

Um estudo de caso do setor de suprimentos da FCA/Unicamp

Noan Sallati ¹

RESUMO

Este trabalho pretende analisar processos bem como pontos críticos do funcionamento da Divisão de Suprimentos da Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), através de um Estudo de Caso. A área objeto de estudo realiza atividades com demandas de considerável complexidade, destacando a gestão de Patrimônio, Almoxarifado e principalmente a gestão de Compras, e que apresentam particularidades, como a diversidade de áreas de conhecimento dentro do mesmo *campus* da Universidade, limitações estruturais, de mão de obra e de mapeamento de atividades. Objetiva-se, portanto, com a literatura, o apoio teórico e metodológico para identificar e mapear os processos complexos que são atividades meio da universidade pública e, com o estudo de campo, oferecer soluções para os pontos críticos do caso sob análise, buscando aumentar a eficiência e eficácia da área objeto de estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Suprimentos; Compras; Administração Pública; Estudo de Caso.

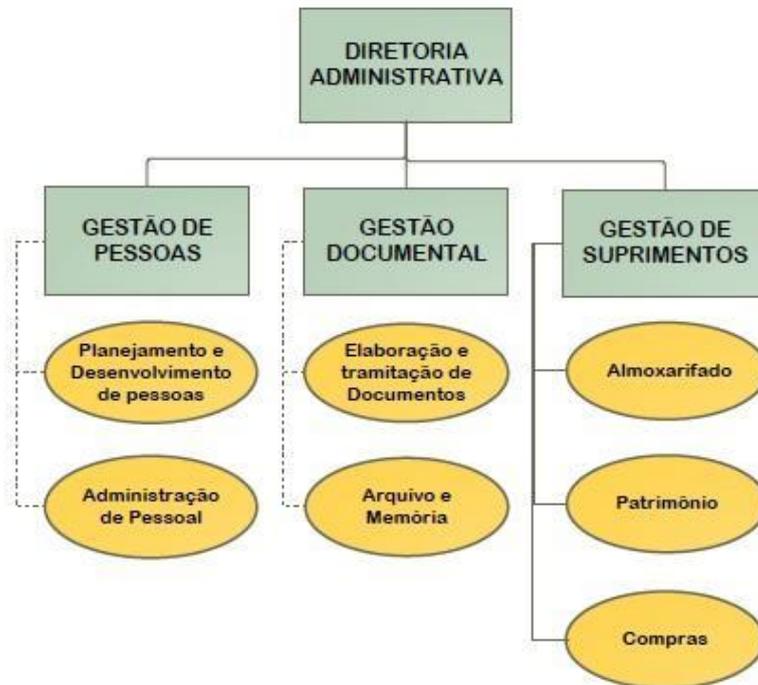
¹Graduado em Administração Pública pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).
E-mail: noansllt@gmail.com.

INTRODUÇÃO

O local de estudo é a Universidade Estadual de Campinas, na Faculdade de Ciências Aplicadas de Limeira. Inaugurado no ano de 2009, o *campus* atualmente oferece seis cursos de graduação, nas áreas de administração, engenharia e saúde. No programa de pós-graduação, iniciado em 2011, oferece os cursos de Administração, Ciências da Nutrição e do Esporte e Metabolismo, Engenharia de Produção e Manufatura, Interdisciplinar em Ciências Humanas e Sociais Aplicadas e Programa Interunidades em Política Científica e Tecnológica. A área de Pesquisa, organizada em Laboratórios e Centros, atua de maneira interdisciplinar nas mesmas áreas ofertadas na graduação; e, por fim, os projetos de Extensão existentes buscam integrar a comunidade acadêmica com a sociedade. Trata-se de um *campus* em plena expansão, tanto estruturalmente, com a incorporação de novos espaços físicos, quanto academicamente, por meio do surgimento de novos cursos. O resultado é uma complexa rede de serviços e processos de gestão do qual participam um número restrito de funcionários com alto grau de demandas e urgências.

Para atender as necessidades das atividades dentro da Universidade, criou-se uma área administrativa na qual, entre as diversas atividades, encontra-se o setor de Gestão de Suprimentos, responsável pelos processos de compras de materiais permanentes (estrutural), de consumo, serviços, e realização de processos burocráticos que devem estar sempre de acordo com normas e leis. O setor compreende as tarefas de Patrimônio, Almoxarifado e principalmente, Compras. A área responde à Diretoria Administrativa, que por sua vez responde diretamente à Diretoria da FCA na hierarquia. Dentro deste arcabouço, se faz necessário a execução das atividades da forma adequada e com menor número de ocorrências possíveis para um melhor desempenho.

