

FARN – FACULDADE NATALENSE PARA O
DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE

Casos de Ensino em Administração de Compras
ALGUÉM TEM QUE COMPRAR

José de Medeiros Damázio
MBA em Gestão Estratégica de Negócios
Orientadora: Prof^ª Maria Valéria Pereira de Araújo

INTRODUÇÃO

Presente no RN desde a década de 70, o SEBRAE/RN – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do RN, é uma instituição de apoio as Micro e Pequenas Empresas, suas demandas são as mais variadas possíveis vão desde uma simples orientação para abertura de uma empresa, a criar uma coleção de modas para empresas que buscam o mercado nacional e internacional, este exemplo nos dá uma idéia de tão complexa e diversificada é a demanda que a instituição recebe diariamente. Para tanto, a empresa precisa ser, entre outras coisas, rápido e flexível na prestação dos serviços para manter a eficiência e qualidade, exigidas pelos clientes.

Em janeiro de 2011 uma nova diretoria toma posse, para um mandato de quatro anos, o gestor de Administração e Finanças, Sr. Paulo Gomes, ao analisar o relatório da auditoria contábil, que aponta algumas não conformidades e possíveis riscos para a Instituição, especialmente, na aquisição de bens e serviços, reflete sobre os riscos que a Instituição incorre com o sistema de compras diretas praticado atualmente no SEBRAE/RN. Um exemplo disso, ocorreu com o Gestor de Projeto da Unidade de Agronegócios Sr. João Medeiros, que solicitou a autorização e realizou a contratação de serviços de limpeza e vigilância para um determinado evento, e no mesmo período outro Gestor, agora da Unidade de Desenvolvimento da Indústria contratou o mesmo tipo de serviços. No sistema de compras diretas descentralizadas, os Gerentes possuem autonomia para realizar os processos de aquisição, podendo ocorrer situações onde a compra de um determinado item realizada por um gerente em um dado momento do ano, somadas as compras deste mesmo item realizadas por um ou mais gerentes de outras unidades no mesmo exercício, ultrapassem o valor limite de dispensa de licitação (R\$ 25.000,00/ano), já que não existe um mecanismo efetivo que controle os valores gastos por item durante o exercício, e isto ocorrendo é considerada uma falta grave, pois, caracteriza a compra direta sem o devido processo licitatório.

