



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DAYANA SOUZA MATEUS**

**A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE SUPRIMENTOS ACERCA DE  
POSSÍVEIS GARGALOS GERADOS PELO EXCESSO DE BUROCRACIA  
NOS PROCESSOS DE COMPRAS: UM ESTUDO SOBRE A SERGIPE GÁS  
S/A**

São Cristóvão/SE

2017

DAYANA SOUZA MATEUS

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE SUPRIMENTOS ACERCA DE  
POSSÍVEIS GARGALOS GERADOS PELO EXCESSO DE BUROCRACIA  
NOS PROCESSOS DE COMPRAS: UM ESTUDO SOBRE A SERGIPE GÁS  
S/A

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração da Universidade  
de Federal de Sergipe.

Área de Concentração: Logística de  
Suprimentos

Orientador: Prof. Dr. Marcos Eduardo  
Zambanini

São Cristóvão/SE

2017

DAYANA SOUZA MATEUS

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE SUPRIMENTOS ACERCA DE  
POSSÍVEIS GARGALOS GERADOS PELO EXCESSO DE BUROCRACIA  
NOS PROCESSOS DE COMPRAS: UM ESTUDO SOBRE A SERGIPE GÁS  
S/A

TERMO DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Aprovado em 05 de outubro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini  
Orientador – Universidade Federal de Sergipe

---

Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso  
Examinador – Universidade Federal de Sergipe

---

Profa. Dra. – Rosangela Sarmento Silva  
Examinadora – Universidade Federal de Sergipe

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, pela saúde e disposição que me deu durante essa jornada.

## AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus citando Daniel 2:20, que diz: “ Seja bendito o nome de Deus de eternidade a eternidade, porque Dele são a sabedoria e a força”.

Agradeço aos meus pais, pelas orações em meu favor, por cada orientação para que estivesse sempre andando pelo caminho correto. A minha mãe, meu muitíssimo obrigada pelo incentivo.

Agradeço as minhas irmãs, sobrinha, a vovó Rita e vovô Careca, pessoas que tanto amo, obrigada por todo carinho e companheirismo que me dedicam desde sempre.

Aos meus familiares, amigos e namorado que de forma direta ou indireta contribuíram para a conclusão desta etapa. Minha sincera Gratidão!

Agradeço aos professores da Universidade Federal de Sergipe por somarem na minha vida acadêmica e futura vida profissional, como diria o grande filósofo Isaac Newton: “Se eu vi mais longe, foi por estar de pé sobre ombros de gigantes”.

Agradeço especialmente, ao meu orientador Marcos Zambanini, que com muita paciência e dedicação me orientou em cada passo deste trabalho, espelhando-me como exemplo de profissional; obrigada! Meu sincero carinho e respeito.

Agradeço aos colegas da SERGAS, por todo aprendizado e companheirismo partilhado durante todo tempo em que estive estagiando, ao amigo Jorge Swami pela oportunidade de ter me permitido fazer parte dessa equipe, e por todos os conselhos e orientações a me dedicados.

Aos meus colegas de turma: Ricardo, Gleice, Melise, Rodrigo, Rafa, Clara, Sil, Carol, em especial aos guerreiros da CESAD: Dai por cada incentivo, Claudinha por me ensinar cálculo com tanta paciência, Anderson por todos os copos de cafés! Obrigada por todos os momentos em que fomos estudiosos e brincalhões, pela paciência, sorrisos, lanches e apoio sempre que precisei. Esta longa caminhada, certamente não seria a mesma sem o companheirismo de vocês.

“Eu sei o preço do sucesso: dedicação, trabalho duro, e uma incessante devoção às coisas que você quer ver acontecer”. (Frank Lloyd Wright)

## **RESUMO**

Esta pesquisa teve por objetivo analisar os impactos ocasionados pelo excesso de burocracia em companhias de economia mista por meio dos exemplos oferecidos pela empresa Sergipe Gás S/A. Como metodologia, foi utilizado o estudo de caso, caracterizado pela análise exaustiva de alguns objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado sobre o objeto selecionado. Deste modo, buscou-se diagnosticar as práticas utilizadas para contratação e verificação das leis qual a empresa submete-se, identificando os gargalos que afetam diretamente a gestão de suprimentos, sendo apontados os impactos acarretados pelo excesso de burocracia nos processos de compras. A partir de uma discussão da lei nacional aplicável às licitações (8.666/93) gerada para haver um afastamento de favoritismos de determinadas empresas que podem sobrepor os interesses particulares ao interesse públicos, somada as entrevistas com os colaboradores responsáveis pelo setor de suprimentos, o estudo apresentou como resultado algumas intervenções, relacionadas ao conhecimento do sistema ERP e a comunicação entre setores, podem proporcionar melhorias no desempenho dos processos no setor de suprimentos da SERGAS.

**Palavras-Chave:** SERGAS S/A; Burocracia; Compras Públicas, Processos.

## **ABSTRACT**

This research had as its main goal to analyze the impacts caused by the excess of bureaucracy in Semi- public corporations through the example offered by the gas company, Sergipe Gás S/A. As methodology, it was chosen the case study, which is characterized by the exhaustive analyzes of an object, in a way that it permits an extensive and detailed knowledge of the object selected. Therefore, it aimed to diagnose the practices utilized on the processes of hiring and verification of the laws to which this corporation is submitted to, identifying its production bottlenecks that affect directly the management of supplies. It is pointed out the impacts of the excess of bureaucracy on the purchase process. From a discussion about the national law applied to public bids (law 8.666/93), which was designed to push away the favoritisms of curtains companies that could overpower particular interests over public ones; and the interviews with collaborators responsible by the supply sector, this study presented as result some interventions. Firstly, on the understanding of the ERP system and secondly on the communication among the sectors that could improve the performance of the processes in the supply sector of SERGAS.

**Key words:** SERGAS S/A; Bureaucracy; Public purchase, Processes.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**SERGAS** – Sergipe Gás S/A

**DIRAF** – Diretoria Administrativa Financeira

**DISUP** – Divisão de Suprimentos

**CND** – Certidão Negativa de Débitos

**MD** – Memorial Descritivo

**ET**- Especificações Técnicas

**ERP** – *Enterprise Resource Planning*

**GERAD** – Gerência Administrativa

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Princípios da Administração.....	21
Quadro 02 – Modalidades de compras.....	31
Quadro 03 – Categorias analíticas e elementos de Análise.....	46
Quadro 04 – Protocolo de Estudo de Caso .....	47
Quadro 05 – Função, Tempo de Serviço na Empresa e Idade .....	50
Quadro 06 – Grau de instrução dos Colaboradores.....	51
Quadro 07 – Avaliação dos treinamentos oferecidos pela empresa.....	52
Quadro 08 - Avaliação da Legislação.....	53
Quadro 09 – Avaliação dos processos licitatórios.....	54
Quadro 10 – Avaliação do Atendimento dos fornecedores.....	56
Quadro 11 – Avaliação de Regularidade Fiscal dos fornecedores.....	57

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Estrutura organizacional da divisão de suprimentos.....	28
Figura 02 - Símbolos usados em um Fluxograma.....	36
Figura 03 – Sede da Empresa.....	38

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>17</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 EMPRESAS PÚBLICAS E SUAS PARTICULARIDADES .....	19
2.2 EMPRESAS PÚBLICAS NO BRASIL .....	22
2.3 EMPRESAS DE ECONOMIA MISTA .....	23
<b>2.3.1 Estrutura do Capital da Empresa – Economia Mista</b> .....	<b>24</b>
2.4 LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS .....	26
<b>2.4.1 O Setor de Suprimentos</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4.2 Logística de Suprimentos em Empresas Públicas</b> .....	<b>27</b>
2.5 LEGISLAÇÕES APLICADAS A COMPRAS PÚBLICAS. ....	29
<b>2.5.1 Compras Públicas</b> .....	<b>30</b>
<b>2.5.2 Modalidades de Compras</b> .....	<b>31</b>
<b>2.5.3 Terceirização de prestação de serviços</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5.4 Burocracia X Prazos</b> .....	<b>35</b>
<b>2.5.5 Fluxograma dos processos</b> .....	<b>36</b>
<b>3. APRESENTAÇÃO DO CASO</b> .....	<b>38</b>
3.1 QUADRO DE PESSOAL .....	39
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>43</b>
4.1 QUESTÕES DE PESQUISA .....	43
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	43
4.3 MÉTODOS DE PESQUISA .....	44
4.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS .....	44
4.5 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO .....	45
4.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS .....	45
4.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE .....	46

4.8 PROTOCOLO DE ESTUDO .....	47
4.9 CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE .....	48
4.10 ANÁLISE DO CASO.....	49
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	50
<b>5.1.1 Características dos servidores .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1.2 Nível de Conhecimento.....</b>	<b>51</b>
5.2 PROCESSOS DE COMPRAS .....	52
<b>5.2.1 Fatores que Influenciam a Negociação .....</b>	<b>53</b>
<b>5.2.2 Avaliação de Atendimento dos Fornecedores .....</b>	<b>55</b>
5.3 CONTROLE DE PROCESSOS .....	58
<b>5.3.1 Aceitação do Atual Controle de Processos .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3.2 Formas de Controle e Interação com outros Setores .....</b>	<b>60</b>
<b>5.3.3 Principais Dificuldades .....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.4 Demais Quesitos Avaliados .....</b>	<b>64</b>
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>66</b>
6.1 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE PESQUISA.....	66
6.2 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA.....	67
6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	68
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	69
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>75</b>
APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO APRESENTADO AOS FUNCIONÁRIOS DA DISUP – SERGAS.....	75
<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>
ANEXO I:.....	78
ANEXO II: FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS.....	79

## 1. INTRODUÇÃO

O excesso de burocracia tornou-se um dos grandes entraves das empresas públicas nas últimas décadas. Utilizando como objeto analítico a Sergipe Gás S/A (SERGAS), o presente estudo buscou identificar os gargalos ocasionados pelo excesso de burocracias nos processos logísticos de empresas públicas. A partir das dificuldades encontradas no controle das atividades na Divisão de Suprimentos (DISUP) da companhia, responsável pela aquisição de materiais para uso interno, bem como contratação de serviços de terceiros, procurou-se identificar os gargalos que afetam diretamente a gestão de suprimentos. Os impactos e prejuízos gerados pela burocracia também foram focos desta análise. A partir deste, foram verificadas a realidade dos gestores no controle dos prazos, e o desenvolvimento nos processos, buscando identificar quais são os gargalos causados pela burocratização que afetam o andamento dos processos. Importantes nomes da economia brasileira, como Bresser – Pereira (1998, p. 49), salientam em seus estudos, os prejuízos causados pelo excesso de burocracia. Nas palavras de Bresser a administração burocrática é “lenta, cara, auto referida, autoritária, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”.

A empresa, caso dessa pesquisa, trata-se de uma empresa de economia mista. Em outras palavras, a companhia é composta por pessoas jurídicas de direito privado, mas possui participação do poder público e de particulares no seu capital e na sua administração (MEIRELLES, 2008). Logo, todos os processos logísticos de compras e contratação de serviços são desenvolvidos de acordo com as especificações da Lei 8.666/93<sup>1</sup> e da Lei 10.520/02<sup>2</sup>.

No que se refere à aquisição de produtos e serviços, as empresas de economia mista precisam seguir critérios especificados na legislação. Estes critérios têm por objetivo cumprir com os princípios da administração pública, presentes no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. São eles: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, que serão abordados com maior vigor no decorrer desta pesquisa.

---

<sup>1</sup> A lei 8.666 de 21 de junho de 1993 estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

<sup>2</sup> A lei 10.520/02 de 17 de julho de 2002 institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

Por serem discutidos, em específico, os procedimentos realizados na Divisão de Suprimentos (DISUP), deve-se estar ciente que a gestão na cadeia de suprimentos exige a integração da logística com os outros setores.

No cenário atual, o bom gerenciamento dos processos logísticos reflete no sucesso da organização, visto que detendo à responsabilidade de obter produtos e serviços com prazos e qualidade adequados à realidade financeira da empresa (MARQUES, 2012).

Segundo O CLM (Council of Logistics Management, 1991, apud Novaes, 2001) “Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”. Desta forma, receber e processar informações úteis às tomadas de decisões, em tempo hábil, é estrategicamente importante para o bom andamento das atividades.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA

O objeto de análise deste estudo, a Sergipe Gás S.A., é uma sociedade de economia mista, integrante da administração indireta do Estado de Sergipe, vinculada à Secretaria de Estado da Infraestrutura. Tem como acionistas o Governo do Estado de Sergipe, a Petrobras Gás S.A. (GASPETRO) e a Mitsui Gás e Energia do Brasil Ltda – que serão apresentadas no decorrer do texto.

Como já foi apontado, esta pesquisa focalizou nas ações da Divisão de Suprimentos (DISUP) da SERGAS. Este setor da empresa é coordenado pela Gerência Administrativa (GERAD), subalterna à Diretoria Administrativa e Financeira (DIRAF).

A Divisão de Suprimentos da empresa SERGAS é responsável por gerir alguns dos contratos de serviços necessários para o abastecimento e execução dos serviços internos e externos da organização. Atualmente, o controle dos processos é realizado por meio do aplicativo Excel (ANEXO I), divulgado a toda rede para acompanhamento das solicitações.

Ao tratar do processo de contratação de serviços de terceiros realizado pelo DISUP, é notório que este passa por uma série de etapas. A princípio é feita uma solicitação da área, seguida de uma análise das requisições e elaboração de um memorial descritivo. Esses primeiros processos têm por objetivo fixar padrões de qualidade igualitários nas publicações de editais para que não haja prejuízos futuros.

Depois da publicação, as empresas habilitadas apresentam suas propostas, e a DISUP realiza um diagnóstico de preço e qualidade. No entanto, para habilitação nas licitações é exigido que os licitantes tenham comprovação documental de regularidade fiscal, qualificação técnica, econômica e financeira. Essas comprovações são necessárias, pois apresentam ao poder público indícios de solidez da empresa licitante, minimizando, assim, riscos aos cofres públicos. Após o contrato ser firmado e publicado, o setor de licitações sinaliza ao setor de suprimentos para realizar o acompanhamento de pagamentos e prazos junto com o setor contábil e financeiro.

Devido a uma grande quantidade de processos de contratação realizados, o setor solicitante é responsável por encaminhar, junto com a solicitação de compra, informações suficientes para aquisição do bem ou serviço, por meio de Especificações Técnicas (ET) e Memoriais Descritivos (MD) atualizadas de acordo com as exigências legais e normas de segurança. Porém, devido ao excesso de burocracias muitas vezes ocorrem atrasos no envio das ET's, ou nos comprovantes de regularidade fiscal. Estes atrasos acarretam falhas no controle efetivo dos prazos e dos trâmites que levam a atrasos na execução das tarefas e, em alguns casos, geram prejuízos financeiros.

Traçado o painel dos procedimentos realizados pelo DISUP, se estabelece o problema deste estudo: Que possíveis gargalos podem interferir nos prazos e no bom andamento dos processos de compras geridos pela Divisão de Suprimentos da SERGAS?

## 1.2 OBJETIVOS

Na elaboração de uma pesquisa científica, a definição de um objetivo é fundamental. Segundo Gil (2012), nesta etapa é importante que haja clareza, e que o problema do estudo seja bem delimitado. Também é importante a exposição das hipóteses que ao decorrer da pesquisa serão testadas (quando for o caso). Tendo em vista todas essas características, segue o objetivo geral e suas ramificações.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar possíveis gargalos que podem interferir nos prazos e no bom andamento dos processos de compras geridos pela Divisão de Suprimentos (DISUP) da SERGAS, localizada na cidade de Aracaju – Sergipe.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analisar as práticas utilizadas nos processos de compras e contratação de serviços da DISUP-SERGAS;
- Identificar quais os possíveis gargalos que interferem no andamento dos processos para compras públicas;
- Verificar a legislação para compras públicas, em empresas de economia mista.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O excesso de burocracia tornou-se um dos principais empecilhos para a fluidez dos processos administrativos, tanto dos setores públicos, como da iniciativa privada. Este formalismo exacerbado além de gerar barreiras para a resolução de situações cotidianas, por vezes impõe um rigor excessivo, gerando lentidão e diminuição nos lucros.

Uma vez identificadas estas barreiras burocráticas na empresa SERGAS, esta pesquisa torna-se importante ao passo que por meio de um estudo de caso, existe a possibilidade de refletir sobre problemas gerais. Logo, sendo abordadas as dificuldades existentes na Divisão de Suprimentos desta empresa, são realizadas contribuições para a melhoria do desempenho na companhia.

Outro ponto relevante é a importância do setor de suprimentos e a existência de diversos fatores que podem impactar de forma negativa os seus objetivos. Deste modo, nota-se a preocupação entre as companhias em encontrar alternativas para uma flexibilização e agilidade nos processos internos. Uma visão estratégica diante das situações do mercado é fundamental para o sucesso da empresa (MAGALHÃES, 2015).

A pesquisa visa identificar possíveis gargalos que implicam na morosidade dos processos de compras em empresa de economia mista, que são regidas pela legislação

aplicada as empresas públicas, possibilitando uma melhor transparência e agilidade, tendo como objeto de estudo a DISUP – Divisão de Suprimentos da empresa Sergipe Gás S.A.

