

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE - FARN
SETOR DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

SÉRGIO COCENTINO DA SILVA

CASO DE ENSINO: O NÍVEL DE SERVIÇOS DO SETOR DE COMPRAS
DA EMPRESA LAICOS/ RN

NATAL- RN

2011

SÉRGIO COCENTINO DA SILVA

CASO DE ENSINO: O NÍVEL DE SERVIÇOS DO SETOR DE COMPRAS
DA EMPRESA LAICOS/ RN

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Pós Graduação em
Administração/MBA em Gestão de
Negócios da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito para obtenção do grau de
especialista em administração.**

Orientadora:

Prof^a. Maria Valéria de Araújo

NATAL – RN

2011

1. INTRODUÇÃO

A empresa LAICOS tem como missão contribuir para melhoria da qualidade de vida dos seus clientes, além de favorecer o desenvolvimento de uma sociedade sustentável com melhores condições de vida para todos. Lauro Freitas responsável pelo setor de Compras possui em seu cotidiano atividades que demandam exigências com índices de urgência comuns ao dia-a-dia do setor, além de absorver as atividades de acompanhamento das compras e licitações realizadas pela Comissão Permanente de Licitações - CPL.

Dessa maneira, preocupado com suas atribuições e reclamações quanto a qualidade das atividades no setor, o gestor Lauro Freitas analisa como resolver os problemas que além de desgastá-lo em sua rotina de trabalho, gera dificuldades para melhoria da execução de suas atividades específicas, causando dano na consecução dos contratos e, conseqüente ônus a empresa. Lauro Freitas, enquanto profissional que preza a eficácia, efetividade e eficiência questiona-se freqüentemente como poderia realizar melhorias e formatar melhores respostas a essas solicitações.

2. UMA EMPRESA DE BEM ESTAR - LAICOS

A empresa LAICOS é de caráter privado, com fins lucrativos, mantida e administrada pelo segmento de turismo, teve o início de suas atividades em 1972, procurando sempre ao longo do tempo manter-se atualizada com as necessidades e oportunidades de cada momento.

Encontra-se presente em 07 estados brasileiros, atuando em apresentações e desenvolvimento artístico e cultural, turismo de esporte, turismo religioso, recreação com crianças, turismo social, excursões acadêmicas, ações comunitárias e financiamento de serviços aos clientes e seus familiares, além de oferecer serviços para a comunidade em geral.

No Rio Grande do Norte a empresa encontra-se presente através das filiais localizadas em Natal, Mossoró e Tibau do Sul, totalizando um total de 253 colaboradores que impulsionam cada vez mais o crescimento do segmento turístico na região e a satisfação dos clientes na qualidade dos serviços oferecidos. O organograma a seguir demonstra como a empresa está representada no Rio Grande do Norte.

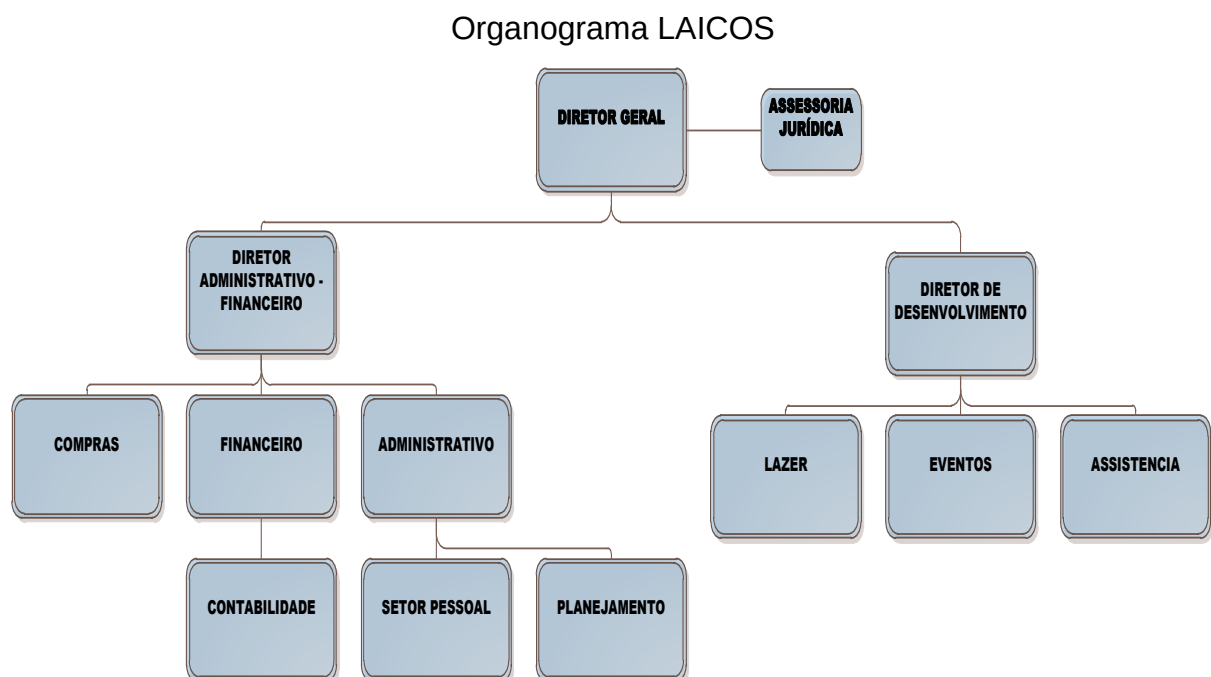


Figura 1. Organograma LAICOS, (Cocentino, 2011).