ANTECEDENTES

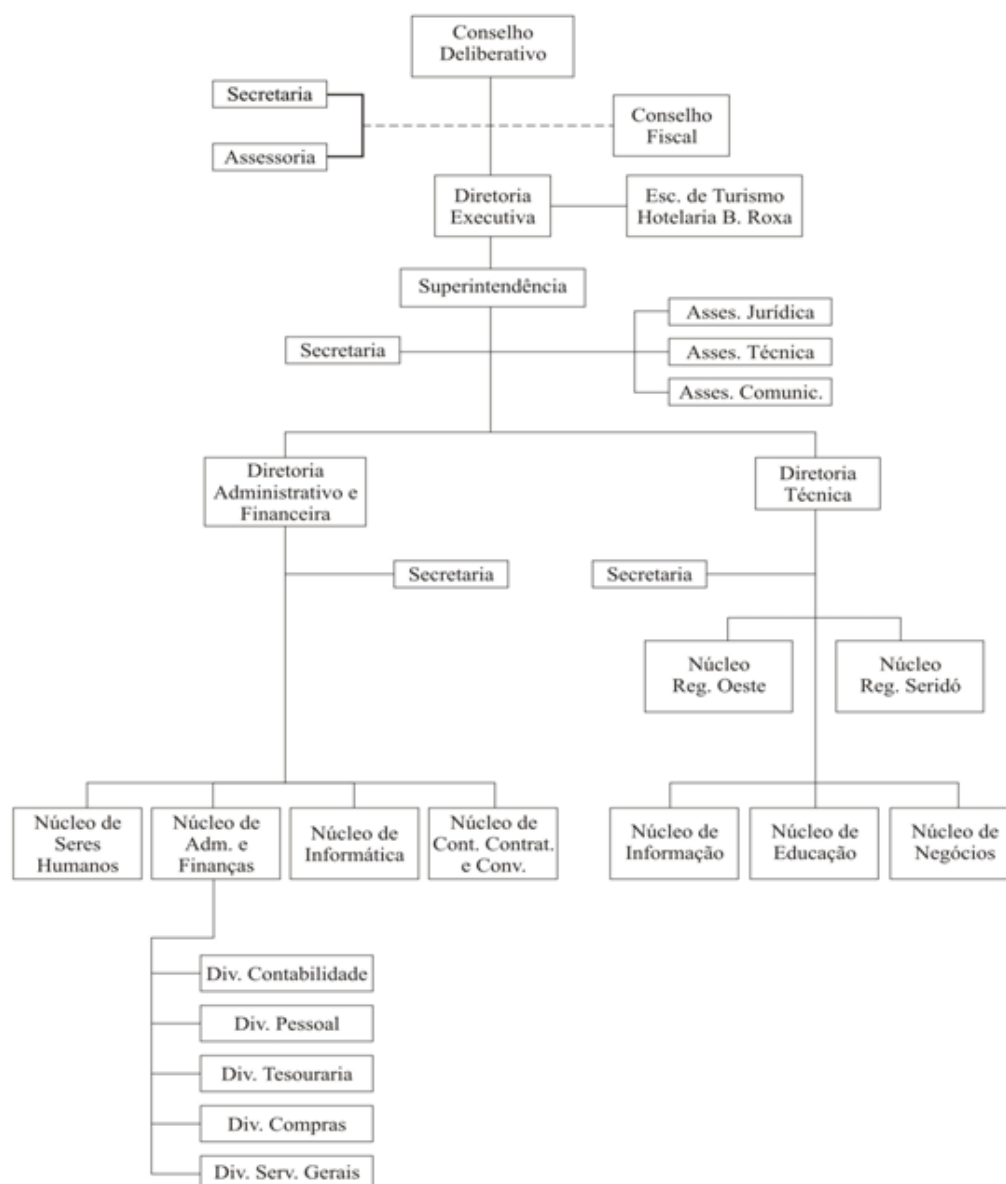
O SEBRAE/RN iniciou suas atividades em 1972, naquela época sob a denominação de CEAG/RN – Centro de Assistência Gerencial, era Agente Estadual do CEBRAE, atuava basicamente apoiando os programas de governo federal de tecnologia e gerenciamento voltados para às micro e pequenas empresas, a partir de 1979 o órgão passou por uma fase de grande importância, que foi fundamental para criação de Programas como, Pronagro e Propec, que levaram ao empresariado o atendimento

que necessitava nas áreas de tecnologia, crédito, mercado e treinamento, esta fase durou até o final da década de 80, época da “operação desmonte” do governo federal. A Lei nº 8.029 de 12/04/90 determinou desvinculação do CEBRAE do poder público, transformando-o em serviço social autônomo, passando agora a fazer parte do Sistema S, e sendo denominado de SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, e nos estados da federação passou-se a denominar-se de SEBRAE acrescido da sigla da Unidade da Federação respectiva, no caso do Rio Grande do Norte, denominou-se de SEBRAE/RN – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte, dentre suas principais atividades podemos destacar: prestador de serviços empresariais às MPE’s; Agência de desenvolvimento ou de articulação estratégica, e gerador de conhecimentos para o segmento dos pequenos negócios.