A escolha da empresa e do tema se deu pela necessidade de conhecer melhor sobre a legislação e identificar que impactos são causados pelo excesso de burocracia aplicada as compras públicas a partir dos processos logísticos observados no setor de suprimentos de uma empresa de capital misto com controle acionário do Estado, ao qual este pesquisador é colaborador, facilitando o acesso às informações necessárias para a realização desse trabalho, bem como possibilitando o mesmo contribuir com ações que possam gerar melhorias na execução dos processos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção é dedicada ao esclarecimento de conceitos importantes para uma melhor compreensão da legislação aplicada aos processos logísticos do setor público. Este painel conceitual possibilitará uma identificação dos possíveis gargalos ocasionados pelo excesso de burocracias para compras públicas, especialmente em empresas de economia mista.

Segundo Vergara (2000, p.35), o referencial teórico consiste na realização de uma revisão de literatura sobre o tema abordado que diz respeito tanto ao arcabouço teórico, como a outras pesquisas tomadas como referência. Deste modo, esta etapa foi dividida em cinco tópicos. O primeiro analisa as empresas públicas no Brasil, diagnosticando as suas principais características. Em seguida, abordam-se as empresas de economia mista, apresentando as suas especificidades. O terceiro tópico trará os principais conceitos e objetivos da logística aplicada à gestão de suprimentos, procedimentos e estrutura. O quarto tópico abordará a legislação a qual as empresas públicas são submetidas e suas modalidades. Por fim, uma demonstração das possíveis ferramentas de qualidade para os processos geridos pelo setor de suprimentos.

### 2.1 EMPRESAS PÚBLICAS E SUAS PARTICULARIDADES

Para uma melhor compreensão este estudo, é necessário conhecer a função da empresa pública perante a sociedade. Entende-se que as empresas públicas são organizações que pertencem ao Estado e que têm como finalidades atender as necessidades da população. De acordo com o art. 5º, parágrafo II do Decreto-lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967, entende-se como Empresa Pública:

(...) a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força e contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito. (BRASIL, 1967).

Meirelles (2008) descreve a administração pública como todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Ao tratar deste assunto, Di Pietro (2012) divide a Administração pública em Subjetivo e Objetivo:

- a) Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;
- b) Em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo (DI PIETRO, 2012, p. 509).

Neste sentido, o Estado designa entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividades econômicas, a realizar atividades administrativas com vistas a atingir os fins de dar assistência às necessidades do Estado, fornecendo serviço básico tais como água, luz, transporte, todos vitais para o bem-estar econômico e a saúde da comunidade (BRASIL, 1967).

Entende-se, que as empresas públicas objetivam controlar o monopólio, criar competições, proporcionar bases para outras empresas, redistribuir riquezas, estimular a industrialização e produzir receita. O direito passou a ser um meio para consecução da justiça social, do bem comum, do bem-estar coletivo, tendo por finalidade a prestação de serviço à população.

Quando se fala em empresas públicas, logo se entende que são organizações criadas por autoridades legislativas e geridas pelo poder público, sendo estas prestadoras de serviços à sociedade e tendo como principal objetivo o interesse público.

As empresas de direito público são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, constituída por capital exclusivamente público, conforme o artigo 41 do Código Civil Brasileiro de 2002, podendo ser unipessoal ou pluripessoal. São inicialmente dirigidas pelo Governo com objetivos fixados por uma autoridade externa.

Assim, quando União, estados-membros, Distrito Federal e Municípios prestam serviços públicos por seus próprios meios, diz que há atuação da administração direta. Quando criam autarquias, fundações, sociedades de economia mista ou empresas públicas e lhes repassam serviços públicos, haverá administração indireta.

Para Granjeiro, as características das entidades pertencentes à administração pública indireta são:

**Autarquias:** é o serviço autônomo, criado por lei específica, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receitas próprios, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada;

**Fundação pública:** é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito público ou privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de lei autorizativa e registro em órgão competente, com autonomia administrativa, patrimônio próprio e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes;

**Empresa pública:** é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, se federal, criada para exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou conveniência administrativa;

**Sociedades de economia mista:** é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, instituída mediante autorização legislativa e registro em órgão próprio para exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam, em sua maioria, à União ou a entidade da Administração indireta. (GRANJEIRO, 2002, p. 357. Grifo nosso)

Além disso, entende-se que essas devem seguir os princípios constitucionais descritos no art. 37 da Constituição Federal de 1988:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte. (BRASIL, 1998).

Para melhor entendimento, é importante ter conhecimento dos princípios da administração pública (Quadro 1).

Quadro 1 – Princípios da Administração

<b>Legalidade</b>	Pode-se entender Legalidade como o fato da administração pública não poder executar ou realizar nada fora do que consta na Lei.
<b>Impessoalidade</b>	Todos os participantes dos certames licitatórios devem ser tratados de forma igual. As decisões do ente público devem ser pautadas em critérios objetivos. Além disso, a imagem de administrador público não pode fazer sua própria promoção, tendo em vista seu cargo, pois esse atua em nome do interesse público.
<b>Moralidade</b>	É compreendido como o comportamento exigido da Administração Pública, não apenas legal, mas também condizente com a moral e bons costumes, os princípios de equidade e justiça.
<b>Publicidade</b>	A publicidade nas licitações é o princípio que todas as fases da licitação serão devidamente divulgadas a todos os interessados de maneira que o processo seja transparente e compreensível
<b>Eficiência</b>	Toda ação administrativa tem que ser de bom atendimento, rapidez, urbanidade e segurança. Deve ser transparente, neutra e sem burocracia, sempre visando à qualidade. A eficiência é definida como uma imposição dada a todo agente público para que realizem suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional.

Fonte : Quadro adaptado, Di Pietro (2012) Meireles (2002).

O cumprimento dos princípios é necessário para nortear o direito, embasando como deve ser. Na Administração Pública esses princípios expressos na constituição são

responsáveis por organizar toda a estrutura, mostrar requisitos básicos para uma “boa administração”, e gerar uma segurança jurídica aos cidadãos.

## 2.2 EMPRESAS PÚBLICAS NO BRASIL

A administração pública com enfoque sistêmico no Brasil teve suas primeiras experiências, segundo Klering, Porsse e Guadagnin (2010), a partir da década de 1990. Devem-se destacar o estabelecimento de programas federais desenvolvidos pelos três níveis de governo e diversos atores, como o programa do SUS (Sistema Único de Saúde); do REDESAN (Rede Integrada de Equipamentos Públicos de Segurança Alimentar e Nutricional do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome); e do Território de Cidadania.

Atualmente, o setor público empresarial brasileiro é composto por entidades que pertencem à administração indireta, conforme explicado anteriormente. Embora caiba ao poder executivo exercer de forma precípua as atividades administrativas, há outras tarefas desempenhadas pelos poderes legislativos e judiciários, que constituem o desempenho de função administrativa.

Para Justen Filho (2008, p. 25), o Estado, perante a sistemática dos Arts. 173, 175, 176 e 177 da CF/88, pode utilizar-se de entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado em dois distintos patamares. O primeiro seria a exploração de atividade econômica propriamente dita, em competição com a iniciativa privada. Um segundo instrumento é a prestação de serviços públicos.

Para Di Pietro (2012) os legisladores e doutrinadores brasileiros não se preocupam em distinguir as empresas que executam atividades de econômica privada daquelas que prestam essencialmente serviços públicos.

Uma vez pontuados estes impasses, a próxima etapa desta análise abordará o regime jurídico e legislativo que as empresas de economia mista se submetem. A compreensão do funcionamento das empresas mistas possibilitará um melhor vislumbre das possibilidades que a DISUP da Sergipe Gás S/A possui para que seus processos rotineiros sejam desenvolvidos com eficácia.

## 2.3 EMPRESAS DE ECONOMIA MISTA

Sociedades de economia mista, assim como empresas públicas, tratam-se de sociedades anônimas, pessoa jurídica de direito privado composta por dois ou mais acionistas. É de natureza eminentemente empresarial, independente da atividade econômica desenvolvida, e seu capital é dividido em ações. Suas responsabilidades são limitadas percentualmente aos seus sócios ou acionistas, instituídas por lei com finalidade de executar alguma atividade de interesse do Estado objetivando maior flexibilidade.

De acordo com o art. 5º, III do Decreto-lei 200/67 entende-se por sociedade de economia mista “a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para exploração de atividade econômica, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta” (BRASIL, 1967).

Nas sociedades de economia mista, o controle acionário deve pertencer ao Estado, que se submete aos comandos da Lei 6.404/768, conhecida como a Lei das S/A. (ALEXANDRINO; PAULO, 2010).

Como informa Gasparini (2001, p.452), a formação de uma empresa de economia mista independente do serviço que irá prestar ao Estado depende de lei autorizadora específica. Em outras palavras, é necessária uma legislação que não trate de outro tema, conforme determinado pelo inciso XIX do art. 37 da Constituição da República. Ao utilizar a expressão “criadas”, segundo Gasparini, também é de interesse uma transformação de uma entidade já existente em sociedade de economia mista, além de aquisição de controle acionário de uma pessoa jurídica pela administração pública.

No entendimento Carvalho Filho (2011), este tipo de companhia é constituído por ações, adequadas para atividades empresariais. Estas ações são distribuídas entre o Governo e particulares com o visível objetivo de reforçar o empreendimento a que se propõem. Sendo pessoas também privadas, conduzem-se na vida econômica com maior versatilidade, a exemplo do que ocorre com as empresas públicas.

De Mello (2001) salienta que:

Empresas públicas e sociedades de economia mista são, fundamentalmente e acima de tudo, instrumento de ação do Estado. O traço essencial caracterizador destas pessoas é o de se constituírem em auxiliares do Poder Público; logo, são entidades voltadas, por definição, à busca de interesses transcendentais aos meramente privados (DE MELLO, 2001, p. 194).

Ao referir-se sobre a legislação aplicada a economia mista, Carvalho Filho comenta:

A licitação é obrigatória também para as [...] e sociedades de economia mista, conforme expressa o art. 2º. Da Lei 8666/93, que nesse ponto guarda compatibilidade com o disposto no art. 37, XXI, da CF. O Estatuto dos Contratos e Licitações, todavia, abre ensejo que as entidades editem regulamentos próprios, publicados e aprovados pela autoridade de nível superior, os quais deverão observar no tocante às regras básicas do Estatuto. (CARVALHO FILHO, 2011, p. 470)

Para Nieburh (2008), mesmo considerando que as sociedades de economia mista tenham autonomia e tenham personalidade distinta do Estado, são parte da administração pública, e por esta razão a legislação as impõe o dever de licitar, conforme tratado anteriormente.

Entende-se, contudo, que os objetivos das empresas de economia mista, assim como das empresas de capital público, é atender as necessidades públicas, havendo uma diferença entre ambas – já que, em princípio, o Estado não exige finalidade lucrativa, diferenciando se das sociedades de economia mista, que vão buscar parceiros no mercado – financiadores ou sócios estratégicos - devem remunerar tal expectativa de retorno de investimento. Devem ser dotadas de maior agilidade como forma de melhor captar parceiros estratégicos ou investidores, conforme Decreto-Lei nº 200/1967 (que dispõe sobre a Administração Federal).

Por fim, para facilitar a visualização do tema, apontam-se como exemplos de sociedades de economia mista a Petrobras, a Eletrobrás e o Banco do Brasil.

### **2.3.1 Estrutura do Capital da Empresa – Economia Mista**

A estrutura do capital da empresa corresponde ao quadro orçamentário institucional dentro do qual se tomam as decisões de escolha coletiva de afetação dos recursos comuns da sociedade (essencialmente receitas fiscais). Pode também ser definido como o conjunto de princípios, regras e práticas, formais e informais, destinados a reger a tomada de decisões, pelos poderes legislativo e executivo, relativos ao orçamento do Estado.

A realização do estudo de compras públicas tem relação direta com os dispêndios ou despesas públicas. Segundo o *Manual de Contabilidade aplicada ao Setor Público – BRASIL* (2011), a classificação da despesa orçamentária, segundo a sua natureza, compõe-se de:

- a) Categoria Econômica;

- b) Grupo de Natureza da Despesa;
- c) Modalidade de Despesa.
- d) Elementos da Despesa.

A natureza da despesa será complementada pela informação gerencial, denominada “modalidade de aplicação”. Esta tem por finalidade indicar se os recursos são aplicados diretamente por órgãos ou entidades no âmbito da mesma esfera de Governo ou por Ente da Federação e suas respectivas entidades, e objetiva possibilitar a eliminação da dupla contagem dos recursos transferidos ou descentralizados.

A Categoria Econômica pode ser dividida em:

- **Despesa Corrente:** refere-se a todas as despesas que não contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital.
- **Despesa de Capital:** é a categoria onde se encontram as despesas que contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital.

O Grupo de Natureza da Despesa é um agregador de elementos de despesa com as mesmas características quanto ao objeto de gasto. Já a Modalidade de Aplicação visa basicamente identificar a estratégia de execução da despesa orçamentária e eliminar a dupla contagem quando os recursos arrecadados por um ente são transferidos para que o outro ente execute a despesa. Assim a classificação baseia-se na:

- 1- Aplicação direta;
- 2- Transferência a outro ente ou entidade;
- 3- Delegação a outro ente da federação; ou;
- 4- Execução por consórcios públicos.

O Elemento de Despesa tem por finalidade os objetivos de gasto, tais como vencimentos e vantagens fixas, juros, diárias, material de consumo, serviços de terceiros prestados e outros que a Administração Pública utiliza para consecução de seus fins.

## 2.4 LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS

Apesar de serem encontrados os primeiros vestígios já na Antiguidade, a Logística como no formato atual só começa a ser aprimorada no ano de 1980. A palavra logística é de origem francesa e que significa "alojar". Sua origem está ligada às operações militares, e tem como uma de suas definições à associação da palavra logística à organização teórica da disposição, do transporte e do abastecimento de tropas em operação.

Nos anos 90 é dado um novo conceito a logística, conhecido como *Supply Chain Management* (SCM). É uma ferramenta que, usando a tecnologia da informação, possibilita à empresa gerenciar a cadeia de suprimentos com maior eficiência. As funções logísticas deixam de ser vistas de forma isolada e passam a ser percebidas como um componente operacional da estratégia do composto de marketing (4P's – Produto, Preço, Promoção e Ponto de Venda ou Distribuição). Por meio deste conceito, a distribuição passa a ter papel fundamental em várias estratégias na rede logística, tornando necessária a geração de soluções que possibilitem flexibilidade e velocidade na resposta ao cliente ao menor custo possível, gerando assim maior competitividade para a empresa (VIEIRA, 2009 p. 223).

Quando questionado o entendimento sobre cadeia/logística de suprimentos, talvez seja mais fácil encontrar explicações da logística em termos de transporte e armazenamento de produto físico de um cenário de produção. Entretanto, tal definição trata-se de uma visão estreita, que limita o real interesse da função, podendo ocasionar em perda de oportunidades por restrição de conhecimento acerca do assunto.

O CLM (Council of Logistics Management, 1991, apud Novaes, 2001), propõe uma definição mais ampla acerca do entendimento sobre a logística. Essa definição apresenta a logística como um processo que envolve planejamento e implementação, além da construção de um controle eficiente do fluxo e do armazenamento de produtos.

Segundo Ballou (2006, p. 25) “as atividades logísticas são a ponte entre locais de produção e mercadorias separados por tempo e distancias” e acrescenta que “para o sucesso da logística de suprimentos, é importante gerenciar os produtos, informações e fundos, para melhores resultados e lucros”. Entende-se que, para gerenciar de maneira eficaz e lucrativa, a logística é um dos principais elementos utilizados nas estratégias, o que torna o seu estudo necessário para compreensão da sua importância numa organização, principalmente visando à obtenção de resultados positivos no que se refere às funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar.

A logística, como parte dos objetivos da empresa, visa atingir metas de processos de cadeias de suprimentos que venham direcionar a organização em sentido global. Ou seja, de maneira crescente, ganhar espaço no mercado, de forma que esteja no lugar, no tempo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que forneça maior contribuição a empresa (NOVAES, 2007).

Ainda Segundo Ballou (2006), um produto perde seu valor quando não está ao alcance do cliente no momento e lugar por este requerido. Por outro lado, um produto no tempo certo, cria-se ao cliente um valor único. Este valor é similar ao gerado pela produção de produtos ou serviços de qualidade ou baixo preço.

Isso significa que para que se tenham bons resultados e para que se possam atingir as necessidades dos clientes, o planejamento prévio é fundamental.

#### **2.4.1 O Setor de Suprimentos**

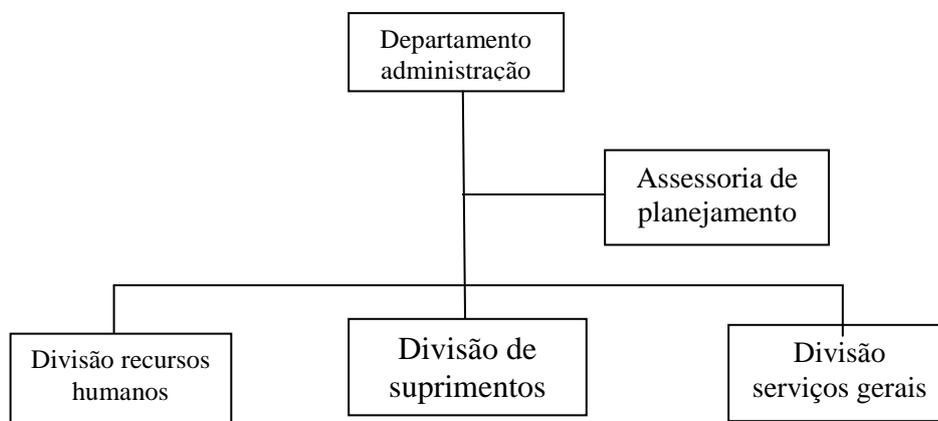
O setor de Suprimentos, ou *Supply Chain* – palavra de origem inglesa muito utilizada no Brasil, que significa cadeia de suprimentos – é o setor responsável pelo planejamento da compra de materiais, estratégia de pedidos, processamento e controle de requisições, controle e recebimento, garantia e controle dos prazos para todas as atividades do gerenciamento de suprimentos, além do relacionamento direto com os demais setores.

