acordo com Martins e Alt (2006), o setor de compras deve alinhar seus objetivos aos objetivos estratégicos de toda a organização, com a finalidade de satisfazer o cliente interno e externo.

2.3.1. As Atividades de Compras

De acordo com Bernardi (2008), a administração e o controle do processo são as funções básicas de Compras. Além disso, a pesquisa relacionada ao mercado, aos produtos, e à fontes de fornecimento, deve ser uma atividade constante do setor de Compras, para que possa realizar uma prospecção e planejamento adequado. E por fim, a atividade operacional do setor, que é a compra propriamente dita, desde o surgimento da demanda até o recebimento do produto comprado.

2.3.2. O Processo de Compras

Conforme Bernardi (2008), são necessárias a criação de normas e a padronização de procedimentos para o início de um processo de compras em que seja assegurado o controle das ações.

De acordo com a esquematização de Bernardi (2008), o processo de compra ocorre conforme a Figura 1.

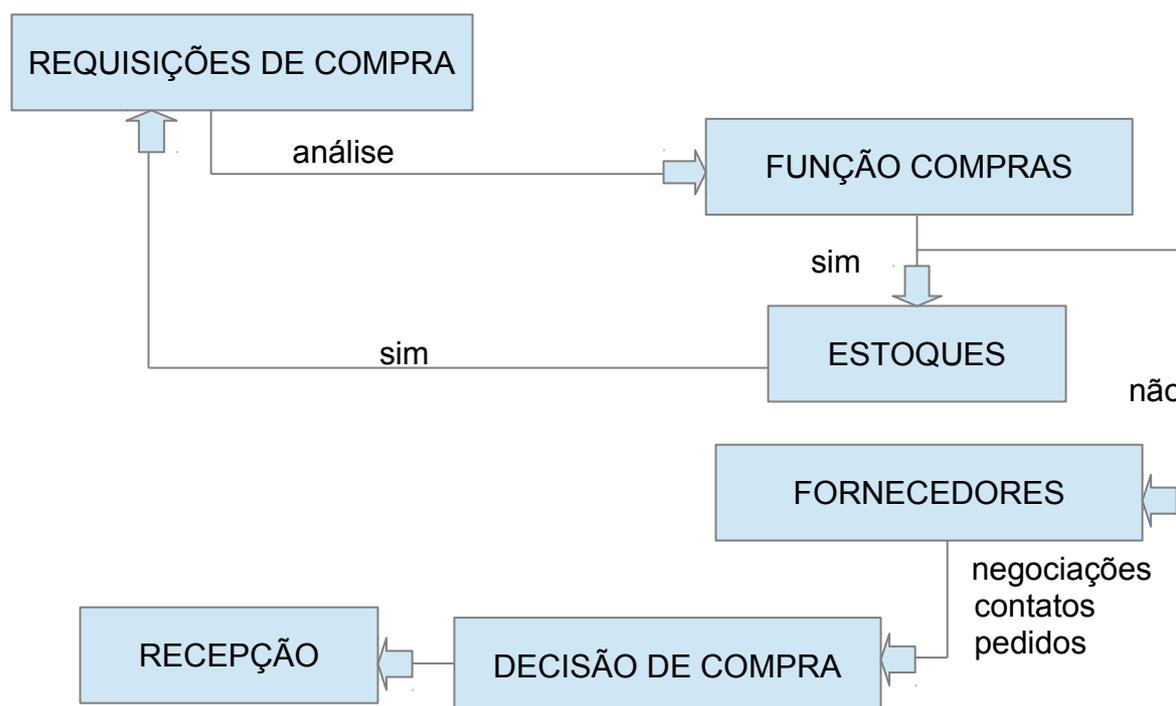


Figura 1: Esquema do Processo de Compra.
Fonte: Bernardi (2008), p. 206

Segundo Bernardi (2008) um processo de compra inicia a partir da detecção da necessidade de um material ou serviço e emissão da requisição de compra. Este documento pode ser revestido da autorização da compra, e deve ser analisado, com avaliação e autorização pela autoridade competente, designada pela organização. Nesta requisição é necessário constar a descrição do material ou serviço a ser adquirido; a quantidade necessária; especificações técnicas e referentes à qualidade; e, prazos para o recebimento.