Figura 1: A Diretoria Administrativa possui a seguinte organização.



Fonte: Faculdade de Ciências Aplicadas, 2018.

O estudo originou-se da constatação da Diretoria da Faculdade de Ciências Aplicadas da necessidade de melhorias em determinados processos da Divisão de Suprimentos. Isso ocorreu após a percepção da avaliação negativa da comunidade interna da FCA sobre o setor, e da identificação de entraves ao funcionamento adequado dele. Deste modo, o objetivo principal da pesquisa foi identificar, analisar e apresentar soluções para os pontos críticos do Setor de Suprimentos da FCA. Trata-se, portanto, de um estudo que busca mapear problemas de uma área administrativa que realiza um elevado número de processos, especialmente aquisições, e apresenta particularidades como, por exemplo, demandas completamente distintas e complexas oriundas de uma Faculdade que integra áreas diversas de conhecimentos. Estas atividades desempenhadas devem seguir sempre normas e leis da Administração Pública e atender às atividades fins de uma unidade de ensino de larga escala da Unicamp.

Destaca-se que boa parte do processo de compras que envolve o Setor não é dependente apenas da capacitação e serviço dos funcionários do

mesmo, mas também dos solicitantes das compras, que requisitam determinado produto ou serviço por meio de um memorial descritivo, onde se indica o objeto almejado seguindo as regras da própria instituição e as leis de compras da Administração Pública. Portanto, como o processo não envolve somente os servidores locados na Gestão de Suprimentos, foram consultadas além das percepções destes, a opinião da Diretoria da Faculdade, e de diretores de atividades-meio da FCA, que são os maiores requisitantes do setor, para identificar com precisão os problemas, e assim propor medidas estratégicas para obter o melhor resultado final possível.

Conhecendo a necessidade de ajustes dentro das atividades-meio da Administração Pública, Abrucio (1997) diz que diante da atual realidade do Estado contemporâneo, pressionado pela globalização e pelas mudanças tecnológicas, com menos poder e recursos, de fato a eficiência adaptativa é um valor mais importante para a Administração Pública, capaz de dotá-la da flexibilidade necessária para responder melhor às demandas internas e externas.

Para buscar essa eficiência, e também para reforçar a eficácia nos processos, será detalhada a metodologia utilizada para este Estudo de Caso.

METODOLOGIA

O percurso metodológico escolhido para o desenvolvimento deste projeto foi Qualitativo, Descritivo e de Estudo de Caso. A abordagem qualitativa se faz presente devido à necessidade de analisar com profundidade e entender os processos que ocorrem na Divisão de Suprimentos, e de assimilar e extrair percepções dos funcionários acerca do processo e dos pontos de estrangulamento da área, captados através de entrevistas.

Godoy (1995) salienta que o foco dessa abordagem de pesquisa não reside na enumeração ou medição de variáveis, eventos ou ocorrências. Ao contrário, “os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do

pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”. (GODOY, 1995, p. 58).

Portanto, a utilização da abordagem qualitativa neste estudo se justifica porque se objetivou analisar com profundidade e riqueza de detalhes a percepção de funcionários acerca dos processos realizados. Nesse sentido, a subjetividade do indivíduo se faz importante para a compreensão do fenômeno estudado. Gil (2002) e Assis (2016) destacam que, dentre outros aspectos, o estudo descritivo está pautado na tentativa de descrever dados fenômenos, por exemplo, processos organizacionais, levantamentos de opiniões e percepções de determinado indivíduo ou grupo. Desta forma, o estudo descritivo está presente na transcrição das atividades e processos da área objeto do estudo, e dos levantamentos de opiniões dos profissionais envolvidos durante as pesquisas de campo realizadas. Também está presente no momento de estabelecer comparações e análises acerca dos problemas detectados.

Ao mesmo tempo, a metodologia desta pesquisa é um estudo de caso. Com relação ao estudo de caso, pode ser compreendido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p. 32).

Para os propósitos deste estudo, este tipo de pesquisa se justifica enquanto proposta metodológica, realizando uma análise intensiva na unidade e buscando compreender fenômenos específicos da Gestão de Suprimentos da FCA.