O setor de compras encontra-se imerso, conforme organograma, dentro da diretoria administrativa financeira e responde pela compra de materiais permanentes, diversos e serviços das filiais presentes no Estado. Dessa maneira, é de sua incumbência a aquisição, por exemplo: de bebidas, suprimentos de informática, material de expediente, material de limpeza, material descartável, produtos de origem animal, produtos químicos para piscinas, gêneros alimentícios perecíveis e não perecíveis etc. Elementos tais acondicionados como itens de estoque, além de materiais elétricos, manutenção, hidrosanitários, equipamentos e outros que são considerados itens de aplicação direta que não evoluem para estoque.

Percebe-se, assim a importância do setor de compras e de suas atividades operacionais para a plenitude das atividades desenvolvidas pela empresa, seu nível de qualidade e, ainda a sobrecarga de trabalho, o qual tem como condicionamentos: aquisição, estoque, distribuição e controle, quantitativo de funcionários para operacionalização, temporalidade, segmentos diferenciados de solicitações e atendimentos emergenciais.

Entretanto, o espaço de atuação conta somente com quatro funcionários e um gestor, Lauro Freitas, para atendimento das solicitações, execução de compras, licitações, estoque, etc. o que torna foco nossa problemática a seguir, pois os envolvidos são insuficientes para atender tais atribuições compatíveis ou não ao setor e, ao mesmo tempo, são inúmeras as cobranças voltadas ao responsável pelo setor, o Sr. Lauro Freitas, que acaba acolhendo as diversas críticas e reclamações direcionadas pela falta de cumprimento adequado das requisições que, dessa forma, acabam atrapalhando a condução dos demais serviços e setores. Assim, além dos “nós” alusivos ao dia- a- dia: fracionamento de pedidos de mesmo material, descrições incompletas nas solicitações, pedidos em tempo não hábil, os quais colocam o setor e seu gestor passível a situações de auditoria, ainda explicita-se a absorção pelo setor de compras de ações da CPL.

3. O SETOR DE COMPRAS E AS AÇÕES DA CPL

O fluxo de responsabilidades e atendimento, oriundos da Comissão Permanente de licitação- CPL ao setor de compras inicia nas solicitações de materiais, diversos e serviços dos demais setores/ unidades, componentes da empresa LAICOS, que se estabelecem acima dos termos de dispensa de Licitação. Dessa maneira, o setor do Sr. Lauro fica incumbido de realizar as cotações, confeccionar mapa de preços, selecionar fornecedores, produtos e orçamentos, os quais após analisados são encaminhados para autoridade competente e preparados para procedimento de licitação. Ocorrendo a aquisição, através do procedimento licitatório, após homologação do certame o objeto/serviço a ser adquirido ou contratado é encaminhado pela CPL, por meio de processo, ao setor de compras que fica responsável pela aquisição e acompanhamento da entrega, na forma aprovada, mediante termos do contrato. Dessa maneira, percebe-se o largo caminho necessário ao setor de compras na realização desses procedimentos e a dificuldade em cumpri-los com zelo e eficácia tendo em vista, ainda a existência de prazos e exigibilidades.

A SITUAÇÃO – PROBLEMA

Naquela tarde, Lauro Freitas estava presente em uma reunião importantíssima com o Diretor Administrativo/Financeiro da empresa LAICOS o Sr. Aldemir Tavares. Naquele momento, todas as suas angústias estavam expressas na apresentação das grandes problemáticas que vinham sendo registradas em seu espaço de trabalho. Principalmente, no que tange o acompanhamento das licitações, ferramenta prevista na Lei de Licitações 8.666 /1993, a qual se destina a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento 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.