Na próxima etapa a requisição de compra é analisada pelo setor de Compras, que verifica a disponibilidade em estoque, e em caso positivo supre a requisição ou em caso negativo, estabelece contato com possíveis fornecedores, realiza a cotação com no mínimo três fornecedores, que para Bernardi (2008) é a regra usual, e posteriormente procede-se a negociação com o fornecedor escolhido. Após a negociação, avalia-se as proposições, as questões financeiras e toma-se a decisão em relação à compra do material ou produto ou contratação de um serviço.

Por fim, realiza-se o pedido de compra formalizando o acordo com o fornecedor que enviará o produto, o qual será recebido e aceito, de acordo com

Bernardi (2008), por meio de uma inspeção e quando for o caso, por avaliação técnica.

2.3.3. Diagrama de Blocos

Para exemplificar o processo de compras pode ser utilizado o diagrama de blocos, que segundo Luporini e Pinto (1985) é uma técnica de representação gráfica que demonstra de forma clara e resumida um sistema administrativo e suas fases.

O diagrama de blocos, de acordo com Luporini e Pinto (1985), representa toda a documentação pertinente, além da origem e destino das informações.

2.4. Compras Públicas

As compras públicas, são mais formais e transparentes, pois obedecem ao orçamento público do órgão e à legislação de licitação, que regula o relacionamento do órgão público com os fornecedores, a forma de atuação e as normas legais que devem ser seguidas.

A Constituição Federal, em seu artigo 37, inciso XXI, prevê que as compras feitas pela Administração Pública devem ser, obrigatoriamente, feitas através de licitação, que conforme conceitua Viana (2010) seja, um procedimento administrativo que busca selecionar a proposta mais vantajosa considerando os parâmetros e condições previamente estabelecidos.

Conforme a Lei nº 8.666, de 1993, a licitação tem como objetivo:

"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."

Para licitar são necessárias a definição clara e precisa do objeto que se pretende adquirir ou contratar. Segundo Viana (2010), a falha na definição do objeto da licitação pode acarretar em dificuldades ou impedimento da execução da compra ou contratação. Portanto, conforme Viana:

a definição do objeto é condição indispensável de legitimidade da licitação, se a qual não pode prosperar o procedimento licitatório, qualquer que seja a modalidade sob pena de tornar-se inviável a formulação de ofertas, bem como seu julgamento, e irrealizável o contrato subsequente. (Viana, 2010, p.253)

Além disso, deve-se indicar a estimativa do valor desse objeto, apurada através da realização de pesquisa de mercado. Exige-se, ainda, a verificação quanto à previsão de recursos orçamentários para o pagamento, considerando a Lei de Responsabilidade Fiscal. E por fim, define-se a modalidade de licitação adequada.

3. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, que utiliza o método da observação para apresentar e analisar o atual processo de compras. O procedimento de pesquisa escolhido foi o estudo de caso. Utilizou-se como técnica de pesquisa, a documental e a observação junto à Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações da UNILA.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, cujos temas pesquisados foram: planejamento estratégico e compras, seus conceitos e suas funções, além da legislação pertinente ao tema.

A pesquisa realizada para atender ao objetivo proposto foi a descritiva, que segundo Gil (2002, p. 42), “tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa realizada se classifica de acordo com Richardson et al. (2007) *apud* Zanella (2012), devido ao fato de que os dados foram obtidos no ambiente natural de um fenômeno social.

O estudo de caso, foi o método utilizado, sendo considerado por Zanella (2012) como um método que tem como principal característica a profundidade do estudo.

As técnicas de coleta de dados foram a análise documental e a observação. A análise documental foi realizada a partir de documentos fornecidos pela Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações da UNILA ou acessados através de seu sítio na internet. Quanto à técnica de observação, foi do tipo participante, enquanto a autora deste trabalho participou como servidora do Departamento de Licitações da instituição em análise.

3.1. A Universidade Federal da Integração Latino-Americana

Conforme sua lei de criação, lei nº 12.189, de 12 de janeiro de 2010, a Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA, foi criada na data da referida lei, com sede na cidade de Foz do Iguaçu no Paraná, sendo vinculada ao Ministério da Educação, com natureza jurídica autárquica.

A finalidade da UNILA é a educação superior, além da pesquisa e extensão universitária. E sua principal missão é contribuir com a integração, com o desenvolvimento regional e com o intercâmbio cultural, científico e educacional da América Latina, especialmente no Mercado Comum do Sul (Mercosul).

A UNILA iniciou suas atividades acadêmicas em 16 de agosto de 2010, e foi instalada em sede provisória no Parque Tecnológico de Itaipu (PTI), enquanto aguarda a construção da futura sede.