Até final da década de 90 o modelo de operacionalização do SEBRAE era basicamente para atender a demandas pontuais realizadas pelas micro e pequenas empresas, que buscavam serviços técnicos gerenciais, todos os seus serviços eram em grande parte prestados pelos próprios funcionários da casa, que apesar de um quadro funcional bastante enxuto, realizava a maioria dos serviços, técnicos e administrativos. Existiam 03 escritórios, situados em Natal, Mossoró e Caicó, e 03 Balcões de atendimentos localizados nos municípios de Açu, Pau dos Ferros e Currais Novos, a Divisão de Compras era única para atender a todo o Estado, funcionava conjuntamente com o almoxarifado da empresa, além da estrutura física para estoque dos materiais, contava com dois funcionários, que eram responsáveis pelo almoxarifado e pelas compras da empresa. Naquela época a maioria das compras eram realizadas em grandes quantidades e estocadas no espaço físico do almoxarifado, sendo distribuídas para os outros setores conforme demanda. As compras eventuais eram solicitadas através de requisições e quando autorizadas eram encaminhadas para esta Divisão, que se encarregava de todo o processo.

A estrutura organizacional dos anos 90, era mais verticalizada que a atual, observa-se que existia uma clara definição da atividade de compras na empresa, conforme mostra o organograma abaixo, figura 1.

Figura 1. Organograma anterior do SEBRAE/RN



Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Com relação ao processo de compras desta época, comenta o Sr. Fernando Almeida , um dos mais antigos funcionários, com mais de trinta anos de casa:

“O processo de compras era todo centralizado, seguia-se as Normas do Decreto 2.300, havia um único setor responsável pelas compras, comprava-se em grande quantidade e estocava-se no almoxarifado, uma das vantagens do sistema era o maior controle sobre as compras, e o uso dos materiais, por outro lado, precisava-se investir em estoques, e fazer um planejamento com muita antecedência para não faltar material, dada a sua natural morosidade”.

Nas organizações públicas brasileiras, o processo de compras adota um sistema relativamente complexo, a Lei nº 8.666/93, conhecida como lei de licitações, estabelece as normas a serem seguidas por essas organizações em suas atividades de aquisição de bens e contratações de serviços e obras, buscando seguir os princípios legais de igualdade e eficiência. No caso do SEBRAE/RN o que regula os processos de compras e contratações, é o Regulamento de Licitações e de Contratos do Sistema SEBRAE, que sujeita-se as Normas da Lei supracitada.

Chega o Século 21, momento em que há um redirecionamento estratégico no SEBRAE que o coloca em um novo patamar de atuação, revalorizando sua importância para o estado, ampliando sua capilaridade através da rede de parceiros, incluindo novos clientes, território, e interiorizando ainda mais sua presença institucional nas varias regiões do RN. Sua estrutura organizacional, agora mais horizontal, foi sendo moldada para trabalhar nesta realidade, adotou-se uma política de atuação onde prevalece à flexibilização e agilidade para atender as demandas, sem, contudo, ferir as rígidas Normas Legais a que a empresa está submetida, a descentralização, inclusive das compras de bens e serviços, é vista como sendo um dos fatores importantes na operacionalização dos seus processos, para que possa prestar os serviços com a rapidez e qualidade desejada.

A nova estratégia revolucionou a maneira de agir do SEBRAE, a Instituição passou a ser além de prestador de serviços empresariais, uma agência de desenvolvimento ou de articulação estratégica para construção de ambientes favorável aos pequenos negócios, e gerador de conhecimentos para este importante segmento empresarial, tendo como missão “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das Micro e Pequenas Empresas e fomentar o empreendedorismo”. Isto tudo contribuiu para mudar as suas características organizacionais, pois, passou-se a atender um público bastante numeroso e variado, com demandas das mais diversas.

A tabela 1, demonstra a evolução da maioria dos serviços oferecidos pelo SEBRAE/RN do final da década de 90 para o ano de 2010. Observa-se que ocorreu um crescimento na demanda de produtos/serviços com variação positiva em todos os Instrumentos.