Ballou (2006, p. 28) define a cadeia de suprimentos como “fluxo e transformação de mercadoria desde a matéria-prima até o consumidor final, bem como o fluxo de informação o gerenciamento da cadeia de suprimentos”. É a integração dessas atividades, mediante relacionamentos aperfeiçoados, e têm por objetivo conquistar vantagem competitiva sustentável.

Martin Christopher (2010) conceitua a cadeia de suprimentos, como “a gestão das relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, para entregar mais valores ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimento como um todo”.

Ou seja, o setor de suprimentos em uma empresa é de fundamental importância, para melhorar o controle e organização dos processos internos e conseqüentemente externos, visando melhorar o desempenho das atividades e lucratividade da empresa.

Cada empresa possui seu tipo de Estrutura Organizacional (Figura 01), mas é indispensável obter um gerente experiente, com grande potencial, responsabilidade e autoridade para assumir o setor de compras.

**FIGURA 01 - Estrutura organizacional da divisão de suprimentos**

Fonte: Cury (2006, p. 190).

O próximo subtópico apresentará particularidade da logística e seus procedimentos para empresas públicas, para melhor compreensão da importância do acompanhamento dos processos de compras do setor de suprimentos da empresa em estudo.

#### 2.4.2 Logística de Suprimentos em Empresas Públicas

Na organização pública, a missão do gestor é estabelecer o nível necessário de atividades logísticas para atender a população no tempo certo, no local certo e nas condições e formas desejadas. Também deve ser economicamente eficaz, eficiente e efetiva no uso dos recursos públicos. Segundo Medaur:

[...] a Constituição de 1988 impõe, de modo explícito, que as empresas públicas exploradoras de atividades econômicas observem as mesmas normas que informam as atividades das empresas do setor privado e ressalta o âmbito dos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários (MEDAUR, 2011, p. 96).

Neste sentido, De Mello (2011) traz que:

Por força do art. 37, caput e inciso XXI, da Constituição Federal, estão **obrigados à licitação** pública tanto as pessoas de Direito Público de capacidade política quanto às entidades de sua Administração indireta; isto é: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações governamentais. (DE MELLO, 2011, p.543, grifo nosso).

Embora o objetivo não seja diferente das empresas particulares, os processos logísticos no setor público sujeitam-se a leis e normas aplicadas nos seus procedimentos estabelecidos pela Constituição. Essas leis e normas serão mais bem exploradas no próximo item.

Para melhor compreensão do tramite de processos geridos pelo setor de suprimentos da empresa em análise, a compreensão da qualidade no andamento dos processos se faz necessária para que se compreenda e identifique, se há, e onde estão os gargalos dos processos de compra.

Para melhor compressão sobre aquisição de bens e serviços para empresas públicas, é importante conhecer algumas de suas particularidades; portanto, o item a seguir apresentará a lei a qual as empresas públicas são submetidas.

## 2.5 LEGISLAÇÕES APLICADAS A COMPRAS PÚBLICAS.

Existem, no Brasil, legislações que tratam da regulamentação de processos públicos, e as empresas Públicas são submetidas à obrigatoriedade da Licitação. O art. 37 da Constituição Federal estabelece que as obras, serviços, compras e alienações das Empresas Estatais serão contratadas mediante processo de licitação pública, com as especificações e os comandos estabelecidos na legislação.

Decorre da própria Constituição de 1988, artigo 22, inciso XXVII o seguinte:

Compete privativamente à União legislar sobre normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundações da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III.

A licitação, além da isonomia, visa cumprir com os preceitos da Legislação, galgando transparência, efetividade e promoção do desenvolvimento econômico nacional. Apesar das principais regras estarem contidas na Lei 8.666/93, outros institutos também disciplinam as licitações, como a Lei 8.987/95 que trata das licitações para concessões e permissões de serviços públicos, a Lei 10.520/02 que institui o pregão, a Lei 11.079/04, que regula as parcerias públicas–privadas, a Lei Complementar 123/06, que dispõe algumas regras que beneficiam as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, a Lei 12.232/10, que disciplina os Serviços de Publicidade, entre outras. (JUSTEN FILHO, 2009).

É fundamental que os processos sejam elaborados de forma coerente e transparente, de maneira que venham cumprir as exigências legais aplicadas as empresas públicas.

### 2.5.1 Compras Públicas

A Constituição Federal trata sobre as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos e suas particularidades, no artigo 37, inciso XXI.

Art. 37. [...] XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômicas indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988)

Para Justen Filho (2009), o regime licitatório não necessariamente deve ser rigorosamente idêntico para todas essas entidades, pois existem peculiaridades que devem ser reconhecidas, tal como referido no próprio texto da Constituição, especialmente em vista da multiplicidade e heterogeneidade de organizações que são compreendidas nessa categoria.

Ainda, conforme a Lei n. 8.666 de 21 de junho de 1993 ou lei das licitações e outros instrumentos normativos, as instituições públicas são obrigadas a zelar pelo correto uso dos recursos, especialmente quando contrata serviços ou adquire bens, por meio da escolha de melhor proposta em termos de qualidades e preço, qual será tratado nos tópicos seguintes.

Conhecer a lei é o fundamento basilar para cumpri-la, e se bem interpretada e praticada, facilita no desenvolvimento das atividades. A Lei nº 8.666/93, deve ser aplicada na sua totalidade ao setor de suprimentos para compras públicas diretas e indiretas, para instituições que pertencem à União, Estado, Distrito Federal e Municípios.

Licitatar é de caráter obrigatório, partindo do princípio constitucional estampado no Art. 37, da Constituição Federal, aplicável a todos os órgãos da administração pública direta, os fundos sociais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios (DI PIETRO, 2012, p. 369).

Portanto, a contratação de obra, serviço, compras e alienações, bem como concessão e permissão para serviço público, deve ser precedido de um procedimento licitatório como exigido por Lei e explanada anteriormente, exceto, em casos previstos, também na Lei, como comentado por Meirelles (2008, p.280): “Somente a lei pode desobrigar a Administração, quer autorização a dispensa de licitação, quando exigível, quer permitindo a substituição de uma modalidade por outra (art. 23§3º e 4º)”.

Segundo Gasparini (2001, p.408), dentre as modalidades “Todos são obrigados a licitar, ainda que os procedimentos sejam diversos”. Porém, só se licitam objetos fornecidos por mais de um fornecedor, uma vez que a licitação supõe disputa e concorrência ao menos potencial, entre os ofertantes. As coisas desiguais não podem ser licitadas, só bens homogêneos, intercambiáveis, equivalentes. Todavia, para que se possa compreender sobre quais objetos tratam as diferentes modalidades, é importante a explanação a respeito de cada uma delas.

### 2.5.2 Modalidades de Compras

De acordo com a Lei nº 8.666/1993, artigo 22, que rege as compras públicas, existem cinco modalidades clássicas de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Após cerca de 10 anos da criação desta lei, foi criada, por força da Lei 10.520/2002 e regulamentada, no âmbito federal, pelo Decreto n 3.555/00 e pelo Decreto 5.450/05 (pregão eletrônico), a modalidade de pregão, que é resultado da conversão da MPv nº 2.182-18, de 2001, que, por sua vez, originou da MPv nº 1.655, de 1998. A seguir o Quadro 01 - apresenta cada uma das modalidades, e suas respectivas características:

Quadro 2 – Modalidades de compras (continua)

<b>CONCORRÊNCIA</b>		
<b>Definições</b>	<b>Características</b>	<b>Utilizada para</b>
Modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampla participação;</li> <li>• Divulgação: 45 dias empreitada integral, melhor técnica, ou melhor, técnica e preço ou 30 dias demais entre a última publicação e a apresentação das propostas;</li> <li>• Julgamento por Comissão;</li> <li>• Admite pré-qualificação dos licitantes;</li> <li>• Admite qualquer tipo de licitação;</li> <li>• Sistema de registro de preço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obras e serviços de engenharia: Acima de R\$1.500.000,00;</li> <li>• Compras e Serviços: Acima de R\$ 650.000,00</li> <li>• Compras e Alienação de bens imóveis da Administração (exceto os adquiridos por procedimentos judiciais ou dação em pagamento); Acima de R\$ 150.000.000,00 se faz necessário a obrigatoriedade a realização de audiência pública (15 dias antes de se lançar a publicação do edital).</li> </ul>

Quadro 2 – Modalidades de compras (conclusão)

<b>TOMADA DE PREÇOS</b>		
<b>Definições</b>	<b>Características</b>	<b>Utilizada para</b>
Ocorre entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadastramento Prévio;</li> <li>• Maior celeridade que a concorrência;</li> <li>• Ampla publicidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obras e serviços de engenharia: Até R\$1.500.000,00</li> <li>• Compras e Serviços: Até R\$ 650.000,00</li> </ul>
<b>CONVITE</b>		
<b>Definições</b>	<b>Características</b>	<b>Utilizada para</b>
Para interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 horas da apresentação das propostas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais célere e menos complexa;</li> <li>• Publicidade reduzida;</li> <li>• A administração convida, cadastrados ou não;</li> <li>• Mínimo 3 interessados;</li> <li>• Prazo de 5 dias para apresentação de proposta;</li> <li>• Os cadastrados não convidados que tomarem conhecimento do procedimento poderão manifestar seu interesse de participar em até 24 horas antes da apresentação das propostas;</li> <li>• Os convidados podem ser cadastrados ou não, mas precisam ser do mesmo ramo do objeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obras e serviços de engenharia: Até R\$150.000,00</li> <li>• Compras e Serviços: Até R\$ 80.000,00</li> </ul>
<b>LEILÃO</b>		
<b>Definições</b>	<b>Características</b>	<b>Utilizados para vender</b>
Modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis previstas no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizado para alienar bens;</li> <li>• Utilizado o tipo de licitação “maior lance”;</li> <li>• O edital deve fixar as regras que serão utilizadas para definir o vendedor do certame.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BENS MOVÉIS: inservíveis ou legalmente apreendidos ou penhorados;</li> <li>• BENS IMÓVEIS: Adquiridos por procedimentos judiciais ou por dação em pagamento.</li> </ul>
<b>PREGÃO</b>		
<b>Definições</b>	<b>Características</b>	
É a modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizado em sessão pública;</li> <li>• Para contratação de bens e serviços comuns;</li> <li>• Mais célere;</li> <li>• Etapa de apresentação de propostas escritas e de lances verbais;</li> <li>• Admite apenas o tipo “menor preço”</li> <li>• Renovação das propostas por lances verbais;</li> </ul> Pregoeiro e equipe de apoio.	

Fonte: Lei 8.666/93, artigo 22 (BRASIL, 1993) e Lei nº 10.520/02 (BRASIL, 2002). Elaborado pela autora.

Conforme explicado acima, a escolha da modalidade se dará por meio de uma pré-análise do objeto e suas características. Entre aquisição de bens e consumo, o Setor de

Suprimentos muitas vezes também é responsável pela terceirização de serviço regulamentado, no art. 3º da Lei 5.645/70:

Art. 3º. As atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas serão, de preferência, objeto de execução indireta, mediante contrato, de acordo com o art. 10, § 7º do Dec. 200/67.

Entende-se que na Administração Pública, assim como ocorre na iniciativa privada, o objetivo com a terceirização é a concentração na atividade fim por meio da diminuição das atividades meio, vinculando-a ao paradigma da eficiência da empresa.

### **2.5.3 Terceirização de prestação de serviços**

A terceirização tem por finalidade enxugar custos e obter maior eficiência. Isto se deve ao ganho econômico com alocação de mão de obra a baixo custo, de quaisquer atividades integrantes do conjunto de atividades diretamente relacionadas ao objeto social constante. Ou seja, essa transação pode ser considerada uma decisão estratégica, visto que concentrando esforços nas atividades fins haverá obtenção de mais resultados.

Em concordância, Flores (2010, p.19) define terceirização como uma das estratégias empresariais onde uma empresa transfere para outras algumas atribuições, de forma parcial ou integral, seja a produção de uma mercadoria ou prestação de serviço. Esse remanejamento objetiva a diminuição de custos, a descentralização da produção ou substituição temporária de trabalhadores.

É importante uma análise macro sobre a necessidade da empresa na prestação de determinados serviços, antes de iniciar uma licitação, visto que deve ser estruturado de forma que venham a atender as necessidades as quais estão sujeitas, com custos vantajosos.

Mendes (2012, p. 25), afirma que:

“O processo de contratação pública é o conjunto de fases, etapas e atos estruturado de forma lógica para permitir que a Administração, a partir da identificação precisa da sua necessidade e demanda, possa definir com precisão o encargo desejado, minimizar seus riscos e selecionar, isonomicamente, se possível, a pessoa capaz de satisfazer a sua necessidade pela melhor relação benefício-custo” (MENDES, 2012, p. 25).

Atualmente, a SERGAS conta com o apoio de alguns serviços terceirizados para atividade meio, que são consideradas necessárias e de suporte à atividade fim, alguns destas estão abaixo descritas:

- a) Portaria;
- b) Copa;
- c) Limpeza;
- d) Vigilância;
- e) Conservação predial;
- f) Motorista;
- g) Construção e montagem de gasodutos;
- h) Consultoria especializada;
- i) Auditoria;
- j) Manutenção de equipamentos de natureza administrativa (central telefônica, computadores e periféricos, ar condicionado, fotocopiadora, etc.);
- k) Serviços gerais (office-boy, motoboy, correios);
- l) Leitura de medidores e entrega de contas;
- m) Execução da manutenção do sistema de distribuição de gás canalizado;
- n) Conservação de pistas;
- o) Construção de redes internas de distribuição de gás canalizado;
- p) Relativas à elaboração de projetos básicos e executivos;
- q) Tele atendimento;
- r) Perícia técnica;
- s) Medicina do trabalho;
- t) Manutenção e desenvolvimento de sistemas corporativos;
- u) Manutenção de web site;
- v) Frota veicular;
- w) Operação da base de compressão de gás natural;
- x) Obras civis para melhoria das instalações administrativas e operacionais;
- y) Transporte de materiais e equipamentos.

Nas empresas públicas, a terceirização visa trazer melhorias, visto que os serviços meios continuem a ser desempenhados, permitindo assim que as atividades de maiores responsabilidades e atenção sejam desenvolvidas com mais cautela e precisão, além de diminuir custo.

Bowersox e Donald J. (2013), aponta a prestação de serviços como uma faceta para o melhor desenvolvimento empresarial. Ao comentar sobre a logística do transporte, são pontuadas as facilidades que a terceirização agrega a gerência dos processos, e constatado o crescimento dos prestadores de serviços integrados é um dos caminhos para facilitar tanto a formação dos arranjos de cadeias de suprimentos, quanto a sua finalização. Deste modo, os integrantes da cadeia de suprimentos possibilitam uma rede virtual de logística.

É importante salientar que as terceirizações de serviço em empresas públicas ocorrem por meio de licitação, onde são regidos por meio de contratos específicos, subordinados à Lei 8.666/93. Além disso, a SERGAS solicita parecer jurídico emitido pela assessoria jurídica, o

qual atesta, ou não, a legalidade/regularidade do processo de contratação, bem como sua conformidade com as disposições de política da empresa.

#### **2.5.4 Burocracia X Prazos**

A estrutura processual na administração do setor público tem se desenvolvido de forma lenta. Isso, muitas vezes vem sendo causado, pela burocracia na tramitação dos processos. A consequência desta lentidão nos tramites é a morosidade e a ineficácia, resultados negativos no decorrer dos processos, sendo o principal deles o aumento de custos (Meirelles, 2010).

A Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, regulamenta os processos administrativos no âmbito da Administração Pública. Porém Julio Almeida, consultor do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IediEDI), enfatiza a grande exigência entrelaçada no setor público não é incorreta. O autor não nega a existência de excessos, mas em grande parte a demora é um espelho da incapacidade da gestão pública em realizar projetos fluidos.

Ou seja, qualquer protelação em um setor provocará atrasos com efeito cumulativo em outro. Consequentemente, é de extrema importância que as decisões sejam planejadas para que ocorram em tempo oportuno.

O planejamento é uma etapa fundamental para o sucesso das contratações públicas. Se tudo estiver previsto e os documentos estiverem organizados não haverá dificuldades na sua execução nem descontentamento geral. O uso da tecnologia é uma excelente alternativa para a gestão de processos e acompanhamento de prazos o que torna o seu acompanhamento mais ágil e eficiente (BRESSER-PEREIRA, 2006)

Desta forma, entende-se que viabilizar um sistema de controle interno aos procedimentos na administração pública, e um banco de dados público, para empresas regulares, certamente proporcionaria mais qualidade e direcionamento quanto aos gastos públicos e redução da burocracia no trâmite de documentação, pois propicia mudanças culturais e metodológicas da organização, inclusive a avaliação de riscos e o sistemático e constante acompanhamento à monitoração de ações e procedimentos.