DESENVOLVIMENTO

Os pontos de estrangulamento do Setor de Suprimentos da FCA/Unicamp foram identificados através da coleta de dados, via entrevistas em grupo e posteriormente semiestruturadas, com os funcionários da divisão, com o Diretor Administrativo da Faculdade, com a comunidade que se relaciona diretamente com a área objeto de estudo, e também com a figura

do Diretor do *campus*. O presente estudo teve contato com as três atividades desenvolvidas pela Gestão de Suprimentos (Almoxarifado, Compras e Patrimônio), durante todo o ano de 2018, das quais surgiram 16 pontos críticos. Entretanto, obedecendo ao objetivo inicial da pesquisa, que consiste em auxiliar na melhora dos processos de compras e na reputação da comunidade acerca do setor, somente os pontos de compras foram aprofundados e estudados pelo grupo de trabalho, reduzindo-se a um universo de 10 pontos de estrangulamento. Sob estes pontos considerados deficitários, iniciaram-se análises e estudos para sugerir melhorias.

Figura 2: Pontos críticos do Setor de Suprimentos da FCA/Unicamp.

Processos	Pontos críticos citados e identificados	
Almoxarifado	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estrutura física - Falta de funcionário especializado 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade apenas de estoques pontuais
Patrimoniamento	<ul style="list-style-type: none"> - Itens não apresentados para patrimoniamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Demora no trâmite interno da Unicamp - Falta de funcionário de carreira
Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção pejorativa acerca das compras; - Falta de conhecimento dos solicitantes de compras; - Ausência de planejamento dos solicitantes de compras; - Inexistência de controle estatístico interno; - Déficit de Colaboradores; - Problema na definição de prioridades; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de treinamentos e reuniões internas; - Pouco acompanhamento aos ingressantes; - Planejamento orçamentário; - Ausência de um software para memorial; descritivo e acompanhamento do andamento das compras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em linhas gerais, respeitando a privacidade do Setor na divulgação de informações, será discutido brevemente sobre os gargalos da área objeto de estudo.

Iniciando, a percepção negativa do Setor de Suprimentos, julgando-o como ineficiente, é oriunda da falta de planejamento aliado a carências de conhecimento dos docentes e funcionários da FCA na hora de solicitar produtos (desconhecimento da Lei de Licitações, da necessidade de planejamento); bem como o fato de os pontos críticos da Gestão de Suprimentos serem perceptíveis ao público externo, como por exemplo, a

falha na comunicação de acompanhamento de um produto solicitado. A solução comentada foi confecção e montagem de documento informativo para a comunidade interna, com informações sobre o processo de compras na Faculdade, sobre a Divisão de Suprimentos, e também a respeito dos trâmites burocráticos acerca das compras na Administração Pública. Para os funcionários com contato direto, sugere-se concomitantemente a produção de um módulo de treinamento para os requisitantes de compras da Faculdade de Ciências Aplicadas.

Buscando uma melhor organização interna no Setor, foi sugerida a remodelação interna e a criação de um grupo para cuidados somente a assuntos relacionados a aquisições de produtos e serviços. Desta forma, além de melhor organização nos fluxos de trabalho, a percepção da comunidade interna também seria aperfeiçoada, uma vez que as funções dos servidores estariam nítidas e bem definidas, e os requisitantes melhores assessorados em suas dúvidas e tomadas de decisão.

Ainda sobre a organização interna, constatou-se a necessidade de realização de reuniões periódicas no setor, a fim de debater e procurar soluções para problemas cotidianos, bem como definir suas prioridades; programas de imersão para os colaboradores, com a finalidade de melhor adaptação dos funcionários com as atividades; e mudança no conceito de tomadas de decisões, com a implementação de abordagem *Bottom-Up*, ou seja, descentralizada, com um ambiente onde os funcionários tenham abertura para compartilhar *feedbacks* e estratégias sobre as atividades.

Sobre esta última, o objetivo final é melhorar a eficiência e eficácia do procedimento, pois os funcionários que acompanham o processo diariamente sabem como o processo se operacionaliza e quais as maneiras de alcançar os melhores resultados. Para Hamel e Prahalad: “A descentralização não pode ser absoluta nem a estratégia empresarial opressiva, mas a organização precisa desenvolver uma estratégia coletiva, o que exige do corpo gerencial postura mais cooperativa e menos competitiva em relação aos seus pares” (HAMEL, PRAHALAD, 1995, p. 333).