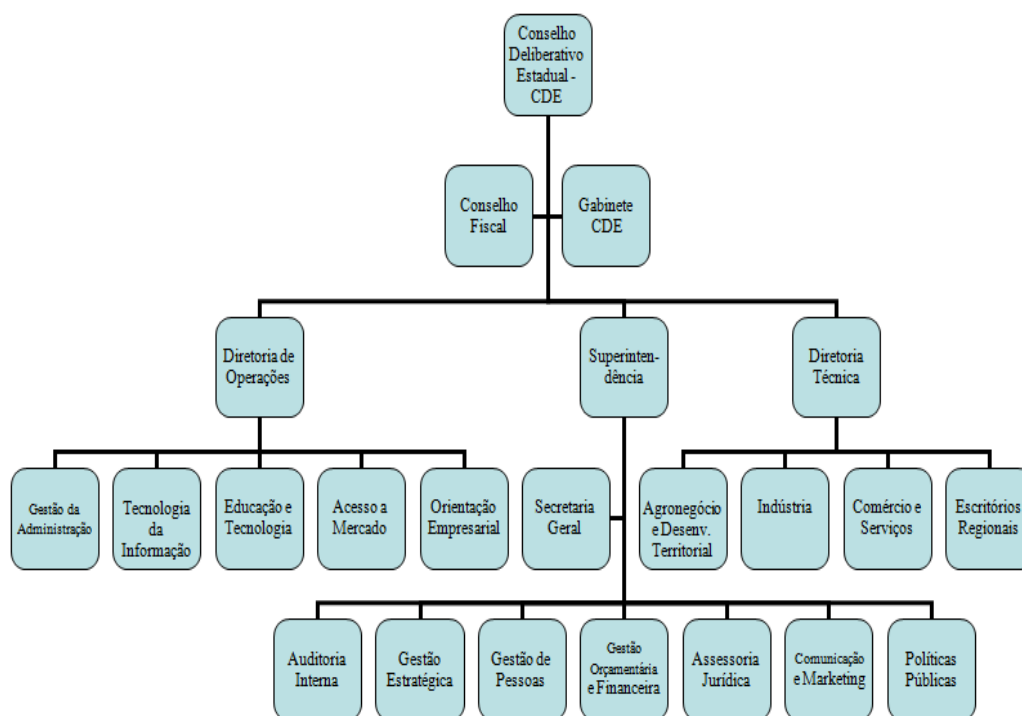
Tabela 1 – Evolução dos serviços do SEBRAE/RN

Instrumento	Execução 1997	Execução 2010	%
Palestras, oficina e Seminários	-	2.461	-
Consultorias	639	16.954	2.653
Nº Cursos (turmas)	976	1.031	5,6
Nº de eventos patrocinados	-	94	-
Nº Feiras	32	253	790
Nº Informações	41.564	129.267	311
Nº Missões/Caravanas	41	137	334
Nº Rodadas de Negócios	-	13	-

Fonte: Unidade de Gestão Estratégica

Este redirecionamento estratégico fez com que fosse criada uma arquitetura organizacional para atender a realidade que agora se apresentava no início dos anos 2000. Foi desenhada e posta em prática uma estrutura técnica/administrativa baseada em Unidades Operacionais, conforme organograma, Figura 2, com condições de oferecer serviços variados que são atualmente demandados, atendendo as exigências dos clientes, e que tem como principais características a qualidade, flexibilidade e rapidez.