Atualmente a universidade ampliou suas instalações para outros locais. Ainda são ministradas aulas no PTI onde atua a maior parte dos técnicos administrativos da universidade, porém foi alugado um prédio no centro da cidade para as aulas, devido ao aumento no número de alunos. Este prédio ficou conhecido como UNILA-CENTRO, sendo que uma parte dos técnicos administrativos atua neste local. Uma outra parte dos técnicos administrativos atua em outro prédio alugado, conhecido como UNILA-ALMADA, que abriga a Reitoria, Procuradoria Federal junto à UNILA, Auditoria Interna, entre outros departamentos. Há ainda a moradia estudantil, e o prédio UNILA-CAIXA, que será um espaço cultural para integração com a comunidade local da cidade.

Com exceção das aquisições e contratações relacionadas à obra do *campus*, a Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações é responsável pela aquisição de todos os equipamentos e materiais, além da contratação dos serviços necessários ao funcionamento de todos os prédios da UNILA.

3.2. A Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações

A Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, que integra a Pró-Reitoria de Administração, gestão e Infraestrutura, é responsável pelas compras da universidade, desde a elaboração do procedimento licitatório até o envio para a emissão da nota de empenho, e posteriormente, se responsabiliza ainda, pelos contratos, e solicitações de fornecimento de materiais ou prestação de serviços.

Dentre as principais atividades da Coordenadoria, encontram-se a elaboração de editais, operacionalização de pregão eletrônico tradicional ou por sistema de registro de preços, instrução processual para aquisição ou contratação por dispensa de licitação ou inexigibilidade, e ainda por adesão à atas de registro de preços, além da gestão dos contratos e do ato de comprar dos fornecedores selecionados através dos procedimentos elencados acima.

Conforme Figura 2, atualmente, a Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações dispõe de dez servidores Técnicos Administrativos em Educação. Na Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações está lotado apenas um servidor que atua como chefe da Coordenadoria. No Departamento de Licitações estão lotados dois servidores, sendo que um deles é o chefe do departamento e atua como Pregoeiro, e o outro servidor atua como membro da equipe de apoio aos pregões. A Seção de Pregões conta com um servidor, o chefe da seção, que também atua como Pregoeiro. A Seção de Importações possui apenas o chefe da seção lotado na mesma. Na Divisão de Compras está lotado um servidor, que é o chefe da divisão. A Seção de Inexigibilidade e Dispensa dispõe de apenas um servidor também, que atua como chefe da seção. O Departamento de Contratos conta com um servidor, o chefe do departamento. E por fim, a Divisão de Fiscalização de Contratos, onde está lotado apenas o chefe da divisão.