Lauro Freitas pensa em como compartilhará suas angústias com sua equipe e com o Diretor Aldemir Tavares, para que juntos solucionarem tal problemática, além de sensibilizar todos sobre a importância do setor de compras. Analisa que precisarão agir de maneira acertada sem perder mais tempo, pois ele tem claro que a eficiência, efetividade e eficácia são fatores valiosos. E que as demandas por serviços, contratos e acompanhamento das licitações são essenciais, mas que estão aumentando cada vez mais e, portanto, ficando mais difícil responder a tantas reclamações. Assim, naquele momento, em reunião colocava ao diretor e demais presentes, todas as atribuições e demandas que sugeriam os contratos e licitações e a inviabilidade do atendimento com qualidade pelo setor de compras.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este caso de ensino realizado na empresa LAICOS centra-se na importância do gerenciamento para o sucesso de qualquer tipo de empreendimento, inclusive para Instituições turísticas. Aborda a focalização no nível do serviço e metas para melhoria do atendimento das solicitações de ordem logística. O estudo dar-se-á através de uma situação de conflito ocorrida na empresa LAICOS em que o quantitativo de profissionais e o excesso de contratos e acompanhamento de licitações tornam inviável o bom desempenho do setor de compras, setor primordial para o desenvolvimento da empresa e de seus serviços ofertados aos seus clientes. Dessa maneira, a partir do caso focado a seguir, visa-se contribuir para redução dos custos, dinamização do setor e melhoria da satisfação no atendimento. Objetivando levar o discente à reflexão na gestão de empresas, execução de contratos e licitações, além de priorizar o funcionamento contínuo e correto dos processos para melhor atender os clientes.

Fonte dos dados

Este caso de ensino relata uma situação fictícia, levantando debates importantes para análise e solução de problemas relacionados ao desenvolvimento de atividades em setores primordiais da empresa e o seu acúmulo de tarefas que acarretam discrepâncias nos processos de atividades diárias. A empresa, as informações e os nomes de funcionários utilizados são fictícios, não havendo nenhuma relação de veracidade com qualquer outra empresa, pessoas ou situações relatadas no estudo.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós graduação e/ou especialização em administração de negócios. Podendo ser aplicado da seguinte forma: 1) Leitura individual e em grupos; 2) coleta de informações relativas ao setor de compras em empresas de caracteres similares; 3) sugestões para solução da problemática exposta; 4) Discussão em plenária; 5) Apresentação pelo professor da temática e da situação.

Objetivos de Aprendizagem

O Caso de ensino “O Nível de Serviços do Setor de Compras na empresa LAICOS” objetiva conduzir os alunos a refletirem não somente o que concerne a estruturação do setor de compras mas também a retirada versus permanência de ações da CPL no setor para atender as necessidades fins da empresa, o nível do serviço e metas para melhoria do atendimento das solicitações de ordem logística, execução de contratos e licitações e, também observar a importância do gerenciamento dentro de uma instituição com finalidades turísticas e uso de seus recursos, principalmente no sentido de colaborar com a mudança da visão que se perpetua sobre estas instituições. Desta forma, este Caso além de demonstrar a resolução de uma problemática tem como finalidade enfatizar como profissionais qualificados e comprometidos com o seu trabalho podem colaborar para que as realidades sejam transformadas.

Análise do Caso

Pode-se começar a discussão do caso abordando a gestão de negócios de uma maneira geral, buscando enfatizar a eficiência do processo, o alcance de resultados, para assim, trazer o foco da discussão para a gestão de ordem logística, redução de custos e melhoria no nível e qualidade dos serviços.

Sugere-se enumerar fatores/indicadores essenciais como a importância do constante monitoramento e da fiscalização das ações para o alcance dos resultados previstos e para solução dos imprevistos.

Posteriormente, outro fator para se levar a discussão gira em torno das matérias que envolvem contratos e licitações, principalmente no que se refere o acompanhamento na execução dos contratos e formas de gestão, retirada/permanência da atividade no setor de compras, a fim de entender os prejuízos para melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido no setor de compras, seus serviços específicos e danos na consecução dos contratos, a permanência dessas ações de CPL no espaço e, dessa maneira, conseqüente ônus a empresa.

Por essa razão cabe analisar dentro de uma empresa de dimensões e caráter jurídicos diferenciados como a empresa LAICOS qual ferramenta mais adequada/efetiva para sua realidade: a retirada ou permanência das atividades de acompanhamento dos contratos e licitações na unidade de compras?

Questões para Discussão

- (1) Como você analisa o sistema de compras adotado pela empresa LAICOS?
- (2) Que estratégias de gestão devem ser adotadas para resolver a situação apresentada?
- (3) Ao seu entender, a mudança do padrão atual no setor de compras causaria algum impacto, positivo ou negativo, no custo e qualidade dos serviços?

REFERÊNCIAS

AMARAL, Antônio Carlos Cintra do. **Licitação e Contrato Administrativo: estudos, pareceres e comentários**. 2ª Ed. Belo Horizonte, 2009.

AMARO, Daniela. **Os textos dos Foldêres que circulam no Turismo Social e o Discurso que Alcança os Sonhos de Viagem: Um estudo de caso do Serviço Social do Comércio do Paraná**. Disponível em: < <http://www3.unisul.br>>. Acesso em: 10 julho 2011.

PEREIRA JR, Jesse Torres. **Comentários À lei das Licitações e Contratos da Administração Pública**. 8ª ed. Renovar, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 3ª Ed. Atlas, 2009.