Figura 2 – Organograma Atual



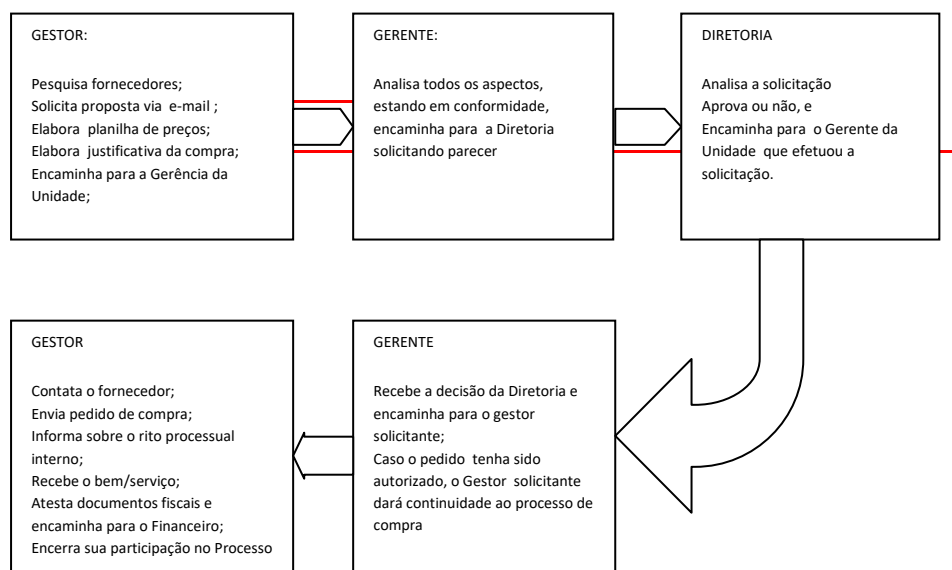
Fonte: Unidade de Gestão Estratégica.

O SEBRAE/RN conta atualmente com 07 escritórios regionais distribuídos pelas diversas regiões do estado, possui um quadro de 129 funcionários, além de contar com um sistema de consultores credenciados com cerca de 260 profissionais cadastrados. Hoje praticamente não mais existe um setor responsável pelas compras diretas, apesar de existir um almoxarifado que estoca principalmente produtos tombados, itens de manutenção e alguns formulários, as compras diretas em sua maioria são realizadas diretamente pelos Gestores de Projetos e Gerentes das Unidades, contando com auxílio de um funcionário da administração. Estas compras depois de concretizadas, são consumidas pelas áreas demandantes, praticamente inexistindo estoque de materiais.

Esta estrutura organizacional, descentralizou algumas atividades, antes de competências exclusiva da área da administrativa, as compras diretas de bens e serviços, foi uma delas, agora todos os Gerentes de Unidades passam a realizá-las de acordo com as suas demandas, com exceção daquelas que necessitam de processos licitatórios.

Atualmente o processo de compras diretas funciona conforme vão surgindo as demandas das unidades, ou seja, a medida que os gestores de projeto necessita de algum bem ou serviço, conforme fluxo abaixo.

Fluxo do processo de compras diretas



Os gestores prospectam fornecedores e preços, coleta proposta, relata e descreve as características, bem como, a necessidade de aquisição do mesmo, informa a fonte de recurso, e através de meio eletrônico, submete ao gerente da unidade, este após analisar os aspectos burocráticos e a pertinência da solicitação, encaminha a mesma para a diretoria solicitando a autorização, se aprovada, volta para a unidade efetuar a compra, o responsável pelo pedido se encarrega de entrar em contato com o fornecedor que ofereceu a proposta mais vantajosa, enviar autorização da operação, e informá-lo do rito processual dentro da Instituição, tais como, prazo de pagamento, certidões negativas necessárias etc. Quando da entrega dos bens ou serviços cabe ao gestor conferir se estar de acordo com o solicitado e recebê-lo, como também, atestar os documentos fiscais e encaminhar para o setor financeiro para realização do pagamento, encerrando sua responsabilidade no processo.

Sobre esta nova estrutura descentralizada, inclusive das compras diretas, comenta Fernanda Maia, colaboradora da empresa:

“Com a nova máxima do Sistema SEBRAE iniciada no final da década de 90, que foi passar dos milhares para milhões, ou seja, atender milhões de empresas espalhadas pelo Brasil, com o mesmo quadro funcional técnico/administrativo, especialmente este último, dada impossibilidade de contratar, em função das Normas Internas e de terceirizar estes serviços, a alternativa foi descentralizar algumas tarefas que antes eram executadas de maneira totalmente centralizada, como por exemplo, as compras diretas, para que os serviços pudessem ser prestados com a rapidez e exigida”

Agilidade, esta é a principal bandeira dos Gerentes que defendem o atual sistema de compras do SEBRAE/RN. Pedro Freire, Gerente da Área Operacional, considera:

“um diferencial da empresa com relação aos outros integrantes do Sistema S, é a sua flexibilização/descentralização/autonomia dos gestores, o que faz com que as coisas aqui andem bem mais rápidas”.