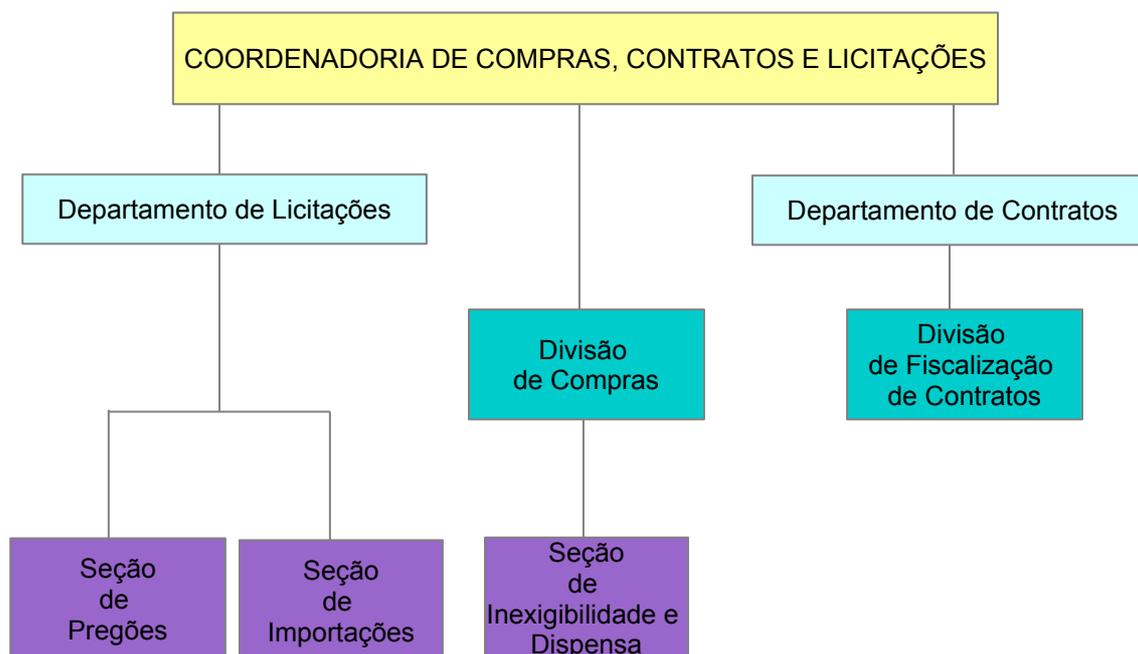


Figura 2: Organograma da Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações da UNILA.
Fonte: A autora.

A Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações possui como atribuições principais: coordenar os departamentos que realizam as compras e as contratações da instituição; organizar e controlar os procedimentos relativos às contratações; garantir a eficácia e eficiência das compras; e realizar a gestão dos contratos .desse procedimentos.

O Departamento de Licitações tem a atribuição de conduzir os processos licitatórios, em sua fase externa, acompanhar os resultados das licitações de outros órgãos e gerir as Intenções de Registro de Preços. A Seção de Pregões é responsável por realizar licitações para a aquisição de materiais e serviços nas modalidades de pregão, presencial ou eletrônico e sistema de registro de preços, além de organizar e monitorar as Intenções de Registro de Preços de outros órgãos. Já à Seção de Importações é atribuída a condução os processos de aquisições que necessariamente devam ocorrer através de importação.

A Divisão de Compras é a Área responsável pela efetivação das aquisições, de produtos e serviços contratados nos processos de pregão eletrônico ou de compra direta, interagindo com os fornecedores para o atendimento das demandas da Universidade. A Seção de Inexigibilidade e Dispensa se responsabiliza pela contratação direta de bens ou serviços através da Dispensa de Licitação, pelas

normas previstas no Art. 24, da Lei 8.666/93 e Inexigibilidade de Licitação, nos casos estabelecidos pelo Art. 25 da Lei 8.666/93.

E o Departamento de Contratos possui a atribuição de controlar e acompanhar a gestão dos contratos e orientar a fiscalização e cumprimento das obrigações contratadas. E a atribuição da Divisão de Fiscalização de Contratos é acompanhar e fiscalizar com eficiência e eficácia os contratos com mão de obra terceirizada, auxiliando o gestor na análise documental dos processos.

3.3. Diagnóstico da situação-problema

A UNILA por ser uma universidade recente e em expansão, quanto ao número de cursos e alunos, assim como de docentes e servidores técnicos administrativos, tem considerável necessidade de compra de bens e contratação de serviços.

No entanto, atualmente a universidade não dispõe de um Calendário de Compras, ou seja, as requisições/solicitações são encaminhadas à Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações a qualquer tempo, muitas vezes com necessidade a prazo curto.

Tendo em vista que o sistema de compras de uma universidade pública é atrelado à Lei 8.666/93, a qual regula e coaduna todo o processo, que pode levar aproximadamente três meses para ser executado, pois deve respeitar o procedimento representado pela Figura 3. Dessa forma, faz-se necessário um planejamento estratégico para a definição das necessidades e dos prazos de execução para suprimento das demandas de toda a instituição.

Outro problema enfrentado, é a dificuldade das demais áreas da instituição quanto à elaboração dos termos de referência ou projetos básicos. Dessa forma, são recebidas solicitações com objetos mal especificados, dificultando o processo de licitação dos bens ou serviços.