Diante disso, o próximo item, tratará de algumas ferramentas utilizadas na empresa em análise, e apresentará a estrutura de alguns procedimentos desenvolvidos pela Divisão de Suprimentos da Sergipe Gás S/A, posterior diagramado (ANEXO II).

### 2.5.5 Fluxograma dos processos

Primeiramente, é importante a compreensão do conceito de “processo”. Processo é uma atividade apoiada por recursos e pela direção, para permitir a transformação de entradas em saídas. As saídas de um processo frequentemente constituem a entrada para o seguinte. (BALLOU, 2006)

A técnica mais conhecida e mais utilizada no estudo de processos administrativos é a da elaboração de fluxogramas. Os fluxogramas, de maneira geral, procuram apresentar o processo passo a passo, ação por ação. Toda ocorrência num determinado processamento deve merecer o registro no fluxograma.

Fluxogramas são ferramentas de análise de processo. Permite a visualização de cada operação, identificação de desvios e oportunidades de melhoria. Colaborando com esta ideia, Stevenson (2001, p. 376) define o fluxograma como “[...] a representação visual de um processo. Como ferramenta de resolução de problema, um fluxograma pode auxiliar o analista a identificar pontos em um processo onde problemas tendem a ocorrer”.

Estes dispositivos gráficos são representados por símbolos padronizados que, segundo expostos na ordem de ocorrência nas atividades do processo. As representações são feitas por meio de figuras geométricas conforme demonstra o quadro abaixo.

**FIGURA 02 – Símbolos usados em um fluxograma**

 Operação	Operação: traduz a ação realizada sobre o material. Por exemplor: cortar, furar, etc.,
 Inspeção	Inspeção: indica a verificação de uma característica ou de um atributo do material. Exemplo: pesar, medir, etc.
 Demora	Demora: indica uma espera dentro do processo produtivo, pode ser a liberação de uma máquina ou outra razão.
 Transporte	Transporte: indica a movimentação do material dentro do processo produtivo.
 Armazenamento	Armazenamento: ocorre quando o material é estocado e controlado com estoque dentro do processo produtivo.
 Ações combinadas	Ações combinadas: podem ser utilizadas operações combinadas na representação do fluxograma, que muitas vezes ocorrem em processos automatizados, nos quais o equipamento agrupa duas ou mais ações. A figura aolado mostra a execução de uma operação em movimento.

Figura 2 - Símbolos usados em um Fluxograma Fonte: Martins; Laugeni, 2005 apud Seleme; Stadler (2012, p. 45).

O fluxograma é uma ferramenta pensada para traçar o fluxo de um processo, por meio de formas e pequenos detalhes (Seleme; Stadler 2012, p. 45). Os principais objetivos desta ferramenta consistem na padronização da representação dos procedimentos, que por consequência irá gerar uma maior rapidez na descrição dos métodos.

Entende-se, portanto, a importância do fluxograma na organização dos processos, visto que conhecendo as etapas, será mais fácil avaliar onde estão as dificuldades e posteriormente tratá-los para que se alcance melhores resultados. O próximo capítulo trará uma breve apresentação da SERGAS e o fluxograma dos processos geridos pela Divisão de Suprimentos – SERGAS.

### 3. APRESENTAÇÃO DO CASO

Para um maior entendimento da empresa utilizada como objeto desse estudo, nas próximas linhas é exposto um breve histórico sobre a SERGAS e os serviços por ela prestados. Também é apresentada a Divisão de Suprimentos (DISUP) da organização.



Figura 3: Sede da empresa. Foto extraída de rede social (Facebook)

A Sergipe Gás S.A. (SERGAS) foi criada com autorização da Lei Estadual nº 3.305/93 e constituída em 27 de dezembro de 1993, com a assinatura do acordo de acionistas e da Ata de Constituição da empresa.

Em março de 1994, com a assinatura do contrato de concessão dos serviços públicos de distribuição de gás canalizado juntamente com o Estado de Sergipe, nos termos do artigo 25, parágrafo 2º da Constituição Federal, a SERGAS passou a deter, de forma exclusiva, por cinquenta anos, os direitos de distribuição de gás natural canalizado no território sergipano.

A empresa é classificada como uma sociedade de economia mista. A administração indireta fica a cargo do Estado de Sergipe, vinculada à Secretaria de Estado da Infraestrutura. Além do Governo do Estado de Sergipe, a SERGAS tem como acionistas a Petrobras Gás S.A. (Gaspetro), a Mitsui Gás e Energia do Brasil Ltda. Abaixo são apresentadas a participação das três instituições.

Governo do Estado de Sergipe: Em 1994, o Governo do Estado de Sergipe celebrou o contrato de concessão dos serviços públicos de distribuição de gás natural canalizado, dando a SERGAS direitos exclusivos de distribuição do produto no território do estado de Sergipe por cinquenta anos.

O Governo do Estado de Sergipe administra indiretamente a SERGAS, por meio de vínculo com a Secretaria de Estado da Infraestrutura, procurando promover o desenvolvimento social e econômico por meio da utilização do gás natural. Levando essa importante matriz energética a todas as regiões sergipanas, o Governo do Estado de Sergipe oferece uma alternativa de viabilidade econômica e financeira segura para os usuários e que confirma seu compromisso com desenvolvimento sustentável.

**Gaspetro – PETROBRÁS:** A Petrobrás atua de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, no mercado nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. Ao investir em energia eólica, solar, biodiesel, biogás, entre outras, a companhia ajuda a diversificar a matriz energética brasileira.

A Gaspetro (Petrobras Gás S.A.) atua diretamente na ampliação da oferta do gás natural em todo o país. Sua rede se estende sob sete mil quilômetros do solo brasileiro, atravessando estados e levando o gás natural às residências, indústrias, usinas e aos veículos automotivos por meio das companhias distribuidoras estaduais.

**Mitsui Gás e Energia do Brasil:** A Mitsui, foi criada em 2006, com a aquisição da Gaspart, companhia com participações em sete distribuidoras de gás no Brasil. A empresa realiza operações de distribuição de gás natural, relacionando-se de forma harmoniosa com o meio ambiente.

A Mitsui Gás e Energia do Brasil faz parte do grupo Mitsui, um dos maiores conglomerados industriais do mundo, que atua na geração de energia, suprimento de gás e água, transporte ferroviário e logístico. O grupo Mitsui começou como uma loja de quimonos em Tóquio, há mais de 300 anos e hoje, possui ações por mais de duas mil empresas, dentre elas: Toshiba, Unisys e Toyota.

### 3.1 QUADRO DE PESSOAL

No período de realização deste estudo, a SERGAS contava em seu quadro com 03 diretores, 49 funcionários, 14 cargos comissionados, 12 estagiários, 2 menores aprendizes e 30 prestadores de serviço terceirizados. A empresa é dividida em 03 diretorias subdivididas a seguir:

**Presidência – DIPRE**, que engloba os seguintes setores:

- Secretaria Geral – SEGE
- Assessoria de Comunicação e Marketing – ASCOM
- Assessoria jurídica – ASJUR
- Assessoria de Licitação e Contratação – ASLIC
- Divisão de Saúde Meio Ambiente e Segurança no Trabalho – SMS

**Diretoria Administrativa e Financeira – DIRAF**, que está subdividida nos seguintes setores:

- Gerencia administrativa – GERAD
  - Divisão de Administração e Recursos Humanos – DIARH
  - Divisão de Tecnologia da Informação – DITIN
  - Divisão de Suprimentos – DISUP
- Gerencia financeira e de controle- GEFINC
  - Divisão de Controle Contábil – DICOC
  - Divisão de finanças – DIFIN
- Assessoria Administrativa e Financeira – ASDAF

**Diretoria Técnica Comercial – DITEC**, que compreende os seguintes setores:

- Gerencia Comercial – GECOM
  - Divisão de Novos Negócios – DINEG
  - Divisão de Relacionamento com o Mercado – DIREM
- Gerencia Técnica
  - Divisão de Projetos e Obras – DIPRO
  - Divisão de Operação e Manutenção – DIOPEM
  - Divisão de Programação e Controle – DIPROG
- Assessoria Técnica e Comercial – ASTEC

A Divisão de suprimentos (DISUP), objeto desse estudo, é a principal responsável pelos processos geridos pela GERAD, porém as solicitações são geradas tanto da própria Divisão, quanto das demais. Com isso, todos os setores devem conhecer e acompanhar o andamento dos processos. Ainda, conforme observado na seção anterior, para melhor entendimento do fluxo dos processos e posterior avaliação das dificuldades, segue a listagem de operações a elaboração do processo, fundamental para compreensão do desenvolvimento de processo.

### **PROCESSOS DE COMPRA – Listagem de Operações**

1. Recebe o pedido enviado pelo cliente:
  - a. Requisição Interna
  - b. E-mail
  - c. Verbal
2. Avalia a especificação
  - a. Verifica a descrição está correta e se há documentos técnicos referenciados (ET, MD, etc.).
    - i. Caso esteja correto, 3, caso contrário devolve ao cliente
  - b. Verifica se há em estoque
    - i. Caso positivo informa cliente, caso contrário, 3
  - c. Verifica se o material requisitado está em processo de compra
    - i. Caso positivo informa cliente e inclui, caso negativo, 3
  - d. Verifica se existe contrato para material requisitado
    - i. Caso positivo autoriza e informa cliente, caso negativo, 3
3. Inicia processo de cotação e informa previsão ao cliente
  - a. Encaminha Pedido de Cotação com prazo de resposta aos fornecedores
  - b. Recebe propostas e monta Mapa Analítico de Cotações – MAC
    - i. Caso seja material não comum encaminha para o cliente emitir Parecer Técnico – PATEC
    - ii. Imprime Certidões do fornecedor de menor preço, caso não seja do mercado local, solicita que envie ESTADUAL e MUNICIPAL

OBS: Caso não haja regularidade fiscal, repete a ação para o fornecedor de 2º menor preço.

4. Emite a CI informando a origem, aplicação, materiais, ações e pede autorização para compra por dispensa, caso o valor seja superior R\$16.000 iniciar processo de licitação
5. Monta processo, compondo: Requisição, Propostas, PATEC – caso necessário, MAC, Compromisso Financeiro e CI, atualizam controle e encaminha à GERAD para endosso e para a ASLIC que avalia e encaminha à DIRETORIA para aprovação.
6. Informa cliente
7. Recebe processo
  - a. Caso esteja aprovado, informa cliente e emite Autorização de fornecimento (AF) ou encaminha para LICITAÇÃO.
    - i. Caso seja licitação, aguarda contrato para emissão de Autorização de Fornecimento ou de Serviço.
  - b. Caso esteja reprovado, informa cliente e retoma início de processo com as possíveis soluções.
8. Diligencia a entrega acerca de prazo e condições
9. Recebe material e encaminha cópia da DICOC, atualiza controle e emite o Boletim Diário de Recebimento de Materiais - BDRM
  - a. Se entregue no prazo, dá entrada e emite a LIP
  - b. Se fora do prazo emite relatório de multa e emite LIP com o respectivo desconto

Após a listagem as atividades são sequenciadas em dispositivos gráficos (ANEXO II) para maior facilidade na leitura, no entendimento e na localização da informação. Esta ferramenta fornece de uma forma simples a sequência operacional que caracteriza o trabalho.

## 4. METODOLOGIA

Nesta seção será abordada a metodologia, os caminhos e as ferramentas utilizadas neste trabalho, que se baseia no estudo de caso sobre a identificação de possíveis gargalos que podem interferir nos prazos e no bom andamento dos processos de compras geridos pela Divisão de Suprimentos legislação nos processos de compras da empresa Sergipe Gás S.A. Será caracterizado o universo, os instrumentos utilizados, como se deu o tratamento e análise de dados.

### 4.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Questões da pesquisa são definidas por Yin (2001) como um passo importante a ser considerado em um estudo de pesquisa, visto que há uma necessidade de esclarecimento. Gil (2008) acrescenta que isso se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam serem traçadas ao longo do tempo. Nesse contexto, o estudo buscou responder a seguintes questões:

- Que práticas são utilizadas no processo de compras e contratação de serviços da DISUP-SERGAS?
- Quais gargalos, ocasionados pelo excesso de burocracia da legislação para compras públicas, podem ser identificados nos processos de compras da DISUP?
- Que limitações burocráticas decorrem da legislação?

### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo objetiva identificar possíveis gargalos que podem interferir nos prazos e no bom andamento dos processos de compras geridos pela Divisão de Suprimentos (DISUP) da Sergipe Gás S.A (SERGAS) e, a partir dessa análise, propor melhorias. Trata-se de estudo exploratório no qual, conforme Gil (2008 p. 27), “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Ou seja, familiariza o pesquisador ao problema, tornando-o mais claro o objeto de estudo.

Além disso, a abordagem utilizada é qualitativa porque os resultados encontrados foram consequência da compreensão e interpretação das situações observadas e das

entrevistas aplicadas no mês de Abril de 2017 aos quatro de colaboradores responsáveis pelos processos de compras na Divisão de Suprimentos da Sergipe Gás S/A.

#### 4.3 MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida utilizando as técnicas de estudo de caso, que segundo Gil (2008), tem como propósito descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.

Caracterizado pela análise exaustiva de alguns elementos de análise, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado sobre o objeto selecionado pelo pesquisador, um estudo de caso busca investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências.

Devido ao fato de que a pesquisa ter sido desenvolvida levando em consideração apenas uma empresa e assumiu o caráter de análise detalhada de determinado processo, classifica-se como estudo de caso único, com múltiplas fontes de dados.

#### 4.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

Para Yin (2001) existem seis fontes de evidências, sendo elas representadas por: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, que podem ser combinados de diferentes formas. De acordo com Gil (2008), as fontes de documentação são capazes de proporcionar ao pesquisador dados úteis para a pesquisa social.

Assim, para o presente estudo, foram analisadas: as leis aplicadas a empresas públicas no Brasil, as requisições, planilhas de controle interno e o ERP – atual sistema utilizado pela empresa. Além disso, foi aplicada entrevista estruturada e posteriormente transcrita (Apêndice I) com quatro, dos seis colaboradores envolvidos da Divisão de Suprimentos. Para Gil (2008), a entrevista pode ser realizada tanto com especialistas na área quanto com pessoas que integram a população a que o estudo se refere. Portanto, dos colaboradores da Divisão de Suprimentos (DISUP), que atualmente é composta por dois funcionários comissionados, três efetivos e uma estagiária, exceto um efetivo responsável pelo estoque e a estagiária não foram entrevistados.

#### 4.5 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO CASO

A abordagem dessa temática visa colaborar para a melhoria dos processos internos da instituição, ao identificar estratégias para aperfeiçoar as situações encontradas na Divisão de Suprimentos (DISUP) da Sergipe Gás S.A. (SERGAS). Ao considerar o campo das empresas mistas, o nosso objeto serve de base para identificar as práticas de um determinado universo. Para Gil (1999), o universo é o conjunto de elementos que possuem determinadas características em comum.

Um estudo sobre a legislação aplicada a empresas públicas nos leva a repensar tanto os impactos logísticos, como os prejuízos que são gerados nessas instituições por consequência da burocracia excessiva. Considerando seu caráter estatal, prejuízos neste âmbito levam a um déficit nos cofres públicos, que prejudicam a sociedade. É este interesse governamental, social e econômico das variáveis que compõe dado tema, que o faz ser pertinente. Um bom gerenciamento dos recursos disponíveis evita prejuízos futuros, bem como propicia maximização nos lucros.

#### 4.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Após a definição dos conceitos, é possível evidenciar o direcionamento do estudo. De acordo com Gil (2008, p. 79) as definições construtivas representam “a operacionalização das variáveis, que pode ser definida como processo em que sofre uma variável (ou um conceito) a fim de se encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação”. Sendo assim foram enumerados os seguintes conceitos:

- 1. Características dos servidores:** representa a descrição das características sócio demográficas dos servidores, bem como suas habilidades e interesse por outra atividade na Instituição.
- 2. Estrutura do Setor:** corresponde à formação e ao funcionamento do setor.
- 3. Processo de Compras:** operação realizada pela DISUP que tem por finalidade suprir as necessidades da empresa por meio da compra de produtos e/ou serviços, identificando no mercado as melhores condições comerciais e técnicas.
- 4. Controle de Processos:** fluxo de informações que permite comparar o resultado real de determinada atividade com seu resultado planejado.

5. **Acompanhamento do fluxo de processos:** é a forma como os processos são manuseados e acompanhados no ambiente empresarial.
6. **Compras públicas:** refere-se à aquisição de produtos e serviços pelas quais empresas públicas são submetidas. Atualmente, as compras públicas são subordinadas ao regime das Leis 8.666/93 e da Lei 10.520/02.
7. **Burocracia:** Trata-se de um sistema de execução de atividades que determina a rotina e hierarquia com linhas de responsabilidades bem demarcadas e pautadas por regulamentos.

#### 4.7 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Conforme Gil (2008), o processo lógico de operacionalização de uma variável (ou conceito) requer, além das definições teóricas da variável, a enumeração de suas dimensões e definição operacional. Esta fará seus indicadores, ou seja, aos elementos que indicam seu valor de forma prática, possibilitando a medição desses indicadores. Portanto, no quadro a seguir poderão ser observadas as categorias e elementos de análise deste estudo.