Parte dos Gerentes das Unidades Operacionais consideram que a centralização dos processos de compras diretas, poderá acarretar algumas dificuldades para execução das ações, pois, dificilmente a empresa poderá estruturar um Setor de Compras com a quantidade de pessoas necessárias, e isso não ocorrendo fatalmente haverá morosidade nos processos o que pode comprometer o bom andamento dos trabalhos.

Já os Gerentes das Unidades Administrativas acham que a centralização das compras diretas deve ser o caminho a seguir, pois, haverá um maior controle sobre todo o

processo, reduzindo os possíveis riscos apontados pelos auditores contábeis, além de atender os Órgãos de fiscalização, e também acreditam que haverá redução nos custos com compras, pois o processo será mais eficiente. Marília Maia, experiente Contadora da empresa e que trabalha há mais de vinte anos no controle dos contratos e convênios é da opinião que a:

“a centralização das compras fortalecerá o poder de negociação junto aos fornecedores, reduzirá custos e haverá uma melhor administração sobre os estoques, pois, havendo um setor responsável o seu gestor terá condições de ter uma visão geral de tudo que ocorre, além de liberar os gestores e gerentes desta tarefa”.

O Sr. Paulo Gomes, Diretor de Administração e Finanças, ao debruçar-se sobre o relatório da auditoria contábil, percebe a ênfase que o mesmo trata o tema: compras diretas de bens e serviços realizadas com dispensa e inexigibilidade, está relatado no documento os vários riscos que a Instituição corre com relação a este processo, como por exemplo: Não realizar o número mínimo de cotações para compras; possibilidade de favorecimento a fornecedores pela área solicitante; comprar antes da autorização do diretor da área; realização de compras com valores acima do limite de dispensa de licitação; erros de preenchimento de sistema; ausência de ritos legais (ex: ausência de documentação fiscal); possível compra de mesmo produto com valores diferenciados; por não haver uma padronização pode-se comprar acima do valor de mercado, cumprimento das exigências do instrumento Legal a que o SEBRAE está sujeito, entre outros.

O PROBLEMA

Diante de tantas opiniões, a favor e contra a descentralização e centralização do processo de compras diretas no SEBRAE/RN, o dilema do Sr. Paulo Gomes só se intensifica, ele está cada vez mais a se perguntar o que fazer com relação à situação? Ele lê e relê o relatório dos auditores contábeis, e faz um rol com os prós e contra dos sistemas de compras, e fica a se perguntar: Será que esse modelo de compras descentralizado é fator primordial para a agilidade no atendimento? Será que realmente existem todos estes riscos apontados pela auditoria? E o sistema de compras centralizado é tão eficiente quanto se preconiza? Será que sua implantação não acarretará atrasos no atendimento? Com tantas perguntas sem respostas definitivas ele resolve não tomar nenhuma posição, decidindo formar uma Comissão para estudar e desenvolver uma proposta para o caso.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO DO CASO