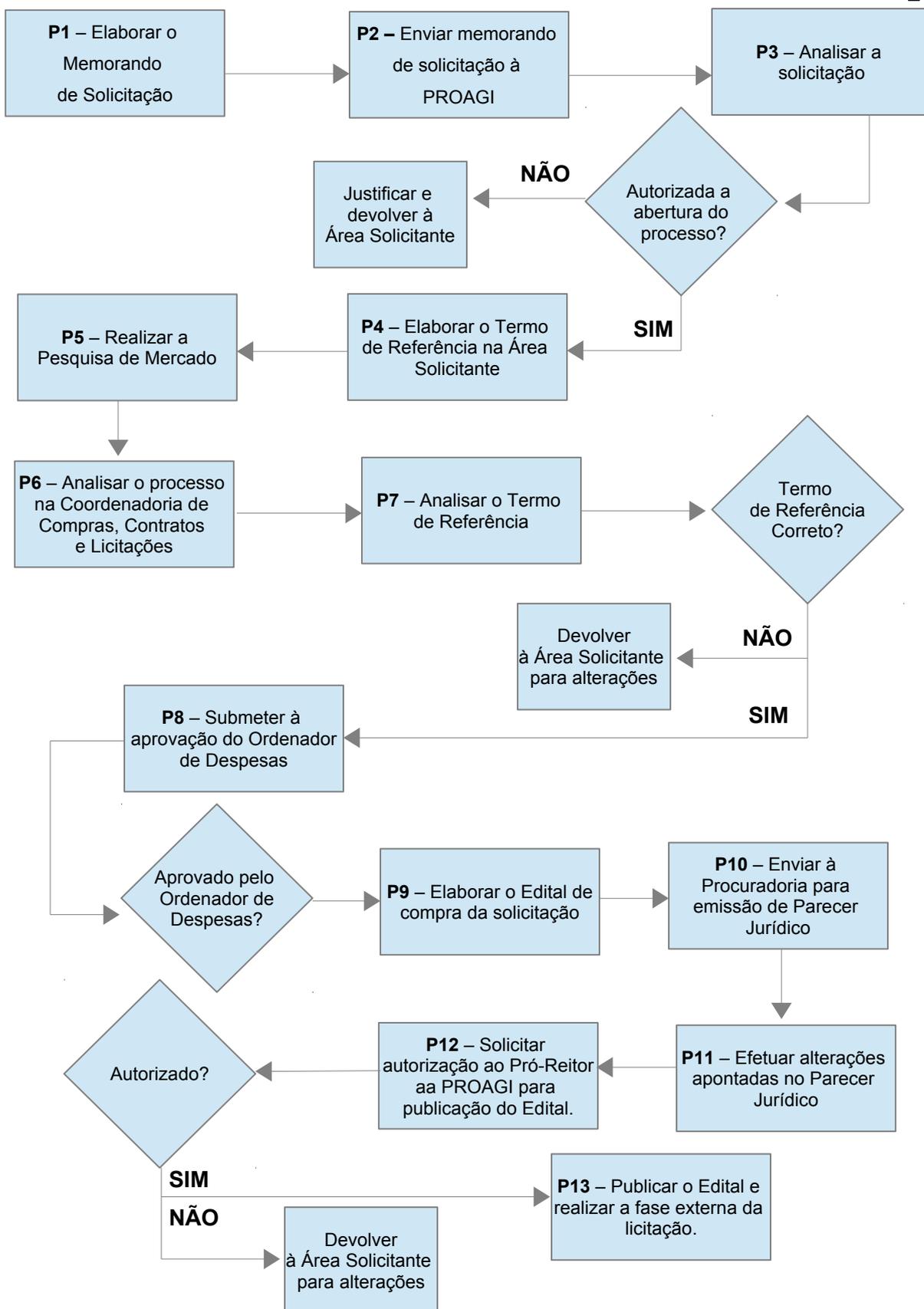


FIGURA 3. Diagrama de Blocos: Procedimentos de Compras da UNILA.
Fonte: A autora

3.4. Proposta

Quanto ao problema da demora do processo licitatório e da falta de planejamento para as requisições/solicitações, sugere-se a implantação de um Calendário Anual de Compras, onde estaria prevista a demanda anual, com os prazos que o material ou serviço poderia levar para estar disponível à área solicitante.

A criação do Calendário de Compras, surge como uma ferramenta gerencial que visa otimizar os procedimentos de licitação e evitar o fracionamento de despesas. Além disso, o Calendário de Compras pode contribuir para a redução de custos, pois com volumes maiores é possível obter concorrência maior entre fornecedores, além da minimização do volume de procedimentos licitatórios.

O Calendário de Compras pode auxiliar na junção de materiais similares em um mesmo processo, o que facilita a análise por parte do setor de compras e torna mais ágil o procedimento de compras.

Com relação às dificuldades das demais áreas da instituição, em especificar os objetos e elaborar os termos de referência ou projetos básicos, propõe-se a realização de cursos de capacitação para as áreas da instituição.

A capacitação das áreas da instituição se justifica por orientar as solicitações dos setores demandantes, visando evitar a aquisição de bens, produtos ou serviços que não atendam às necessidades pelas quais foram solicitados. E dessa forma, pode-se facilitar, padronizar e orientar sobre a formalização dos processos de compras, evitando-se retrabalhos e garantindo a otimização e celeridade do processo.

