

ANÁLISE DAS COMPRAS PÚBLICAS EM UMA PREFEITURA DO OESTE PAULISTA¹

ANALYSIS OF PUBLIC PURCHASES IN A CITY HALL WEST PAULISTA

MICHELE SOUZA ROSENDO SILVA

Business School UNOESTE
E-mail: michelesouza540@gmail.com

BRUNO WALACE CAVALCANTE DA SILVA

Business School UNOESTE
E-mail: bruno.w.cavalcante19@gmail.com

GUSTAVO YUHO ENDO

Business School UNOESTE
E-mail: gustavo_endo@yahoo.com.br

LECHAN COLARES-SANTOS

Business School UNOESTE
E-mail: lechan@unoeste.br

JORGE ALFREDO CERQUEIRA-STREIT

Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA)
E-mail: jorgealfredocs@gmail.com

RESUMO

O setor de compras vem se tornando cada vez mais importante no processo de gestão das organizações públicas, assumindo papel fundamental na sustentabilidade dessas entidades. Assim, o objetivo da presente pesquisa foi analisar os desafios enfrentados pelo setor de compras em uma prefeitura localizada no oeste paulista. Para tanto, empregou-se uma pesquisa qualitativa, em que foram realizadas três entrevistas e analisados seus conteúdos com auxílio da técnica de análise de conteúdo e do *software* Atlas.ti. Os resultados evidenciam que os maiores desafios são a falta de planejamento e organização sobre as compras; falta de definição de um tempo mínimo em relação aos pedidos e um estoque mínimo e a dispersão de tarefas que são exclusivas do setor de compras por todos os setores da prefeitura também geram ruídos na comunicação, atrapalhando o desempenho nos processos. Nesse sentido, foram sugeridas possíveis soluções que podem ser empregadas pela prefeitura estudada.

Palavras-chave: Compras públicas; Licitação; Melhorias; Desafios.

ABSTRACT

The purchasing sector has become increasingly important in the management process of public organizations, assuming a fundamental role in the sustainability of these entities. Like this, the aim of this research was to analyze the challenges faced by the purchasing sector in a city hall located in the west of São Paulo. For that, qualitative research was used, in which three interviews were carried out and their contents analyzed with the aid of the content analysis technique and the Atlas.ti software. The results show that the biggest challenges are the lack of planning and organization regarding purchases; lack of definition of a minimum time in relation to orders and a minimum stock and the dispersion of tasks that are exclusive to the purchasing sector across all sectors of the city hall also generate noise in communication, hindering the performance of processes. In this sense, possible solutions were suggested that can be used by the municipality studied.

Keywords: Public purchases; Bidding; Improvements; Challenges.

¹DOI: <https://doi.org/10.5935/2763-9673.20230001>

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é constituída por um sistema integrado, que abrange vários conjuntos de processos para a entrega de um bem ou serviço. Uma dessas partes do sistema é a logística, que inclui etapas importantes para a entrega do bem e/ou serviço. Tanto o setor privado quanto o público necessitam planejar, efetuar e controlar o fluxo e a estocagem de todos os bens/serviços e informações, desde a origem até o uso, com objetivo de atender as necessidades e desejos dos clientes (PIRES, 2016).

Entretanto, a logística é subdividida em subsistemas, como por exemplo, a logística de suprimentos, na qual se constitui a parte da cadeia responsável por atender a empresa com os materiais para o funcionamento. Para que essas aquisições ocorram, necessita-se principalmente da função de compras (CHRISTOPHER, 2007).

O setor de compras foi um dos setores que se tornou importante no processo de gestão das organizações públicas e privadas, assumindo papel principal e fundamental na estratégia das organizações (CAMPOS, 2019). Aliado a esse pensamento, Viana (2006) preconiza que, a principal função do departamento de compras é a aquisição de materiais e/ou serviços, de acordo com a demanda. Dessa forma o setor responsável deve buscar as melhores ofertas e, também, a que oferece a maior vantagem nos requisitos solicitados pela organização.

Campos (2019) ainda complementa que por meio de uma gestão de compras, a organização pode gerar vantagem competitiva, diminuindo assim os custos e mantendo a qualidade. Com isto, evidencia-se a importância do ato de saber comprar na quantidade certa, no momento certo e como comprar, para que dessa forma o setor de compras encontre o fornecedor adequado a sua realidade, ao melhor preço possível.