Empresas como o SEBRAE, que tem forma jurídica de Serviço Social Autônomo, apresentam características bastante peculiares, a principal delas é que mesmo sendo ente privado sem fins lucrativos, sujeitam-se ao controle do Tribunal de Contas da União por receberem recursos públicos, exerce função de interesse público, são denominadas paraestatais. O caso em tela detalha uma situação real vivida no SEBRAE/RN, onde são demonstradas as implicações, inclusive de ordem legal, que a descentralização das compras diretas pode trazer para a empresa, como também, os problemas que podem ser gerados pelo modelo centralizados. O dilema que é colocado para o gestor de administração e finanças da Instituição é, manter o sistema descentralizado, que vem sendo elogiado e criticado, ou voltar à antiga forma centralizada, que foi abandonada por problemas recorrentes. O presente caso foi construído com base em observações dos fatos e entrevistas com os personagens envolvidos, sendo o mesmo, indicado para ser utilizado por alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de administração, economia, engenharia de produção, gestão pública, entre outros. Tem por objetivo fazer com que os alunos reflitam sobre a temática: compras centralizadas versus a descentralizadas, nos serviços sociais autônomos.

FONTES DE DADOS

A construção do caso foi feita a partir da convivência dos personagens, de observações e de entrevistas realizadas com envolvidos. A caracterização e circunstâncias são reais, entretanto, os personagens têm os nomes mudados.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso é indicado para ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação em administração, economia, engenharia de produção, e gestão públicas, nas disciplinas de administração de materiais, gestão das compras públicas, logística e materiais, entre outras. Sugere-se ser lido em 30 minutos em sala de aula. Podendo ser aplicado da seguinte maneira: 1) leitura individual e em grupos; 2) levantamento das questões relativas as compras em empresas com as características jurídicas similares; 3) sugestões para solução do problema apresentado; 4) apresentação das sugestões dos grupos em plenária; 5) sistematização das principais conclusões; 6) fechamento com discussão dos conceitos pelo professor da disciplina.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso de ensino “Alguém Tem Que Comprar” tem como objetivo levar o aluno a refletir, não só sobre a temática das vantagens e desvantagens das compras centralizadas/descentralizadas, mas , também, observar que com o crescimento das atividades as empresas findam criando novas instalações, unidades etc., levando-as a terem que decidir entre manter departamentos centralizados ou criar estruturas menores em cada unidade para atender as mesmas isoladamente, ou seja, descentralizar. As duas situações têm suas vantagens e desvantagens, a implantação de uma ou de outra forma, depende, inclusive da conjuntura vivida, evidenciando, que as questões do ambiente externo podem levar os executivos das empresas a mudarem ou implantarem estruturas operacionais para se adequarem as realidades que se apresentam.

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Inicialmente podemos discutir se os riscos apontados pela auditoria contábil no processo de compras diretas no SEBRAE/RN se dá única e exclusivamente pelo fato destas serem descentralizadas, ou em função de inconsistências do sistema que não consegue controlar eficazmente todo o processo. Também, poderemos discutir se a centralização das compras diretas, necessariamente, eliminará os riscos já mencionados, ou, se acarretará algum prejuízo na prestação dos serviços como acreditam alguns.

A produção de bens ou prestação de algum serviço depende, entre outras variáveis, de uma boa gestão no suprimento de seus materiais e/ou serviços. A eficácia está diretamente ligada à presença destes suprimentos no momento exato, na quantidade e qualidade esperada. Comprar em uma empresa com características jurídicas semelhantes ao SEBRAE/RN vai além do simples ato de procurar e adquirir bens, pois, deve-se antes de qualquer coisa observar as normas legais que regem sua conduta.

As questões levantadas no presente caso demonstram a necessidade do SEBRAE/RN, que embora seja um ente privado, tem sua gestão atrelada a normas das empresas públicas, de escolher qual o sistema de compras – centralizado X descentralizado – deve ser aplicado a sua realidade. A centralização/descentralização das compras é bastante discutida pelos estudiosos do assunto, normalmente o que se

aborda com vantagem de uma é desvantagem de outra, sugere-se até que haja uma combinação de ambos os sistemas para obter os benefícios das melhores características de cada um.

Cada empresa estrutura seu setor de compras de acordo com as suas necessidades, no caso do SEBRAE/RN, como as demais empresas do Sistema S, deve-se observar além das suas necessidades a regulamentação a que está submetida, por esta razão, faz-se necessário analisar com muita cautela que sistema de compra direta é mais adequado para sua realidade, centralizado ou descentralizado?