Quanto à capacitação dos servidores da UNILA, sugere-se que seja realizada a contratação do curso “Termo de Referência e Especificação de Compras e Serviços para a Administração Pública” oferecido pela Escola de Administração Fazendária (ESAF), que possui o objetivo de iniciar nos servidores, tanto demandantes quanto demandados, aprimoramento para realizar a especificação do objeto; analisar os cuidados necessários para uma especificação eficiente e eficaz; identificar aspectos polêmicos quanto ao comportamento dos órgãos de controles e

divulgar práticas exitosas; e, preparar Termo de Referência adequado à contratação eficaz de serviços continuados.

4. Plano de implantação

O início da elaboração do Calendário de Compras deve partir do planejamento de uma agenda com divisão por grupo de bens ou serviços, considerando a afinidade dos objetos.

A partir dessa divisão, deve-se organizar os períodos do ano em que ocorrerão o envio das solicitações.

Todo o trabalho de planejamento para a elaboração do Calendário de Compras deve considerar a liberação do orçamento, e ainda relacionar as prioridades para os recursos disponíveis. Dessa forma, faz-se necessário o conhecimento da disponibilidade de orçamento, a fim de evitar que seja elaborada toda a documentação da solicitação, a execução do procedimento licitatório, sem que haja recursos suficientes para a compra.

Para tornar a atividade de compras mais organizada, as aquisições e contratações devem ser divididas por grupos. Portanto, a divisão do Calendário de Compras proposto para o ano de 2014 é a seguinte: Materiais de Consumo; Materiais e Bens Permanentes; Serviços Descontínuos; e Serviços Contínuos.

Conforme APÊNDICE I, o grupo de Materiais e Bens Permanentes foi dividido em quatro grupos devido ao volume de itens que se enquadram nesta categoria. Por sua vez, o grupo de Materiais e Bens Permanentes foi dividido em três grupos. Já o grupo de Serviços Descontínuos foi dividido em dois grupos. E, por fim, o grupo de Serviços Contínuos foi organizado em quatro grupos.

Para cada grupo e suas divisões foram estabelecidos os períodos em que os processos devem chegar na Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações, devidamente instruídos, e os prazos estimados para o atendimento da solicitação.

Quanto à capacitação dos servidores, sugere-se que seja providenciada no início do ano para acompanhar e auxiliar o desenvolvimento da implantação do Calendário de Compras, pois através da capacitação os servidores dos responsáveis pelos pedidos das áreas demandantes obterão todas as informações e orientações para os procedimentos de elaboração das solicitações de compras. Dessa forma, as unidades terão autonomia e conhecimento quanto às normas e

procedimentos pertinentes, o que tornará o processo mais completo e, consequentemente, mais ágil.

5. Conclusão

O planejamento é imprescindível em qualquer organização, pois através dele pode-se obter maior controle sobre a atuação e organizar programas de ações para obtenção dos objetivos e formas de procedimento para sua execução.

Na área de compras, o planejamento oferece maior confiabilidade às decisões de diversos departamentos. Portanto, este trabalho busca contribuir com a atual gestão de compras da Universidade Federal da Integração Latino-Americana e propor melhorias.

O principal objetivo deste estudo de caso foi analisar a gestão de compras da instituição e os problemas enfrentados em seu planejamento. A partir disso, constatou-se a ausência de planejamento estratégico em relação aos procedimentos de compras e contratações da UNILA.

Ao descrever os problemas enfrentados no procedimento de compras, constatou-se que a universidade não possui uma organização quanto às solicitações de compras, ou seja, estas são enviadas a qualquer tempo à Coordenadoria de Compras, Contratos e Licitações. Portanto, identificou-se a necessidade do estabelecimento de períodos para o envio de processos de solicitações de compras.

Outro problema enfrentado pela CCCL é a falta de qualidade nas especificação dos objetos solicitados e na elaboração dos Termos de Referências/Projetos Básicos.

A partir da análise realizada quanto ao procedimento de compras, foi possível identificar melhorias essenciais para o aprimoramento da realização de compras e contratações para a instituição. Dessa forma, a implementação de um Calendário de Compras torna-se uma importante ferramenta para organização e planejamento para o setor de compras.

Da mesma forma, a capacitação dos servidores é necessária para a realização dos pedidos de compras pelas áreas demandantes, com instruções quanto ao modo de elaboração de termos de referências e especificações dos objetos solicitados.