Quadro 03 – Categorias analíticas e elementos de análise (continua)

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Elementos de análise</b>	<b>Fonte de Dados</b>	<b>Questões do roteiro de pesquisa</b>
Analisar as práticas utilizadas no processo de compras e contratação de serviços da DISUP-SERGAS;	<b>Perfil dos entrevistados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características dos servidores;</li> <li>• Nível de conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Observação direta</li> </ul>	1 a 11
	<b>Processo de Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fatores que influenciam na negociação de compras</li> <li>▪ Avaliação de atendimento dos fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documentos secundários</li> <li>▪ Legislação</li> <li>▪ Entrevista</li> </ul>	12 a 16

Quadro 03 – Categorias analíticas e elementos de análise (conclusão)

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorias de análise</b>	<b>Elementos de análise</b>	<b>Fonte de Dados</b>	<b>Questões do roteiro de pesquisa</b>
Identificar quais os possíveis gargalos que interferem no andamento dos processos para compras públicas?	<b>Controle de Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceitação do atual controle de processos</li> <li>▪ Forma de controle e interação com outros setores</li> <li>▪ Principais dificuldades</li> <li>▪ Avaliação dos colaboradores quanto aos processos desenvolvidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista</li> </ul>	17 a 20
Verificar a legislação para compras públicas, em empresas de economia mista.	<b>Legislação para compras Públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas de economia mista</li> <li>▪ Compras públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislação</li> </ul>	Lei 8.666/93

Fonte: Quadro elaborado pela autora do estudo.

#### 4.8 PROTOCOLO DE ESTUDO

Yin (2001) descreve protocolo, como uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso, ainda afirma que um protocolo é mais do que um instrumento para o estudo, por conter procedimentos e regras que devem ser utilizadas.

No Quadro 04 serão apresentados os elementos que compõe o protocolo de estudo de caso a ser realizado na presente pesquisa.

Quadro 04 – Protocolo de estudo de caso (continua)

Questão de pesquisa	Que possíveis gargalos podem interferir nos prazos e no bom andamento dos processos de compras geridos pela Divisão de Suprimentos da SERGAS?
Unidade de análise	Colaboradores da Divisão de Suprimentos (DISUP)
Organização	Sergipe Gás SA - SERGAS, localizada na cidade de Aracaju – SE

Quadro 04 – Protocolo de estudo de caso (conclusão)

Limite de tempo	No ano de 2016/17.
Fontes de dados e confiabilidade	Cruzamento entre dados coletados mediante entrevistas semiestruturadas e análise documental.
Validade de construtos	Fontes múltiplas de evidência (entrevista e documentos).
Questões do estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que práticas são utilizadas no processo de compras e contratação de serviços da DISUP-SERGAS?</li> <li>- Quais gargalos, ocasionados pelo excesso de burocracia da legislação para compras públicas, podem ser identificados nos processos de compras da DISUP?</li> <li>- Quais limitações burocráticas decorrem da legislação?</li> </ul>
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	<p>Elaboração do roteiro de entrevista.</p> <p>Contato com os colaboradores – unidade de análise.</p>
Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	<p>Agendamento das entrevistas.</p> <p>Realização das entrevistas.</p> <p>Transcrição das entrevistas.</p>
Relatório do estudo de caso	<p>Consolidação dos dados.</p> <p>Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.</p>

Fonte: Quadro elaborado pela autora do estudo.

O presente instrumento serviu como apoio na elaboração do roteiro de entrevista, análise dos documentos e planilhas, além de nortear o diagnóstico dos resultados.

#### 4.9 CRITÉRIOS DE CONFIABILIDADE

De acordo com Yin (2001) a confiabilidade serve para minimizar os erros e as visões tendenciosas de um estudo de caso. Portanto, devido à necessidade de agregar confiabilidade ao presente estudo, utilizou-se o método do protocolo de estudo de caso, sugerido por Yin como uma maneira eficaz de lidar com o problema.

#### 4.10 ANÁLISE DO CASO

A análise do caso se deu por meio da Análise Qualitativa Básica (MERRIAM, 1998). Os critérios adotados para a análise seguem a seguinte ordem: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A pré-análise, de acordo com Gil (2002, p. 152), “é a fase de organização”. Mediante o objetivo evidenciado, a pré-análise do presente estudo representou a seleção de documentos, definição de objetivos e instituição de indicadores para fundamentar a análise de resultados. Ainda, a análise dos resultados contará com entrevista estruturada e posteriormente transcrição e análise da entrevista.

Por fim, se aplica o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação, ou seja, será realizada a síntese e seleção de resultados por meio dos relatos dos entrevistados, visando identificação das categorias analíticas e seus respectivos elementos de análise, bem como a interpretação destes.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção dedica-se à exposição e análises dos resultados obtidos a partir das respostas aos questionários aplicados aos quatro colaboradores responsáveis pelos processos de compras na Divisão de Suprimentos da Sergipe Gás S/A. Baseando-se nos objetivos específicos anteriormente traçados, as informações foram assim distribuídas:

1. Fatores que limitam a negociação dos processos de compras, e que podem interferir nos prazos;
2. Ação de controle dos processos, dificuldades e nível de aceitação no ambiente interno.
3. Legislação aplicada a compras públicas para empresas de economia mista;

### 5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O perfil dos colaboradores envolvidos nos processos de compras da DISUP/GERAD foi coletado a partir de entrevista individual e semiestruturada no setor. Teve como finalidade traçar características quanto à capacidade do desenvolvimento das atividades. As perguntas foram divididas em três grupos, sendo abertas, fechadas com alternativas “Sim” ou “Não”, e uma por escala de 1 a 5; onde 1 corresponde a péssimo, 2 a Ruim, 3 a Indiferente, 4 a Bom e 5 a Ótimo.

#### 5.1.1 Características dos servidores

O Quadro 5 expõe características observadas por meio de entrevista com os colaboradores do Setor de Suprimentos da SERGAS.

Quadro 5 – Função, Tempo de Serviço na Empresa e Idade. (continua)

<b>FUNÇÃO</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	<b>IDADE</b>
GERENTE ADMINISTRATIVO (ENTREVISTADO 1)	MASCULINO	10 ANOS	60

Quadro 5 – Função, Tempo de Serviço na Empresa e Idade. (conclusão)

<b>FUNÇÃO</b>	<b>GÊNERO</b>	<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	<b>IDADE</b>
ASSISTENTE ORGANIZACIONAL (ENTREVISTADO 2)	MASCULINO	9 ANOS	47
ASSISTENTE ORGANIZACIONAL (ENTREVISTADO 3)	FEMININO	9 MESES	35
ASSISTENTE ORGANIZACIONAL (ENTREVISTADO 4)	FEMININO	1 ANO E 6 MESES	26

Fonte: Dados da pesquisa, abril, 2017.

Conforme o disposto no Quadro 4 observa-se que o menor tempo de atuação destes colaboradores na organização é de nove meses, e o maior tempo de 10 anos; tendo em vista que os mesmos possuem experiência na função e conhecimento da empresa, o que possibilita na confiabilidade dos resultados.

### 5.1.2 Nível de Conhecimento

No tocante ao grau de formação, todos os entrevistados são bacharéis Administração. Além disto, o entrevistado 1 também possui formação em letras e engenharia civil e o entrevistado 2 possui especialização em Logística.

Quadro 6 – Grau de instrução dos colaboradores

<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>	<b>TOTAL ABSOLUTO</b>
Um curso Superior	4
Mais de um Curso Superior	1
Especialização	1

Fonte: Dados da pesquisa, abril, 2017.

A partir do quadro 6 é possível identificar o nível de escolaridade dos colaboradores do DISUP. Os entrevistados foram unânimes ao avaliar que as atividades desenvolvidas são compatíveis com o cargo que ocupam e que a SERGAS disponibiliza alguns cursos para reciclagem e aprimoramento do conhecimento. Entretanto, quando questionados se haveria algum curso que poderia trazer melhorias a execução das atividades, apenas o entrevistado 1 não apresentou sugestões. O restante dos entrevistados fizeram sugestões de capacitações que auxiliariam no bom andamento das suas atividades, ordenadas no quadro abaixo:

Quadro 7 – Avaliação dos treinamentos oferecidos pela empresa

<b>Entrevistado 1</b>	“Sempre há ofertas de cursos, voltados principalmente a negócios públicos e rede gás”.
<b>Entrevistado 2</b>	“Cursos relacionados a compras públicas, estoque e logística. Principalmente a legislação aplicada a compras públicas, que por exemplo, sofreu algumas modificações e precisamos nos atualizar a respeito, mas a empresa ainda está em defasagem com relação a isso.”
<b>Entrevistado 3</b>	“Há uma nova lei complementar sobre de licitação sobre a qual meu conhecimento ainda é superficial.”
<b>Entrevistado 4</b>	“Cursos de reciclagem específicos ao setor, como por exemplo, de licitação para todos os colaboradores do setor de Suprimentos”.

Fonte: Entrevista aplicada pela autora aos colaboradores do Setor de Suprimentos (2017)

Ao analisar o Quadro 7 observa-se que, embora a empresa ofereça cursos, há uma deficiência na oferta destes. Os entrevistados 2,3 e 4 apontam a necessidade de um maior conhecimento sobre as atuais mudanças feitas à nova Lei de licitação, mediante PLS nº 559, de 2013 que revoga as Leis 8.666/93, 10.520/02 e dispositivo da Lei 12.462/11, tal qual se aplica diretamente ao setor ao qual os mesmos colaboram, podendo refletir na qualidade da execução dos processos.

Por isso é importante não só o treinamento, mas a reciclagem, como citado pelo entrevistado 4; visando o bom desenvolvimento das atividades que executa. Segundo Dutra (2009, p. 101) a questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo.

Os treinamentos devem acompanhar o mercado e suas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Na mesma medida devem estar atentas ao capital humano, ao desenvolver seu pessoal, adaptando-os às exigências legais.

## 5.2 PROCESSOS DE COMPRAS

Os processos de compras públicas, como anteriormente explanados no seção 2.4, são orientados em todas as esferas da administração públicas pelas Leis e têm como objetivo garantir a seleção da proposta mais vantajosa, observando o princípio constitucional da isonomia. Deste modo, são garantidas oportunidades iguais a todos os participantes, assim como maior número possível de interessados, exceto em caso de dispensa e inexigibilidade, ambas previstas na Lei 8.666/93, tornando-os muitas vezes lento. Esta lentidão pode ser constatada nos relatos dos entrevistados:

Quadro 8 – Avaliação da legislação

<b>Entrevistado 1</b>	Péssima! Precisa melhorar um pouco porque essa Lei 8666/93, ela tem algumas incoerências que dificultam o melhor ganho que as empresas de economia mista poderiam ter, para ter uma capacidade de absorção melhor dos recursos, como se trabalha com menor preço, muitas vezes não há qualidade.
<b>Entrevistado 2</b>	A legislação deixa a desejar; mas vai dar uma melhorada no tangente a facilitar contratação, aumentará os limites para a licitação ser ampliada, ficando mais fácil de conseguir contratação com fornecedores menores. Hoje a legislação é bem específica em relação a isso.
<b>Entrevistado 3</b>	Concordo que deve haver normas, mas a atual Legislação para compras públicas é bem burocrática; o que de certa forma atrapalha o processo, que embora muitas vezes simples, tornam-se lentos por causa das normas e regras estabelecidas.
<b>Entrevistado 4</b>	Tratando-se de uma imposição, não há o que questionar sobre a legislação, embora acarretem atrasos nos processos.

Fonte: Entrevista aplicada pela autora aos colaboradores do Setor de Suprimentos (2017)

Nota-se que todos os entrevistados relatam de forma negativa a legislação aplicada às compras públicas. O entrevistado 1 adjetiva como “péssima” e “incoerente” e relata sobre a baixa qualidade dos produtos/serviços devido a busca por melhores preços. Já o entrevistado 2 diagnostica possíveis mudanças positivas para reforma da Lei 8666/93. Os entrevistados 3 e 4 frisam a importância de haver regras balizadas pelas leis para compras públicas, mas afirmam que estas acarretam em atrasos nos processos.

Os excessos de formalismo e de uniformidade nos procedimentos desta lei levam a uma demora excessiva para a realização de qualquer processo de compra além de se apresentar como uma forma de controle burocrático de eficácia duvidosa (PIMENTA, 1998, pág. 22). Entretanto, certa medida de rigorosidade é necessária para que se evite prejuízos futuros.

O processo de compra é extenso e envolve várias atividades, sendo que algumas destas influenciam significativamente o sucesso da compra pública. Há um longo trajeto entre o planejamento que envolve a mensuração das necessidades, a descrição correta do objeto, a prospecção de cotações (orçamentos) e a colocação do pedido em tempo hábil.

### 5.2.1 Fatores que Influenciam a Negociação

Na Administração Pública, existem alguns princípios que devem ser observados. São estes:

- **Constituição Federal de 1988:** Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (este foi implantado pela EC 19/1998);
- **Lei no 8.666/1993:** Probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.
- **Lei no 9.784/1999:** Finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público.
- **Decreto no 3.555/2000:** Celeridade, competitividade, justo preço, seletividade e comparação seletiva das propostas.
- **Decreto no 5.450/2005:** Princípios correlatos da razoabilidade, competitividade e proporcionalidade.

Esses princípios orientam os compradores públicos nas execuções de suas atividades. Além do mais, a doutrina também comumente menciona, ainda, como princípios específicos o procedimento formal, o sigilo das propostas e a adjudicação compulsória. Observe como os entrevistados analisam essas influências.

#### Quadro 9 – Avaliação dos processos licitatórios

<b>Entrevistado 1</b>	Dentro do processo licitatório ganha quem ofertar o menor preço. Porém numa compra direta, avalia-se primeiro local, sendo a maioria fora do estado então você vai avaliar a competência e a qualidade do produto. Além disso, avaliar regularidade fiscal das empresas, o que dificulta e muito, promovendo compras mais caras com qualidade igual em relação a outros que não possui regularidade mas tem produtos competitivos.
<b>Entrevistado 2</b>	Por ter como base a Lei 8666/93, o fator que mais influencia é o preço. A gente trabalha muito hoje com as especificações técnicas, para que os materiais e serviços sejam bem especificados, bem detalhados, para que quando um fornecedor responda uma das nossas cotações, o próprio setor solicitante veja se o produto ou serviço que a empresa está oferecendo é compatível com a especificação se atende à especificação; pra que então a gente possa trabalhar com o requisito: melhor preço. A questão técnica, a gente trabalha no antes, preparando especificação técnica ou memorial descritivo, para depois ir pelo que a lei visa que é contratação pelo quesito preço.
<b>Entrevistado 3</b>	O processo licitatório, muitas vezes é longo. Às vezes por conta da regularidade fiscal, porque alguns fornecedores não têm, sendo uma condicional, só podemos contratar as que estiverem regulares, e às vezes acaba tendo que optar por um preço mais caro por conta de CND`S.
<b>Entrevistado 4</b>	Os preços têm que ser preços acessíveis e sempre estar de acordo com legislação, pedimos sempre as certidões em dias.

Fonte: Entrevista aplicada pela autora aos colaboradores do Setor de Suprimentos (2017)

De acordo com a pesquisa, o fator determinante para escolha do produto é o item preço, descrito no art. 45, § 1o. da Lei n°. 8.666/93, que dispõe os tipos de licitação que podem ser utilizados:

Art.45 § 1o Para os efeitos deste artigo, constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso:

I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;

II- a de melhor técnica;

III - a de técnica e preço.

IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso. (BRASIL, 1993)

O Administrador, contudo, não deverá abrir mão de critérios técnicos, conforme abordado pelo entrevistado 2:

(...) os materiais e serviços sejam bem especificados, bem detalhados, para que quando um fornecedor responda uma das nossas cotações, o próprio setor solicitante veja se o produto ou serviço que a empresa está oferecendo é compatível com a especificação se atende à especificação; pra que a gente possa trabalhar com o requisito: melhor preço.

Mesmo optando pelo "menor preço" é importante que esse atenda às necessidades da empresa, afim de não adquirir produtos de má qualidade, ou insatisfatório. Com isso, se faz necessário que o edital seja claro e objetivo em todas características e condições do objeto a ser licitados. Isto garante que o serviço ou a obra atenda às necessidades da Administração.

Além disso, outro fator importante a ser observado, e que foi comentado pelo entrevistado 3, é a habilitação do contratado, o qual deve estar em dia com suas Regularidades Fiscais e trabalhistas. Esta habilitação tem por finalidade garantir que o licitante, na hipótese de ser o vencedor do processo, tenha condições técnicas, financeiras e idoneidade para adequadamente cumprir o contrato objeto da licitação.

### **5.2.2 Avaliação de Atendimento dos Fornecedores**

A relação estabelecida entre empresa e fornecedores deve ser a melhor possível; uma vez que a parceria é sólida e transparente, há benefícios para ambas as partes. Considerando a importância deste relacionamento para o desenvolvimento da empresa, uma avaliação do nível de satisfação é essencial, pois é uma ferramenta que permite um olhar crítico sobre a eficácia dos tramites realizados, além da dedicação e do comprometimento entre os parceiros.