Para alguns autores a centralização das compras, permite ou possibilita um maior controle, além de ficar mais fácil para atender as exigências legais, afora obter vantagens econômicas em consequência da sua adoção, conforme defende Heinritz (1983 p 21) que considera que este sistema apresenta as seguintes vantagens: “a) *Assegura-se, por meio dela, um maior controle ao se isolar o fator material, com uma pessoa ou um departamento diretamente responsável, perante a direção, pelo desempenho desta função e também um dispositivo completo de registros relativos às relações de compras, obrigações contratuais e gastos em geral;* b) *A concentração nas atividades específicas de compras desenvolve o conhecimento especializado, habilidade profissional concernente e normas de procedimentos que resultam em aquisições mais eficientes e mais econômicas;* c) *Um melhor desempenho pode ser esperado em outros departamentos, quando os superintendentes, os gerentes dos escritórios e os chefes de outros departamentos vêem-se da detalhada e minuciosa responsabilidade envolvida nas compras e das interrupções e entrevistas que são naturais e inerentes aos processos de compras”.*

A função comprar é basicamente cíclica e repetitiva, a empresa pode organizar sua forma de compras de acordo com as suas necessidades, para os críticos da centralização, esta forma de estruturação contribui para travar os processos, gerando atrasos e conseqüentemente insatisfações, entre outras. Esta situação pode até ocorrer, mas, em qualquer empresa minimamente estruturada é exigido um planejamento antecipado. As compras interagem com outras atividades ela não funciona isoladamente, assim sendo, o processo de compras centralizado, vinculado a uma boa coordenação poderá atender a política de suprimento do SEBRAE/RN. Por outro lado, com os serviços crescendo no ritmo demonstrado nos últimos anos, a administração do SEBRAE/RN pode resolver optar em manter o processo de compras

diretas descentralizado, isto deverá ocorrer concomitantemente, a implantação de um eficiente sistema de TI, que seja capaz de controlar todas as compras e serviços contratados, realizados pelas diversas unidades da empresa, de modo a coibir os riscos já mencionados ao longo do presente caso. Segundo VASCONCELLOS (1979: 101), à medida que a organização cresce, torna-se difícil para a alta administração manter o mesmo nível de centralização da decisão. O crescimento traz como consequência a diversificação e o aumento da complexidade dos problemas técnicos e administrativos. Assim, certas decisões precisam ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores, a fim de aliviar a alta administração e tornar mais dinâmica a operação da organização. A descentralização pode ser de autoridade, de atividade ou funcional. A organização necessita que as pessoas tomem a decisão certa e, para que isso aconteça, é preciso que o responsável pela tomada de decisão disponha das informações necessárias. Uma das razões da descentralização numa organização é delegar as decisões aos níveis hierárquicos inferiores que detêm informações.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Como você analisa o sistema de compras diretas adotado pelo SEBRAE?
2. Ao seu juízo, a mudança do atual sistema de compras diretas causaria algum impacto, negativo ou positivo, na prestação dos serviços?
3. Quais as vantagens e desvantagens de se implantar um sistema de compras centralizado X descentralizado?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gestão da cadeia de suprimento e logística, Rio de Janeiro, Elsevier, 2007

Compras: Princípio e Administração, São Paulo, Atlas, 2000

Chivenato, Idalberto, Administração de materiais, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005

Francischini, G. Paulino, Administração de Materiais e do Patrimônio, São Paulo, Cengage Learning, 2010

Gonçalves, Paulo Sérgio, Administração de Materiais – 3.ed. – Rio de Janeiro, Elsevier, 2010

Heinritz, Stuart F. & FARREL, Paul V.; Compras princípios e aplicações, São Paulo, Editora Atlas, 1983

Prado, Leandro Cadenas, Licitações e Contratos: Lei 8.666/93 – Simplificada, Niterói,RJ: Impetus, 2008