Portanto, conclui-se a importância da implementação do Calendário de Compras, a partir da organização e divisão de períodos do ano para o envio das

solicitações de objetos específicos. Essa medida visa estabelecer rotinas e organização no envio das solicitações, para tornar possível o atendimento dos prazos para prover as necessidades das áreas demandantes. A realização de cursos de capacitação para os servidores também é uma ação fundamental, pois possibilita a instrução processual e a elaboração das solicitações e especificações com qualidade, o que torna a realização do planejamento e da gestão de compras mais eficaz.

REFERÊNCIAS

- AMMER, Deans S. **Administração de material**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- ARAÚJO, Jorge Sequeira de. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1975.
- BATISTA, Marco Antônio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel dos Santos de Varge. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)**. In: Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro 42(4):681-99, jul/ago. 2008.
- BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BRASIL. Lei nº 12.189, de 12 de janeiro de 2010. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA e dá outras providências. Online. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/L12189.htm. Acesso em: 01. out. 2013.
- _____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Dispõe sobre Licitações e Contratos de Administração Pública. Regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Online. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm. Acesso em: 01. out. 2013.
- _____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Online. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 01. out. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. 5 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, Abimael de Jesus Barros. **A Influência da Pesquisa de Preço nas Compras Governamentais: Um Estudo de Caso**. RUC – Revista Unieuro de Contabilidade, Brasília, v. 2, n. 1, fev. 2009.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA. Disponível em <http://www.esaf.fazenda.gov.br>. Acesso em 12. out. 2013.

FILHO, Marçal Justen. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 11. ed. São Paulo: Dialética, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar métodos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFFMANN, Daniela de Lorenzo; BRAND, Fabiane Cristina; CISLAGHI, Tatiane Pellin. **Planejamento de Compras em uma Universidade Pública da Região Norte: Um Estudo de Caso**. Revista de Contabilidade Gestão e Finanças, Caxias do Sul, v.1, n.1, Mar/Ago. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

LUPORINI, Carlos Eduardo Mori; PINTO, Nelson Martins. **Sistemas Administrativos: uma abordagem moderna de O&M**. São Paulo: Atlas, 1985.

MARTINS, Petronio Garcia, ALT. Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SAN MARTIN, Alberto Peixoto. **Método de avaliação de sistemas construtivos para a habitação de interesse social sob o ponto de vista da gestão de processos de produção**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA. Disponível em www.unila.edu.br. Acesso em 12. out. 2013.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. 1. ed. 13. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2. ed. reimpr. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

APÊNDICE I

GRUPO	DESCRIÇÃO	PERÍODO DE ENTRADA DOS DOCUMENTOS NO DELIC	PRAZO ESTIMADO PARA ATENDIMENTO DA DEMANDA
GRUPO 01 MATERIAL CONSUMO	Material para Manutenção de Bens Imóveis/Instalações; Material Elétrico e Eletrônico; Material de Comunicação; Manutenção de Bens Móveis; Material Educativo e Esportivo; Material de Expediente; Material para Utilização em Gráfica; Material de Acondicionamento e Embalagem; Material de Processamento de Dados; Material para Áudio, Vídeo e Foto.	01/10 a 15/10 de 2013	60 dias
GRUPO 02 MATERIAL CONSUMO	Gás e outros materiais engarrafados; Alimentos para animais; Material Farmacológico; Material Químico; Materiais e Medicamentos para uso Veterinário; Material de Cama, Mesa e Banho; Material de Copa e Cozinha; Material de Limpeza e Produtos de Higienização.	16/10 a 31/10 de 2013	60 dias
GRUPO 03 MATERIAL CONSUMO	Material Laboratorial; Material Hospitalar; Sementes, Mudas de Plantas e Insumos; Material de Manobra e Patrulhamento; Material de Proteção e Segurança; Ferramentas	01/11 a 15/11 de 2013	60 dias
GRUPO 04 MATERIAL PERMANENTE	Equipamentos de Proteção, Segurança e Socorro; Máquinas, Instalações e Utensílios de Escritório; Equipamentos e Utensílios Hidráulicos e Elétricos; Mobiliário em Geral; Máquinas e Equipamentos Agrícolas e Rodoviários; Aparelhos de Medição e Orientação; Aparelhos e Equipamentos para Esportes e Diversões; Máquinas, Utensílios e Equipamentos Diversos; Equipamentos de Manobra e Patrulhamento; Peças não incorporáveis a Imóveis.	16/11 a 30/11 de 2013	120 dias
GRUPO 05 MATERIAL PERMANENTE	Aparelhos/Equipamentos e Utensílios Médicos, Odontológicos, Laboratoriais e Hospitalares; Aparelhos e Utensílios Domésticos; Máquinas, Ferramentas e Utensílios de Oficina; Máquinas e Equipamentos Energéticos (não inclui No-break e Estabilizadores); Veículos Diversos; Veículo de Tração Mecânica; Acessórios para Veículos; Aparelhos de Medição e Orientação; Aparelhos e Equipamentos para Esportes e Diversões; Máquinas, Utensílios e Equipamentos Diversos; Equipamentos de Manobra e Patrulhamento; Peças não incorporáveis a Imóveis.	01/12 a 15/12 de 2013	120 dias
GRUPO 06 MATERIAL PERMANENTE	Aparelhos/Equipamentos e Utensílios Médicos, Odontológicos, Laboratoriais e Hospitalares; Aparelhos e Utensílios Domésticos; Máquinas, Ferramentas e Utensílios de Oficina; Máquinas e Equipamentos Energéticos; Veículos Diversos; Veículo de Tração Mecânica; Acessórios para Veículos; Aparelhos e Equipamentos de Comunicação; Máquinas e Equipamentos Energéticos (No caso de No-break e Estabilizadores); Equipamentos para Áudio, Vídeo e Foto.	16/12 a 31/12 de 2013	120 dias