É notório que ao tratar da gestão de suprimentos, a empresa lida com uma tarefa complexa, que possui diversos quadros a serem avaliados atentamente. Neste campo pode-se verificar as relações tanto entre os departamentos da empresa, como entre as organizações interdependentes e unidades de negócio que consiste em diversos tipos de fornecedores. Como foi visto anteriormente, estes estão encarregados para o suprimento de materiais, compras, instalações de produção, logística, dentre outros serviços.

O processo para a escolha de fornecedores não é simples. E as implicações tornam-se maiores ao considerar as características do item ou serviço a ser comprado, pois as exigências podem ser maiores ou menores. O ato de comprar deixou de ser simplesmente o de efetuar uma cotação de preços. Entretanto, a partir das entrevistas efetuadas com funcionários da DISUP–SERGAS, constatou-se que todos os entrevistados identificam o preço como fator primordial na escolha de um fornecedor.

Segundo Rodrigo Martins (2005), a seleção de fornecedores, na última década, ganha uma maior relevância no âmbito da empresa. O aumento no valor dos itens comprados tendo em vista a receita das empresas, paralela aos preços competitivos, além do constante controle de qualidade que os produtos devem ser submetidos, cooperam para uma seleção que na teoria deve ser criteriosa dos fornecedores.

De acordo com a entrevista, observa-se que há uma variação de opinião dos funcionários quanto aos fornecedores da SERGAS. Ao serem questionados sobre a comunicação, isto é, os contatos e o atendimento dos colaboradores, dois dos quatro dos entrevistados pontuaram esta relação como boa. Entretanto, o entrevistado 4 notificou como regular, e o entrevistado 1 como ruim.

Quadro 10 – Avaliação do atendimento dos fornecedores

	<b>AVALIAÇÃO DE ATENDIMENTO DOS FORNECEDORES</b>
ENTREVISTADO 1	RUIM
ENTREVISTADO 2	BOM
ENTREVISTADO 3	BOM
ENTREVISTADO 4	REGULAR

Fonte: Quadro elaborado pela autora do estudo.

Uma vez diagnosticadas estas variáveis, acredita-se que as dificuldades no âmbito da comunicação com os fornecedores provavelmente devem estar relacionadas com a posição

ocupada pelos entrevistados. É importante apontar que o entrevistado 1, que avaliou o atendimento como ruim é o gerente do setor, isto é, possui um contato direto, e provavelmente deve verificar tais impasses no dia a dia.

Outro fator avaliado no questionário foi a regularidade fiscal dos fornecedores. Por ser uma empresa mista, há um maior rigor especialmente no que diz respeito a regularidade fiscal. Ao mesmo tempo em que isto é saudável quanto a confiabilidade das colaboradoras contratadas, por outro lado, o excessivo rigor restringe as opções de escolha.

O Entrevistado 3, por exemplo, ao ser questionado sobre as principais dificuldades enfrentadas na DISUP, enquadra a falta de regularidade fiscal como um dos rotineiros empecilhos para um melhor funcionamento do setor. Há uma dificuldade em encontrar empresas que estejam total e continuamente regulares. Deste modo, muitas vezes a DISUP é levada a adquirir produtos com valores mais altos do que o previsto, por que a empresa que visavam fechar negócio estava comprometida.

Neste quesito, apenas o Entrevistado 1 avaliou a regularidade fiscal como boa, como pode ser visualizado no Quadro abaixo:

Quadro 11 – Avaliação para Regularidade Fiscal dos fornecedores

	<b>AVALIAÇÃO DA REGULARIDADE FISCAL DOS FORNECEDORES</b>
ENTREVISTADO 1	BOM
ENTREVISTADO 2	REGULAR
ENTREVISTADO 3	RUIM
ENTREVISTADO 4	RUIM

Fonte: Quadro elaborado pela autora do estudo.

A partir destes resultados, constata-se a recorrência dos impasses quanto à situação fiscal dos parceiros da SERGAS. Ao avaliarem como REGULAR ou RUIM, é constatado que este item traz dificuldades para as operações realizadas pelos funcionários da DISUP. É uma situação delicada, uma vez que a legislação, ao exigir esta cláusula, busca proteger as empresas mistas, mas a habitual irregularidade das colaboradoras gera lentidão, ou ao estabelecimento de contratos com firmas que prestam serviços que cobram valores acima da média.

Com base no questionário, é diagnosticado que constantemente os funcionários do setor analisado se veem impedidos de manter uma fluidez nas suas atividades devido a este problema externo. Entretanto, uma pergunta que se deve fazer é se uma flexibilização na obrigatoriedade da regularidade fiscal seria benéfica no processo licitatório.

### 5.3 CONTROLE DE PROCESSOS

Como já foi discutido anteriormente, o controle de processos tornou-se uma peça fundamental que possibilitou a formação de técnicas de avaliação estatística da qualidade. A partir do momento em que a empresa se preocupa na estruturação das etapas que integram a realização de uma tarefa, verificando seu fluxo e as atividades realizadas, além dos produtos gerados, são adquiridas informações concisas que facilitam na percepção de pontos críticos. O controle permite o diagnóstico dos problemas e dificuldades, assim como facilita a manutenção e a elaboração de eventuais melhorias.

Abaixo, serão apontados quais são as avaliações e comentários dos nossos entrevistados, referente a estes processos na DISUP – SERGAS.

#### 5.3.1 Aceitação do Atual Controle de Processos

Por ser uma empresa de caráter misto, a SERGAS, e outras tantas empresas de caráter público, são apontadas como mal geridas. É importante deixar claro, entretanto, que nestas instituições não há uma propensão intrínseca, ‘natural’ para a boa ou má qualidade de gestão. Uma boa performance pode ser atingida dependendo de como seja gerida uma empresa. Ou seja, por meio do controle exercido, e pelo seu bom funcionamento.

Mediante entrevista, é diagnosticado que a DISUP utiliza o Sistema integrado de Gestão, o ERP (Enterprise Resource Planning). Noutras palavras, são softwares que integram todos os dados e processos de uma organização num único sistema. É uma plataforma desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa possibilitando o armazenamento e controle de todas as informações de negócios. Deste modo o ERP possibilita um fluxo de informações exclusivo, ininterrupto e sólido.

O ERP pode ser definido, sob a análise de Carneiro e Dias (2004), como um termo que designa uma série de tarefas executadas por um software multi-modular. Este sistema integra as operações da empresa incluindo planejamento, vendas, controle de estoques, recursos

humanos, contabilidade e finanças por meio da integração de todas as informações, que ficam armazenadas num único banco de dados, podendo ser compartilhado para todos os usuários.

Este mecanismo tem como objetivo organizar o trabalho da empresa. Com este sistema é possível organizar informações referentes a clientes, fornecedores, funcionários e diversos outros itens. Além disto, mantém todos os dados registrados e, a partir deles, é possível trabalhar informações mais abrangentes e refinadas, realizando estatísticas e averiguando possíveis erros no processo que podem ser sanados.

Em paralelo ao ERP, existe também uma planilha em Excel (ANEXO I) que é atualizada diariamente pela divisão de suprimentos, disponível para visualização (em rede) para todos os setores que a utilizam. Esta, mostra uma visão mais ampla quanto ao tempo que leva cada processo iniciado pela DISUP/GERAD.

Retomando a análise dos questionários aplicados aos funcionários da GERAD-SERGAS, neste momento serão verificados quais são as opiniões dos entrevistados quanto à forma como está sendo desempenhado o controle dos processos.

Quanto a aceitação do atual controle do processo, o Entrevistado 1 afirma que não há grandes dificuldades referentes a sua aplicação. Aponta que, especificamente no seu setor, houve uma boa explicação dos mecanismos utilizados, tanto com os treinamentos oferecidos pela empresa como pela própria vivência. Assegura que boa parte do pessoal utiliza as ferramentas de forma satisfatória, mas isso não quer dizer que em alguns momentos os funcionários de outros setores não apresentem dúvidas quanto ao andamento ou ao desempenho dos processos estudados nesta pesquisa.

Já o Entrevistado 2 enfatiza que os processos vêm sendo acompanhados com maior ênfase nos últimos meses. Entretanto, salienta que nem todos os setores dão a devida atenção as ferramentas de controle e que ao invés de verificarem o andamento dos processos por meio das ferramentas já existentes, como as tabelas de controle feitas no Excel, vão até o DISUP procurar saber sobre estas situações. Conclui-se, que no geral, os funcionários não veem maiores dificuldades ligadas aos usos dos instrumentos.

O Entrevistado 3 é o único que aponta algumas falhas no ERP da empresa. Segundo ele, as dificuldades decorrem da divisão do sistema que, a depender do setor, não permite que se tenha acesso a informações de outro. Nem sempre os setores têm acesso a determinadas páginas do sistema utilizado pela SERGAS. Entretanto, segundo o entrevistado, o DISUP disponibiliza informações essenciais como status do processo, saldo, etc, que, normalmente, são as mais solicitadas.

Por fim, o Entrevistado 4 expressa sua aprovação ao processo de controle utilizado, uma vez que, na sua opinião, os dados possuem uma taxa mínima de imprecisão e auxiliam na manutenção de eventuais problemas nas várias etapas de desenvolvimento das tarefas.

Como é perceptível, mesmo com algumas observações, os funcionários entrevistados, em sua totalidade, aprovam o atual controle de processos. As dificuldades apontadas são provenientes do não entrosamento entre os setores. De todo modo, o uso do ERP e controles em Excel facilita o trabalho dos funcionários e da empresa como um todo, possibilitando uma tomada de decisão coerente e sendo utilizada de maneira correta, auxilia na fluidez dos procedimentos realizados na DISUP- SERGAS.

### **5.3.2 Formas de Controle e Interação com outros Setores**

Uma das maiores dificuldades no âmbito da gestão administrativa é proporcionar uma integração consistente entre os diversos setores da companhia, além de estabelecer funções e melhorias no campo organizacional. Fazer entender que apesar das divisões, todos fazem parte de uma mesma empresa, parece ser uma tarefa simples, mas por intermédio de diversos exemplos pode-se constatar recorrentes dificuldades que impedem o bom desempenho, geram lentidão e prejuízos. Ter ciência das funções e os elos entre cada setor é essencial para o funcionamento pleno de qualquer instituição.

Uma das origens, e talvez o principal fator, que leva a falta de coesão de uma empresa é a falta de comunicação. Esta situação pode ocorrer por vários motivos. Por vezes não há estímulo entre os setores para que se estabeleçam redes de comunicação. Por outro lado, os setores podem simplesmente não ter a percepção da importância dos canais de comunicação.

A falta de cooperação e integração entre os departamentos também é fruto da falta de compreensão das equipes sobre a sua funcionalidade e a importância dos seus respectivos trabalhos para o processo como um todo. Segundo Ballou (2006), um fluxo de informação eficiente na gestão de suprimentos, por exemplo, possibilita uma latente redução nas distorções da demanda.

A partir das entrevistas realizadas, é constatado que a SERGAS apresenta dificuldades quanto aos meios de interação entre os setores e treinamento para melhor uso das ferramentas que possuem, por exemplo: o preenchimento correto das solicitações facilita na hora da compra, tendo em vista que muitas vezes o comprador não tem o conhecimento técnico necessário.

Além da resistência ao uso dos canais de comunicação, é notório que há ausência na atualização dos treinamentos, tanto quanto ao uso das ferramentas utilizadas, quanto da legislação aplicado a empresas de economia mista.

Sendo questionado sobre como os demais setores podem contribuir para o andamento dos processos, o entrevistado 1 sugere uma maior atenção dos outros setores quanto ao fluxo destes. E esta atenção deve ser redobrada especialmente no seu fechamento e no momento das assinaturas. O funcionário também aponta que os demais setores devem dar apoio e solicitar agilidade dos fornecedores no momento das compras, uma vez que por muitas vezes os próprios tramites legais geram lentidão nos processos.

Para o entrevistado 2, o ponto chave para o melhor andamento dos processos é o cumprimento dos prazos. Uma vez que todos os setores tenham ciência do seu papel e realizem as suas atividades sem atrasos, mantendo uma boa comunicação e fazendo um bom uso do sistema, os processos passam a fluir, melhorando desta forma o desempenho da empresa. Entretanto, por mais que busquem manter a fiscalização, ao chegar a Diretoria, o DISUP perde o controle, não podendo determinar, por exemplo, se o processo será realmente assinado no prazo estabelecido.

Segundo o entrevistado 3, uma estratégia que auxiliaria no andamento dos processos seria a unificação de algumas especificações técnicas, uma vez que vários setores trabalham com o mesmo tipo de produto. Uma vez que o trabalho não estivesse mais tão fragmentado e todos compreendessem o processo que está realizando como um todo, seria dada uma maior importância à ação e as atividades seriam realizadas com maior agilidade.

Assim como o entrevistado 3, o entrevistado 4 acredita que se todos os setores estiverem integrados e empenhados, o processo ocorreria de forma ágil. Relata que a lentidão, por vezes, se dá pela falta devido a não cooperação entre os setores, onde cada parte pensa nas suas atividades de maneira isolada, sem pensar no mal que isto pode gerar a empresa.

Deste modo, foi diagnosticado que não é apenas o excesso de burocracia que causa lentidão nos processos aplicados pela SERGAS. As falas dos funcionários mostram que uma parcela dos setores negligencia seu papel no organismo da empresa e com isso realizam suas atividades sem cumprir prazos. Além disso, deixam de lado ferramentas fundamentais para o bom desempenho das atividades, o ERP e a tabela do Excel. A SERGAS, segundo os entrevistados, possui um bom sistema comunicação, mas que precisa ser melhor utilizado.

Deste modo, como já foi dito, a eficiência de uma empresa e o bom relacionamento entre os setores está no fortalecimento da comunicação. Sem ela é impossível que haja uma

coesão entre os diversos membros. É importante que os gestores melhorem continuamente estes dispositivos, inserindo-os num planeamento, estabelecendo metas e preocupando-se continuamente na realização de ajustes.

### **5.3.3 Principais Dificuldades**

Outro item abordado pela entrevista aplicada aos funcionários da DISUP–SERGAS é referente às dificuldades encontradas no setor. Vários foram às situações apontadas pelos entrevistados, oscilando entre causas internas, como a falta de comunicação e as barreiras burocráticas estabelecidas pela lei 8.666/93, e causas externas, sendo a principal delas a irregularidade fiscal dos fornecedores.

Para o Entrevistado 1, uma das dificuldades enfrentadas pela DISUP é a descentralização no processo de compras. Para ele, uma vez que a DISUP já está encarregada das notas fiscais e trabalha com a montagem dos processos, uma centralização das atividades auxiliaria para que se tivesse a percepção do processo como um todo, minimizando erros e agilizando as tarefas.

Já para o entrevistado 2, um dos principais problemas está no excesso de burocracia. O processo burocrático é demorado, e por vezes os próprios fornecedores pecam na agilidade do encaminhamento dos orçamentos. A falta de regularidade é outro problema recorrente. Os melhores preços são encontrados em fornecedores sem certidão negativa.

Deste modo, a DISUP fica impossibilitada efetivar as compras previstas, atrasando as atividades que haviam sido planeadas e conseqüentemente gerando prejuízos. A lentidão nos tramites internos também é salientada, uma vez que ao percorrerem os setores, não há um comprometimento no cumprimento de prazos e na agilidade.

Quando questionado sobre as dificuldades da Divisão de Suprimentos, o Entrevistado 3 salienta as barreiras e impasses que são encontrados no atendimento dos fornecedores. Para ele, hoje os maiores problemas estão na regularidade fiscal e outras especificações para o estabelecimento da parceria com a SERGAS. Por se tratar de empresa com economia mista, existe a necessidade de uma regularidade entre os fornecedores, uma vez que existe uma maior exigência de caráter legal por meio das auditorias. As compras só podem ser realizadas com quem tenha as certidões negativas em dias. Quando são diagnosticadas irregularidades, o processo paralisa e, por vezes, precisa ser realizado de novo.

Outra dificuldade, segundo os funcionários entrevistados, está no atraso em responder as cotações e as regularidades fiscais. A SERGAS vem tendo prejuízos por deixar de comprar em empresas que já possuíam uma sólida parceria, onde eram oferecidos produtos com bons preços e boa qualidade, mas que nos últimos tempos estão irregulares, para estabelecer novos contratos com empresas desconhecidas que cobram preços mais elevados.

Além das dificuldades externas, existem alguns fatores internos que para o entrevistado, impossibilitam o bom desempenho da empresa. Um deles é a lentidão na assinatura de processos. Por vezes, a lentidão para o fechamento de um processo se deve a necessidade de assinatura de três diretorias, da assessoria de licitação e da assessoria de controle interno de processo. Segundo o entrevistado, houve situações em que um processo demorou de 15 a 20 dias, só circulando para a aquisição das assinaturas.

Por fim, para o entrevistado 3, outra grande dificuldade está na falta de planejamento. Muitas compras são feitas emergencialmente e, por vezes, a ausência de determinados produtos podem gerar a perda de clientes. Tendo em vista que boa parte das compras é feita por meio de licitação, quando estes acabam antes do prazo estipulado no planejamento. Assim, geram diversos problemas e a abertura de uma nova licitação leva a um novo processo, que normalmente é demorado, gerando deste modo atrasos.

Como foi exposta anteriormente, a Lei 8.666/1993, conhecida como Lei de Licitações e Contratos, é apontada, pelos funcionários da DISUP/SERGAS, como um grande obstáculo para a fluidez e o bom desempenho do setor público. Há um anseio geral quanto à necessidade de mudança nas normas que definem os processos licitatórios.