Outras sugestões realizadas pelo trabalho são a primordialidade de desenvolver uma auditoria estatística dentro do Suprimentos da FCA/Unicamp, de modo que esta consiga fornecer dados de onde estão ocorrendo os principais erros no cotidiano das atividades, tanto internos quanto oriundos do público externo ao setor. Sobre auditoria interna no Setor Público, Marques & Almeida (2004) diz que alguns de seus pontos positivos para as organizações é a possibilidade de o sistema revelar de imediato erros e falhas cometidas nas atividades, além de organizar os procedimentos de acordo com sua data, ordem e volume. Com essas informações, os servidores lotados na área objeto de estudo conseguiriam mapear as principais dificuldades dos solicitantes de compras e serviços, além de identificar falhas internas na condução dos processos pelo Setor, e desta forma, atuar para reduzi-las.

Discutida a necessidade de maior número de servidores para o desenvolvimento adequado das atividades, porém explanado que a organização interna tende a atenuar tal carência. Exposta a utilidade de desenvolver um software para uso dos requisitantes da comunidade interna, permitindo o acompanhamento do estágio dos pedidos realizados à Divisão (apresentado o exemplo do *campus* da Unesp de Araraquara, que possui sistema similar). Por fim, foi discutida a necessidade de se externalizar o planejamento orçamentário para diversas áreas da Faculdade, dando autonomia de gerir os seus recursos e gastos de cada Setor da Universidade, e desafogando a Gestão de Suprimentos no fornecimento de informações a todo instante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma Gestão de Suprimentos que obedeça aos princípios da Administração Pública, com todos os seus processos internamente elucidados é indispensável para o bom funcionamento de um órgão em sua totalidade. Esta pesquisa buscou alcançar este estágio de amadurecimento na FCA/Unicamp.

Após dois semestres de estudos, com mais de uma dezena de entrevistas realizadas, mapeando processos, buscando experiências em áreas correlatas e com conjuntura semelhante, e pesquisas bibliográficas, foi apresentado o resultado final à comunidade interna da Faculdade de Ciências Aplicadas em dezembro de 2018. A pesquisa enfrentou algumas dificuldades em seu desenvolvimento, como: realizar um estudo de caso em uma divisão administrativa em pleno funcionamento e com muitas demandas; realizar os contatos e entrevistas de modo a conquistar confiança dos servidores e diretores a fim de obter respostas e questionamentos produtivos ao estudo; conhecer profundamente um ambiente até então sem informações no início do projeto; lidar com a conjuntura com muitas especificidades, especialmente no que tange a diversidade de áreas de conhecimento e o tamanho da FCA, o que torna as atividades de Patrimoniamento e Compras muito mais complexas.

Identificou-se durante o desenvolvimento do projeto o vácuo em termos de referências de literatura sobre estudos de caso de compras na Administração Pública, e também sobre a gestão de Suprimentos. Inúmeras obras pesquisadas e consultadas pela pesquisa se limitam a abordar o assunto das compras no âmbito jurídico, e nos poucos estudos de caso, encontraram-se discussões muito abrangentes, fugindo do escopo deste trabalho, sem apresentações de problemas nessas áreas e as suas devidas maneiras de resoluções, e obras com escassa fundamentação metodológica e sem uma seleção bibliográfica satisfatória. Deste modo, esta contribuição se insere nessa lacuna de conhecimento identificada pelo autor.

Encerrando, o Estudo de Caso do Setor de Suprimentos da FCA/Unicamp conseguiu atingir todos objetivos traçados durante seu desenvolvimento, recebendo *feedback* positivo da comunidade interna que participou direta ou indiretamente na construção do trabalho, valorizando sempre o profissionalismo e uma Gestão Pública presente, legal e eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: ENAP (mimeo), 18. 1997.
- ASSIS, M. I. **Logística de suprimentos em uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais.** Belo Horizonte: FNH, 2016.
- FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS. **Estrutura não-departamental.** Disponível em: <<https://www.fca.unicamp.br/portal/pt-br/fca/governanca.html>> Acesso em: 25 abr. 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** In: 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas – RAE, In: São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus: 1995.
- MARQUES, M. C. C.; ALMEIDA, J. J. M. **Auditoria no setor público: um instrumento para a melhoria da gestão pública.** Revista Contabilidade & Finanças - USP, São Paulo, n. 35, p. 84 - 95, maio/agosto 2004.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.