GRUPO 07 SERVIÇO DESCONTÍNUO	Serviços de Caráter DESCONTINUADO: Serviços de áudio, vídeo e foto (filmagens diversas, revelações, gravação e reprodução, etc); Contratação de seguros; Serviços de carimbos e chaves; Serviços de manutenção diversas (de elevadores, de veículos, de equipamentos de proteção contra incêndio, máquinas, etc); Serviço de passagens áreas e terrestres; Exames médicos periódicos e afins; Recarga de extintores.	01/01 a 15/01 de 2014	120 dias
GRUPO 08 SERVIÇO DESCONTÍNUO	Serviços de Caráter DESCONTINUADO: Serviços gráficos e de impressão (serviço de impressão externa e locação de impressoras); Serviços de fornecimento de alimentação (Coffee Break e afins); Serviços da área de informática (instalação de cabamentos, manutenções e afins); Serviços técnico-profissionais (assinatura digital); Serviços de Engenharia de Pequena Monta (pequenas construções e reformas); Instalação de Divisórias e outras pequenas adaptações em imóveis; Confecção de uniformes, bandeiras, brindes, etc;	16/01 a 31/01 de 2014	120 dias
GRUPO 09 SERVIÇO CONTÍNUO	Serviços de Caráter CONTINUADO: Serviços de áudio, vídeo e foto (filmagens diversas, revelações, gravação e reprodução, etc); Contratação de seguros; Serviços de carimbos e chaves; Serviços de manutenção diversas (de elevadores, de veículos, de equipamentos de proteção contra incêndio, máquinas, etc); Serviço de passagens áreas e terrestres; Exames médicos periódicos e afins; Recarga de extintores.	01/02 a 28/02 de 2014	120 dias
GRUPO 10 SERVIÇO CONTÍNUO	Serviços de Caráter CONTINUADO: Serviços gráficos e de impressão (serviço de impressão externa e locação de impressoras); Serviços de fornecimento de alimentação (Coffee Break e afins); Serviços da área de informática (instalação de cabamentos, manutenções e afins); Serviços técnico-profissionais (assinatura digital); Serviços de Engenharia de Pequena Monta (pequenas construções e reformas); Instalação de Divisórias e outras pequenas adaptações em imóveis; Confecção de uniformes, bandeiras, brindes, etc;	01/03 a 31/03 de 2014	120 dias
GRUPO 11 SERVIÇO CONTÍNUO	Contratação de alojamento estudantil; Locação de imóveis; Locação de equipamentos; Manutenção e conservação de bens móveis; Manutenção e conservação de bens imóveis; Manutenção de aparelhos de ar condicionado; Serviços de frete (local, intermunicipal e interestadual);	01/04 a 30/04 de 2014	120 dias
GRUPO 12 SERVIÇO CONTÍNUO	Serviços de comunicação em geral (telefonias, correios, publicidade legal (EBC) etc); Serviços que envolvam mão de obra terceirizada (limpeza e conservação, vigilantes, recepcionistas, contínuos, etc); Serviços de contratação de meios de hospedagem (hotéis e pousadas para palestrantes e autoridades);	01/05 a 31/05 de 2014	120 dias