Deste modo, o Entrevistado 4 aponta a lei 8.666/93 como um dos maiores problemas enfrentados pela DISUP. Segundo o funcionário, a lei causa um engessamento na área de compra, transformando um procedimento por muitas vezes simples numa causa lenta, que traz impasses não só para a Divisão de Suprimentos, mas para o desempenho de toda a companhia.

Excesso de burocracia, unido a irregularidade dos fornecedores, e o uso do preço como principal critério para seleção da empresa é alguns dos questionamentos ao texto da lei. Ao mesmo tempo em que o regimento é construído a fim de proporcionar uma disputa igualitária entre as empresas externas, nota-se um grande desgaste e um a necessidade de uma revisão.

A partir destas informações, é diagnosticado que dentre as reclamações apontadas pelos funcionários da Divisão de Suprimentos da SERGAS estão à irregularidade fiscal dos fornecedores, a deficiência da oferta de treinamento relativo às mudanças na legislação e a

falta de uso de ferramentas de comunicação entre os setores. Como foi discutido no tópico anterior, os entraves gerados pelo excesso de burocracia oriundo das leis, poderiam ser amenizados se as ferramentas de comunicação proporcionadas pela empresa fossem melhor utilizadas pelos diversos setores da instituição estudada. Por outro lado, a regularidade fiscal das empresas parceiras é uma situação mais delicada de ser tratada, uma vez que está fora do alcance de resolução da SERGAS e é dever ser exigida e seguida.

### 5.3.4 Demais Quesitos Avaliados

Uma vez aplicado de forma eficiente, o questionário possibilita uma aproximação maior com o objeto de análise, além de oferecer uma união entre o campo teórico e o prático. Foi possível encontrar respostas sólidas as questões que a pesquisa propôs responder.

Deste modo, como última etapa do questionário aplicado aos colaboradores do DISUP/SERGAS, objetivando realizar um *feedback* com os participantes, foi listado algumas perguntas, em que os entrevistados deveriam pontuar numa escala de 1 a 5. Esta avaliação foi categorizada em: 1 equivalente a Péssimo; 2 equivalente a Ruim; 3 equivalente a Indiferente; 4 equivalente a Bom; 5 equivalente a Ótimo.

A primeira pergunta pede que os entrevistados avaliem a forma como é definida a qualidade dos produtos a serem comprados. Três dos quatro entrevistados foram indiferentes quanto a esse quesito, enquanto apenas um considera como Ótimo. Como vimos nas questões anteriores, e na análise da lei 8.666/1993, um dos maiores dilemas quanto à aplicabilidade da legislação, está na predileção do preço à qualidade. Com isso, por muitas vezes, produtos com menores preços, mas com baixa qualidade, geram ineficiência das contratações realizadas, e posteriores prejuízos à instituição usando o julgamento de critério de menor preço aliado ao princípio da eficiência, que está diretamente ligado a esse critério de julgamento das propostas.

Logo, a eficiência do produto deve ter peso superior ao do menor preço. Por mais que em raros casos isto ocorra, é fato que não basta à economia imediata ou a restrição a qualquer tipo de gasto adicional. Sendo uma empresa mista, é preciso que haja um alinhamento entre os investimentos e o atendimento do interesse público.

Todos os colaboradores entrevistados apontaram como Ótimo quanto à forma como são desenvolvidos os processos na Divisão de Suprimentos. Nos itens anteriores foi visto que há uma aceitação do atual controle do processo, não existindo grandes dificuldades referentes

a sua aplicação. Por meio de treinamento realizado com o pessoal, o ERP foi bem absorvido pelo DISUP, sendo hoje uma ferramenta indispensável para o controle dos processos realizados.

Além disso, não só a Divisão de Suprimentos, mas verifica-se que os demais setores da Sergipe Gás S/A também demonstram uma boa aceitação e um bom uso das ferramentas disponíveis, por mais que em alguns momentos surjam dúvidas ocasionais, especialmente no que se refere ao andamento dos processos. Deste modo, ao serem questionados sobre o ERP, as opiniões foram um pouco dissonantes, uma vez que dos quatro entrevistados, dois apontaram a ferramenta como ótima, um como indiferente, e outro como ruim.

Ligado aos treinamentos realizados pela DISUP, outra avaliação refere-se à capacitação profissional para trabalhar no setor, onde a metade avalia como Ótimo, e a outra como Bom. Noutro momento da entrevista, foi relatado que a SERGAS oferece cursos de capacitação e reciclagem, apesar dos entrevistados apontarem a necessidade de uma oferta maior e com mais frequência.

Sobre os prazos para atendimento das requisições de material, foi diagnosticado que três dos entrevistados pontuam como ruim, enquanto apenas um, pontua como bom. Como foi apresentado ao decorrer do trabalho, apesar da lentidão provocada pela carga burocrática, o planejamento é uma etapa fundamental para que os prazos estabelecidos sejam cumpridos de forma eficiente. Se tudo estiver previsto e os documentos estiverem organizados não haverá dificuldades na sua execução nem dificuldades.

Quando o assunto em pauta foi o próprio DISUP, metade dos entrevistados afirma prestar um ótimo atendimento, e como bom pelos outros metade. O mesmo se deu quando perguntados sobre o controle dos contratos, onde a mesma metade afirma ser ótimo e a outra, bom. A partir deste resultado positivo, pode-se concluir que no geral, os funcionários acreditam estar desempenhando de forma eficaz suas atividades, mesmo com as recorrentes dificuldades que puderam ser diagnosticadas na SERGAS.

## 6 CONCLUSÕES

Uma vez realizada a análise dos questionários aplicados aos colaboradores da Divisão de Suprimentos da SERGAS e traçado um painel das empresas de carácter misto, identificando os impasses recorrentes neste tipo de instituição, acredita-se que podemos chegar a algumas conclusões e apontar algumas sugestões de resolução para os problemas detectados a partir deste estudo.

### 6.1 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE PESQUISA

Esta pesquisa apresentou como questão central “que possíveis gargalos podem interferir nos prazos e no bom andamento dos processos de compras geridos pela Divisão de Suprimentos?”. Delimitado o problema, foram discutidos, ao decorrer do estudo, como se estrutura uma empresa de carácter misto, quais os impactos que a lei 8.666/93, a lei da licitação, apresenta neste modelo de instituição e quais os possíveis gargalos podem ser observados pelo excesso de burocracias, no tangente a compras públicas.

A SERGAS, como exposto, é uma empresa de economia mista, isto é, composta por pessoas jurídicas de direito privado com participação do poder público no seu capital e na sua administração. Logo, todos os processos referentes à logística de compras e contratação de serviços são desenvolvidos de acordo com as Lei 8.666/93 e Lei 10.520/02.

Verificou-se que uma das maiores insatisfações por parte dos funcionários da DISUP/SERGAS está no excesso de burocracia, que reflete em gargalos nos processos desempenhados pela empresa. Constatou-se que, na opinião dos colaboradores da Divisão de Suprimentos, ela causa um engessamento na área de compra, tornando um procedimento que poderia ser solucionado de forma simples numa causa lenta, que traz impasses não só para o setor, mas para o desempenho de toda a companhia.

Entretanto, uma vez diagnosticado esta insatisfação, nos deparamos com outras questões que devem ser postas, tendo em vista as críticas a atual legislação. A lei nacional aplicável às licitações (8.666/93) foi gerada para que haja um afastamento de favoritismos de determinadas empresas que podem sobrepor os interesses particulares ao interesse público.

Neste mesmo âmbito, a partir das entrevistas realizadas, foi diagnosticado que este "engessamento", tão recorrente no discurso de diversas outras empresas, não é causado

especificamente pela legislação, mas por problemas de caráter interno da empresa, ligados a falta de comunicação e colaboração dos outros setores. Foi verificado que no andamento dos processos, há uma falta de comprometimento interno no repasse de informações suficientes para compras e cumprimento dos prazos, onde cada setor realiza suas atividades de forma individual, agindo muitas vezes com comodidade, ausentando-se da utilização dos meios de comunicação fornecidos, esquecendo-se da necessidade de um bom desempenho do organismo da empresa.

Deste modo, respondendo à pergunta base deste trabalho, pode-se afirmar que o excesso burocrático da atual legislação, caracteriza-se como gargalo por gera lentidão nos processos, atrasos e prejuízos a SERGAS. Por outro lado, é evidente que parte destes problemas podem ser sanados se houver uma preocupação em trabalhar na coesão dos diversos setores que integram a instituição.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Como verificado a partir deste estudo, um dos problemas que impedem o bom desenvolvimento das atividades do DISUP/SERGAS é a falta de comunicação tanto interna quanto externa. Nas entrevistas foram apontadas dificuldades no contato com os fornecedores, ao mesmo tempo em que existem dificuldades na troca de informações entre setores da empresa.

Ao tratar da falta de comunicação e das demais dificuldades externas, foi constatado que esta é uma questão difícil de ser solucionada por parte da SERGAS. Por mais que a exigência da regularidade fiscal propicie atrasos e recorrentes prejuízos no processo, é uma cláusula necessária tendo em vista a proteção da instituição em situações mais graves.

Deste modo, cabe a SERGAS delegar maior atenção a melhorias internas. Por meio da entrevista, foi diagnosticado também que há deficiências nos treinamentos para melhor e maior utilização do Sistema Integrado de Gestão, o ERP (Enterprise Resource Planning), ferramenta que tem como objetivo organizar o trabalho da empresa. Ele possibilita o compartilhamento de informações referentes a clientes, fornecedores, funcionários e diversos outros itens.

Logo, uma primeira sugestão a oferecer a partir do estudo realizado é uma expansão na utilização do ERP, que pode sanar algumas situações relativas à comunicação interna, além

de oferecer, a partir dos diagnósticos, a possibilidade de uma análise mais aprofundada das eventuais falhas que ocorrem no decorrer dos processos.

Outra sugestão é a criação de canais eficientes de contato entre os setores. Alguns exemplos que podem ser citados são a inserção do campo da comunicação no planejamento anual da instituição, o estabelecimento de reuniões semanais com pauta definida; maior fiscalização no cumprimento de prazos nas diversas etapas do processo e assim por diante.

Quanto à Lei 8.666/1993, alterações foram feitas recentemente, visto que, há algum tempo são diagnosticadas essas necessidades, por se tratar de conjunto de normas previsto desta legislação em vigor há mais de vinte anos. Porém, como citado pelo Entrevistado 2 a SERGAS ainda está em defasagem quanto atualização dos treinamentos.

Entretanto, vários estudiosos do âmbito jurídico apontam que o problema da lei de licitação não está no seu texto, mas na interpretação que alguns gestores aplicam a ela.

Uma vez que a carga burocrática está atrelada a legislação, uma sugestão seria o governo disponibilizar um banco de dados para empresas pública, com cadastro de fornecedores autorizados e qualificados para fornecimento, afim de quê, tanto os fornecedores mantivessem esses cadastros atualizados, com lista de matérias e serviços que fornecem, e com CNDS regulares para possíveis contratos, quanto os compradores de empresas públicas, tivessem um canal direto para contatos e compras públicas.

Outra sugestão são os projetos de otimização dos processos, como a centralização de algumas atividades e uma maior preocupação na coesão entre as divisões. Os setores precisam conversar entre si, buscando as melhores soluções para a empresa como um todo. Para dinamizar a gestão de caráter público e tornar os gargalos provocados pelo inevitável excesso burocrático menos prejudiciais, é preciso o estabelecimento de cooperação entre os departamentos.

### 6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Neste trabalho foi utilizado o exemplo das dificuldades enfrentadas pela Divisão de Suprimentos da Sergipe Gás S/A com o excesso de burocracia, para identificar possíveis gargalos que podem interferir nos prazos e no bom andamento dos processos de compras geridos pela Divisão de Suprimentos. Por meio das discussões acerca do funcionamento das empresas mistas e do processo de licitação, além das entrevistas realizadas com os colaboradores, pode-se perceber a necessidade de mais estudos sobre essa temática.

Na segunda seção deste trabalho foi visto que, por mais que as sociedades mistas possuam participação de setores privados e que tenham interesse em alcançar lucros, seus objetivos devem estar alinhados ao atendimento das necessidades públicas. Deste modo, uma primeira sugestão para futuras pesquisas são estudos voltados aos desencontros entre os interesses da sociedade e as sociedades mistas, especialmente com as atuais crises envolvendo grandes modelos deste tipo de corporação como a Petrobrás.

Ao decorrer deste trabalho, foi verificado uma carência quanto a estudos que abordem a aplicação de lei 8.666/1993 em ramos que não sejam o da construção civil. Deste modo, outra sugestão é a realização de mais trabalhos ligados a esta legislação aplicadas a instituições de diferentes áreas. Deste modo, há a possibilidade de diagnosticar diferentes problemas, e a partir do estudo da lei, verificar e apontar sugestões de melhorias.

Uma vez identificados alguns impasses enfrentados constantemente não só pela SERGAS, mas por diversas outras sociedades mistas, outros trabalhos voltados a um caso específico, podem auxiliar na melhoria do desempenho das empresas selecionadas como objeto de análise, assim como podem servir de parâmetro para outras empresas que enfrentam problemas ligados a burocracia.

Por fim, a partir dos problemas encontrados nas atividades exercidas na Divisão de Suprimentos da SERGAS, pesquisas futuras podem se debruçar em identificar dificuldades recorrentes em outras instituições. Na mesma medida, estudos ligados à melhoria na comunicação e coesão da empresa sempre são bem-vindos, uma vez que inovações podem auxiliar num melhor desempenho da empresa.

#### 6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve por objetivo identificar possíveis gargalos que podem interferir nos prazos e no bom andamento dos processos de compras, utilizando como objeto de análise a Divisão de Suprimentos da Sergipe Gás S/A (SERGAS). Buscou-se identificar as maiores dificuldades no controle das atividades, pelos responsáveis por aquisição de materiais para uso interno, bem como contratação de serviços de terceiros. Este diagnóstico foi realizado por intermédio de um panorama teórico, onde foi discutido o que é uma empresa mista e suas legislações ligadas à compras, além de uma análise qualitativa mediante aplicação de questionários aos colaboradores da divisão de suprimentos.

Sendo uma sociedade mista, isto é, uma companhia composta por empresas privados, mas que possui administração do poder público, as discussões foram concentradas especificamente nos embates gerados pela carga burocrática oriunda das leis Lei 8.666/93 e da Lei 10.520/02, que prevê todos os processos logísticos de compras e contratação de serviços.

É importante destacar mais uma vez que nosso estudo é pioneiro ao abordar a SERGAS e o impacto da legislação nos seus processos logísticos. Considerando a lentidão da administração burocrática, pode-se verificar a realidade dos gestores no controle dos prazos, que consequentemente geram entraves operacionais. Estas barreiras geram tanto prejuízos financeiros, como são danosos aos interesses públicos.

Apesar disto, uma vez situados no âmbito público, à aquisição de produtos e serviços precisam seguir critérios especificados na legislação. Estes critérios têm por objetivo cumprir com os princípios da administração pública, presentes no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. São eles: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Mesmo com os impasses causados pelo excesso de burocracia, uma das nossas primeiras constatações foi que um dos problemas que impedem o bom desenvolvimento das atividades da Divisão de Suprimentos da SERGAS, além da comodidade na utilização dos sistemas, é a falta de comunicação interna. Por meio da aplicação de questionários, foram diagnosticadas dificuldades na troca de informações entre setores.

Com isso, um interessante meio de aprimorar a fluidez dos processos desempenhados pela DISUP é um melhor planejamento no campo da comunicação. Deste modo, cabe a SERGAS elaborar ferramentas de planejamento e organização o trabalho da empresa, visando a sua coesão. Deve-se ter ciência que a empresa é um organismo, onde todas as partes devem estar trabalhando em conjunto de maneira sincrônica.

Por mais que alguns apontem a lei 8.666/1993 como um dos maiores empecilhos para o bom funcionamento para empresas mistas, diagnosticou-se que a solução para o melhor desempenho da SERGAS está na comunicação e interação entre setores. Desta forma, espera-se que este trabalho venha a contribuir não só para a melhoria do desempenho desta instituição, mas que seja um incentivo para outros estudos semelhantes.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. 18. ed. São Paulo: Método, 2010. 954 p.

BACELAR JUNIOR, E.; MOTA I. M. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BOWERSOX, D. J., et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 5. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>. Acesso em: 20 de Out. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Disponível, em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/De10200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De10200.htm)>. Acesso em: 20 de Out. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acesso em: Out 2016.

BRASIL - MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. 4 ed. Brasília, 2011.

BRESSER - PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional** – São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

\_\_\_\_\_. SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAMPOS, A. J. C. **A Gestão da cadeia de suprimentos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

CARNEIRO, T. C. J; DIAS, D. S. **Mudanças percebidas após a implantação de um sistema ERP**. Florianópolis, 2004.

CARVALHO FILHO, J. C. **Manual de Direito Administrativo**. 24. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011. 1157 p.

CHRISTOPHER, M. **Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage learning, 2010.

\_\_\_\_\_. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** criando redes que agregam valor. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D.; PAGH, J. SCM. **More than a new name for logistics.** *International Journal of Logistics Management*, Viedra Beach, v.8, n.1, 1997.

CURY, A. **Organização e Métodos / Uma Visão Holística.** 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

DE MELLO, C. A. B. Apontamentos sobre os agentes e órgãos públicos. São Paulo, **Revista dos Tribunais**, 1984.

\_\_\_\_\_. Ato administrativo e direitos dos administradores. São Paulo, **Revista dos Tribunais**, 1981.

\_\_\_\_\_. **Curso de Direito Administrativo.** 13<sup>a</sup> ed. São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Curso de Direito Administrativo.** 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

DI PIETRO, M. S. **Direito administrativo.** 24<sup>a</sup> ED. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

FERRAES NETO, F.; KUEHNE JUNIOR, M. Logística empresarial. IN: FAE BUSINESS SCHOOL. **Gestão empresarial.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 39-50.

FLORES, D. P. S. **Terceirização de Serviços Pela Administração Pública.** São Paulo: Saraiva, 2010.

GARCIA, E. S. et al. **Gestão de estoques:** otimizando a logística e a cadeia de suprimentos. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2006.

GASPARINI, D. **Direito Administrativo.** 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

GRANJEIRO, J. W. **Administração Pública.** 10<sup>a</sup> ed. Brasília: Vestcon, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Didática do Ensino superior.** São Paulo: Atlas, 2012.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativo.** 12. ed. São Paulo: Dialética, 2008. 943 p.

\_\_\_\_\_. M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativo.** São Paulo: Dialética, 2009

KLERING, L. R., Melody de Campos Soares Porsse, and Luis Alberto Guadagnin. "NOVOS CAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA." *Análise* 21.1 (2010).

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2011.

MACHADO, G. S. L. A exigência de licitação no âmbito das empresas públicas e sociedades de economia mista exploradoras de atividade econômica. **Conteúdo Jurídico**, Brasília-DF, 29 jan. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.41916&seo=1>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

MAGALHAES, E. **Gestão da cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MARQUES, C. F.; ODA; Érico. **Atividade técnica na Operação Logística**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012

MARTINS, R. **Estratégia de compras na indústria brasileira de higiene pessoal e cosmética: um estudo de casos**. 2005 : Dissertação (Mestrado) – Instituto Coppead, UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

MEDAUAR, O. "**Coletânea de legislação administrativa. revista atualizada e ampliada.**" São Paulo: Revista dos Tribunais (2011).

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo: Administração Direta e Indireta**. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo Brasileiro**. Disponível São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

\_\_\_\_\_. **Licitação e Contrato Administrativo**, 15. Ed. RT, 2010.

MENDES, R. G. "O processo de contratação pública: fases, etapas e atos." (2012).

MENDES, T. C. F. Da distinção entre prestação de serviço público e exercício de atividades econômicas por empresas estatais. Teresina, **Revista Jus Navigandi**, Dez/2010. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/18051/dadistincao-entre-a-prestacao-de-servico-publico-e-o-exercicio-de-atividadeseconomicas-por-empresas-estatais>>. Acesso em 14 de maio 2016

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIGUEL, P.A.C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber, 2006.

NIEBURH, J. M. **Licitação Pública e Contrato Administrativo**. Curitiba: Zênite, 2008. 632 p.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3 ed. rev., atual., ampl Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PIMENTA, C. C. **Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro**. Brasília: ENAP, 1998

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade:** as ferramentas essenciais abordagem gerencial. 2. ed. São Paulo InterSaberes, 2012.

STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

TAMBORLIN, N.; DALFAVO Oscar. **Gestão Organizacional: pequenas ideias, grandes soluções.** Blumenau: Clube de autores, 2010

TEIXEIRA, H. J.; PRADO FILHO, Luiz Patrício Cintra do; NASCIMENTO, Fernando. Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. **Anais.** Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração - CONSAD, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, H. F. **Gestão de estoques e operações industriais.** Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

### APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO APRESENTADO AOS FUNCIONÁRIOS DA DISUP – SERGAS.

- **CARACTERÍSTICAS DOS SERVIDORES**

1. Sexo: ( ) Masculino      ( ) Feminino
2. Idade: ( ) Até 25 anos      ( ) Entre 26 e 30 anos      ( ) Entre 31 e 45 anos      ( )  
Entre 46 e 60 anos      ( ) Mais de 60 anos
3. Grau de instrução: \_\_\_\_\_
4. Curso(s)? \_\_\_\_\_
5. Tempo de serviço na Instituição: \_\_\_\_\_
6. Setor: \_\_\_\_\_
7. Cargo: \_\_\_\_\_

- **NIVEL DE CONHECIMENTO**

8. As atividades que você desempenha no setor são compatíveis ao cargo que você ocupa? ( ) Sim ( ) Não
9. Quais as atividades e processos que desenvolve dentro do seu setor?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. A SERGAS disponibiliza cursos para aprimoramento e reciclagem de conhecimento, no tangente a compras públicas? ( ) Sim ( ) Não

11. Quais cursos possuem características básicas para melhor execução das atividades de compras? (listar quantos necessitar).

---



---



---

- **PROCESSOS DE COMPRAS**

12. Como você avalia a Legislação para compras publicas em empresas de economia mista? ( ) Positiva ( ) Negativa. Por quê?

---



---

13. Quais os fatores que influenciam a negociação de compras pela DISUP?

---



---



---

14. Que fatores influenciam a DISUP na escolha dos fornecedores?

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| ( ) Capacidade de produção | ( ) Confiabilidade            |
| ( ) Serviço pós-venda      | ( ) Localização do fornecedor |
| ( ) Preços                 |                               |
| ( ) Outros _____           |                               |

15. Como você avalia os fornecedores quanto à...

- Atendimento/contato?

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Indiferente ( ) Ruim ( ) Péssimo

- Regularidade Fiscal?

( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Indiferente ( ) Ruim ( ) Péssimo

- **ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DO FLUXO**

16. Existe algum controle do desenvolvimento dos processos?

( ) Sim ( ) Não Comente: \_\_\_\_\_

---



---

17. O controle atual é bem aceito pelos demais setores ou há dificuldades?

( )Sim ( )Não Comente: \_\_\_\_\_

18. Como os outros setores podem colaborar para o andamento dos processos?

---



---

19. Em sua opinião, quais as maiores dificuldades enfrentadas pela DISUP para a realização de suas atividades? \_\_\_\_\_

20. Às perguntas abaixo, quanto ao seu grau de satisfação, responda usando a escala de 1 a 5 sendo: **1 Péssimo, 2 Ruim, 3 Indiferente, 4 Bom e 5 Ótimo.**

QUESTÕES	1	2	3	4	5
O que você acha das exigências legais para empresas de economia mista?					
O que você acha da forma como é definido o tipo/qualidade dos produtos a serem comprados?					
O que você acha da forma como são desenvolvidos os processos?					
Como você avalia a sua capacitação profissional para trabalhar no setor?					
O que você acha do sistema utilizado para controle dos processos?					
O que você acha do prazo para atendimento das requisições de material?					
Como você considera o atendimento da DISUP em termos de agilidade?					
Como você considera o atendimento da DISUP em termos de eficiência?					
Como você considera o atendimento da DISUP em termos de organização?					
Como você considera o controle dos contratos?					

## ANEXOS

## ANEXO I: PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS

ORIGEM (SC / CI)		DADOS DA SOLICITAÇÃO				MOVIMENTAÇÃO DO PROCESSO						INFORMAÇÕES DE ANDAMENTO				SOLICITAÇÃO DE INSPEÇÃO			
Nº	GERENÇÃO	DATA	OBJETO/SERVIÇO	PC/CJ	COTAÇÃO			APROVAÇÃO			ATENDIMENTO			STATUS	RESPONSÁVEL	OBS.	DIA	DATA DE ENVIO	DATA DE RECEBI
					DATA INÍCIO	DATA FINA	ASLI	ASJUN	SEG	DIPRE	Nº AF / FOF	PRAZO DE ENTREGUE	ENTREGUE EFETIVO						
1643	GERAD	20/08/2016	SEGURO RC IRJN		12/09/2016			14/09/2016			14/09/2016				ALINE	AGUARDANDO EMISSÃO DAS	152		
1680	GERAD	11/02/2016	KIT DE REFIL CAFÉ NESPRESSO	1660/2016	11/02/2016	11/02/2016	14/02/2016	14/02/2016	18/02/2016	13/02	15 DIAS	08/11/2016		ENTREGUE	ALINE		28		
CI 0502	SEGE	14/09/2016	MANEJO DE GERENCIAMENTO DE VIAGENS		14/09/2016	07/10/2016	07/10/2016							EM ASSINATURA (FORMECE DAYANA	DAYANA		516		
1639	COSUP	12/08/2016	INTENÇÃO E LAVAGEM DE PERSIA	1639/2016	12/08/2016	07/10/2016				13/03	25 DIAS			AF ENVIADA	FABIO	DIANTE DA NECESSIDADE DE LAVAGEM DAS PERSIANAS E			
1642	GETM	15/08/2016	LO DE LICENÇAS DE SOFTWARE MIN	1642/2016	15/08/2016	09/09/2016				03/08/2016	10 DIAS			AF ENVIADA	FABIO	ELABORAÇÃO DE MODO			
1655	GERAD	16/09/2016	MO DE LAGE TÉCNICA COM DEPÓS	1655/2016	16/09/2016	05/10/2016								EM COTAÇÃO	FABIO	DIFICULDADE DE LOCALIZAR	373		
		01/02/2016	Revisão das Cadeiras da Sede		04/02/2016										FABIO	JUCSE AGUARDANDO A CHEGADA DAS SUCCATAS	316		
	GERAD	01/04/2016	LEILÃO DE BENS INSERVIVEIS		01/04/2016										FABIO	FORMECOR COM REGULARIDADE FISCAL, ALÉM DIFICULDADE DE LOCALIZAR	246		
	COPEM	09/08/2016	PACK PARA CAPOTA PICKUPS		10/08/2016										FABIO				
1665	GETM	15/08/2016	ONTE ALIMENTAÇÃO DESKTOP H	1665/2016	15/08/2016	13/10/2016				13/68	15 DIAS			AF ENVIADA	FABIO		180		
1666	BECONT	06/10/2016	MANUTENÇÃO PLACA SUDENE	1666/2016	06/10/2016	14/10/2016				1370	7 DIAS			AF ENVIADA	FABIO		128		
1661	SAUR/GET	07/10/2016	PEN DRIVE 16GB	1661/2016	07/10/2016	11/10/2016				1369	7 DIAS			AF ENVIADA	FABIO		127		
1670	ASCOM	06/10/2016	MO ASSINATURA JORNAL VALDRE	1670/2016	06/10/2016	26/10/2016								EM ASSINATURA	FABIO		128		
	COSUP	23/08/2016	UTILIDADES COPA (PREFEITÓRIO)		23/08/2016									EM COTAÇÃO	FABIO	DIFICULDADE DE LOCALIZAR	172		
	GERAD	23/09/2016	FE ARRUMAZENAMENTO DE BOBINAS PEAD		23/09/2016									EM COTAÇÃO	FABIO	AGUARDANDO APROVAÇÃO	135		
1654	COSUP	12/08/2016	VIDROS PARA DIVISÓRIAS SEDE		12/08/2016	13/08/2016								EM ANDAMENTO	FABIO	ENTREGUE A JOEL PARA	183		
1659	ASSMS	05/10/2016	ANALISE QUALIDADE DO AR	1654/2016	05/10/2016	11/10/2016								EM ASSINATURA	FABIO		129		
1659	ASSMS	10/10/2016	PERSONALIZADOS CAMPANHAS F	1659/2016	10/10/2016	11/10/2016				13030	15 DIAS			AF ENVIADA	FABIO	PRAZO SO CONTA APÓS	124		
1662	GETM	10/10/2016	HDS PARA STORAGE	1662/2016	10/10/2016	13/10/2016								EM ASSINATURA	FABIO		124		
1663	ASSMS	13/10/2016	ALIZAÇÃO DE PROJETO ELÉTRICO	1663/2016	13/10/2016	03/11/2016								EM ASSINATURA	FABIO		121		
	COPEM	26/10/2016	PEÇAS ASPIRADOR OFICINA		26/10/2016									CONCLUÍDO	FABIO	LOCALIZADO UMA ASSISTENCIA TÉCNICA EM TODOS OS ORÇAMENTOS COLHIDOS PELA SEDE NÃO	108		
	DIPRE	27/10/2016	DE DESIGN DE INTERIORES PARA RECEPÇÃO		27/10/2016									EM COTAÇÃO	FABIO		107		
	ASSMS	01/11/2016	PARA TREINAMENTO EM PRIMEIROS SOC		01/11/2016									EM COTAÇÃO	FABIO		102		
	GERAD	27/10/2016	AR COM TELA DE PROTEÇÃO (GHP-ALMO)		27/10/2016									EM COTAÇÃO	FABIO		107		
	COSUP	27/10/2016	PRETIVA PLATAFORMA ARTICULADA E PA		31/10/2016									EM COTAÇÃO	FABIO		103		
	COPEM	01/07/2014	AJUSTE PARA OFICINA ELETRÔNICA		24/08/2016									EM COTAÇÃO	JOEL	Não encontrado exaustor com	937		
1662			CONSULTORIA TRABALHISTA		28/09/2016									EM ASSINATURA	JOEL		136		



**SERGAS**  
SERVIÇOS GÁS S/A

**ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS - GERAD**

**ATUALIZADA POR** DATA

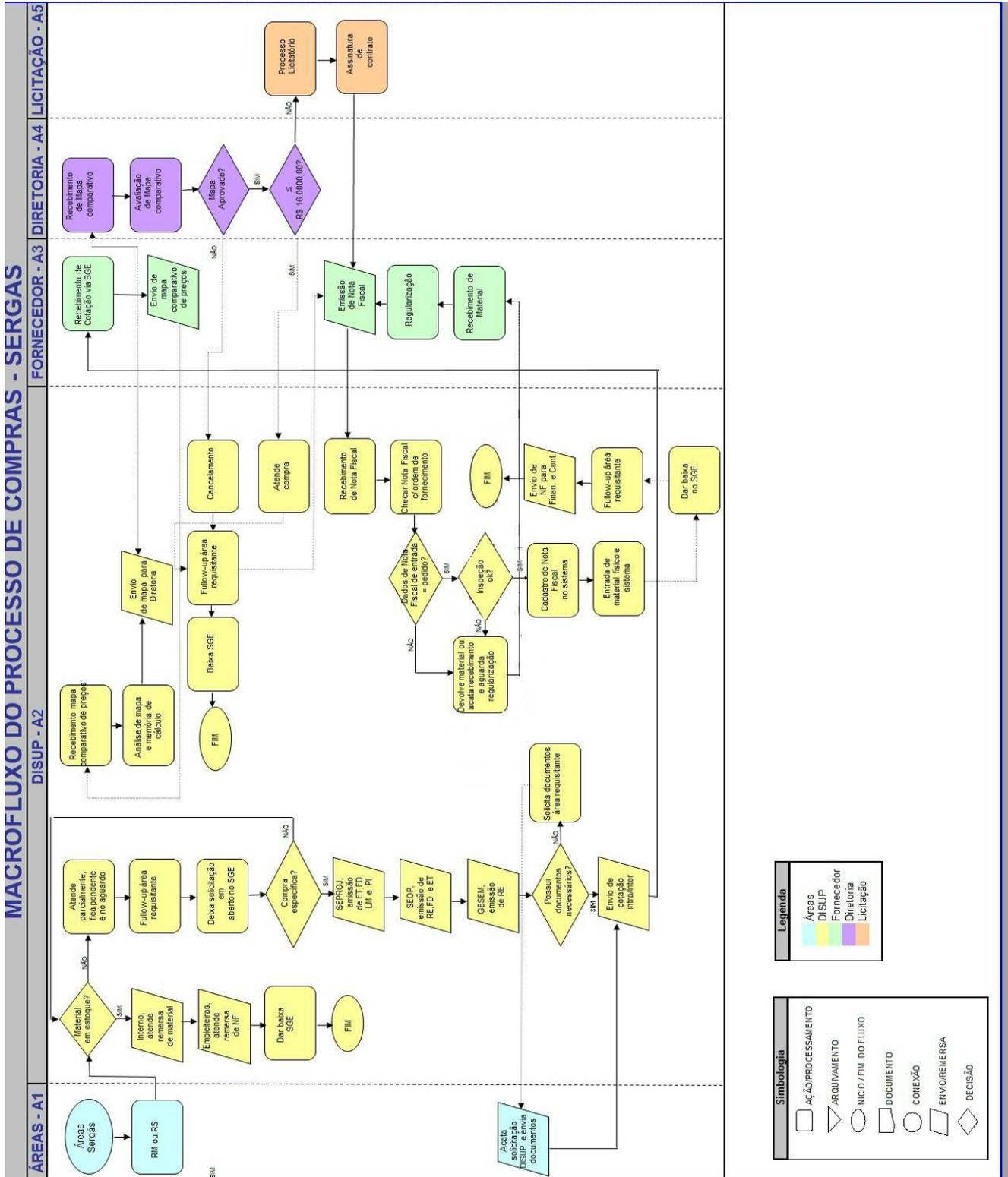
ALINE	08/11/2016
ANDREA	06/10/2016
DAYANA	02/11/2016
FABIO	03/11/2016
JOEL	03/11/2016
MYLEMA	04/11/2016
WALTER	

**LEGENDA**

PC - Processo de compra  
 PATEC - Parecer técnico  
 AF - Autorização de fornecimento  
 CT - Contrato

SC - Solicitação de compra  
 CI - Comunicação Interna  
 PE - Pregão eletrônico  
 SI - Solicitação de inspeção

ANEXO II: FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS



Fontes: Arquivo da empresa - Sergas