Mesmo que a gestão pública especificamente não tenha clientes diretos, de forma mais específica, a relevância de encontrar o fornecedor adequado é sempre destacada, visto que “[...] a seleção do fornecedor é considerada um ponto chave do processo de compras” (CAMPOS, 2019, p. 13). O departamento de compras públicas é o responsável por adquirir os bens/serviços e obras feitos para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos (MARDALE, 2015). Dessa forma, é explícito que a atividade do departamento de compras é significativamente importante para a que sejam respeitados os princípios que regem as compras públicas (PATRUCCO; LUZZINI; RONCHI, 2016).

A má gestão do departamento de compras pode ocasionar problemas relacionados à escolha de fornecedores. Sendo assim, tendem a ocorrer gastos ainda maiores, falhas na

qualidade e prazo de entrega ou quantidade inadequada. Por essa razão, faz-se necessária a avaliação do desempenho dos processos de aquisição dos bens/serviços públicos (GARDENAL, 2013).

Por fim, cabe evidenciar os resultados da revisão sistemática de literatura guiada por Almeida *et al.* (2018), os autores constataram que as compras públicas estratégicas carecem de mais estudos no Brasil, tendo em vista que, grande parte dos estudos sobre o tema enfocam o setor privado. Há um amplo caminho para pesquisadores nacionais investigarem questões relacionadas ao tripé da sustentabilidade (social, econômico e ambiental), às contratações eletrônicas, aos critérios de seleção de fornecedor, entre outros relacionados às compras no âmbito da gestão pública (ALMEIDA *et al.*, 2018).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de compras é responsável pela obtenção de suprimentos para o abastecimento das organizações. Dessa forma, Souza e Dias (2015) apontam como um dos pontos fundamentais no processo de suprimentos. É preciso sempre estar atualizados sobre o bom aproveitamento dos recursos disponíveis, evitando gastos supérfluos na aquisição de materiais, estocagem e depreciação.

Dias (2019), mostra e reafirma que as compras é um segmento importante do departamento de materiais e suprimentos, que tem como foco atender as demandas de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las com as quantidades certas. Bertaglia (2009) completa e explica que a gestão de compras é um processo feito de forma estratégica, que envolve o custo, a qualidade e a velocidade de resposta. Segundo Bertaglia (2009), a gestão de compras é um fator essencial para a organização, independentemente de qual seja o destino (manufatura, distribuição, varejo).

Souza e Dias (2015), mostram também que essa parte fica restringida ao gestor de compras, que planeja os pedidos no tempo certo, com a quantidade necessária e verifica se o produto foi efetivamente adquirido. Sendo assim, esse ato que o gestor de compras é responsável "[...] é o processo de aquisição que também inclui a seleção dos fornecedores, os contratos de negociação e as decisões que envolvem compras locais ou centrais" (CAMPANA; AZEVEDO, 2019, p. 5). Martins (2005) estabelece que a gestão de compras manifesta um papel significativo nos negócios, face de obter grande quantidade de recursos,

principalmente financeiros, deixando assim para trás um olhar preconceituoso acerca da atividade, vista como burocrática e repetitiva.

Dias Júnior (2017), completa ao afirmar que, a gestão de compras é uma otimização do funcionamento das organizações por meio de decisões racionais e com fundamento no recolhimento e tratamento de dados e informações necessárias para o desenvolvimento dos interesses de todos os colaboradores e proprietários de determinado grupo.

Dentro desse cenário, existe as compras públicas, que se constituem em uma das áreas mais sensíveis e significativas do funcionamento logístico que movimenta a Administração Pública. Com valor estratégico, as compras públicas possuem também, mobilização e influência em toda a organização que envolve o ciclo socioeconômico, já que trabalha com o poder de compra do Estado (LIMA, 2015)

Nos últimos anos, nota-se que a gestão das compras públicas, “[...] é um assunto cada vez mais presente e considerável para o processo administrativo e operacional, para os gestores públicos” (TERRA; CARLOS, 2018, p. 1). Segundo Lima (2015), a área de compras governamentais é um mercado que chega a contabilizar cerca de meio trilhão de reais por ano, um somatório significativo diante do cenário. E são esses dados supracitados que apontam a força e incontáveis oportunidades em que o poder de compra do Estado pode operar. Ferrer (2015) sustenta que as compras públicas são um dos procedimentos mais atravessados no setor público.

Teixeira (2015) destaca que ao se ter um olhar estratégico sobre essa área, é perceptível um potencial que esta atividade detém no estímulo de políticas públicas. Batista e Maldonado (2008) mencionam, em relação ao setor de compras públicas, que existe um contrassenso ao tratar o setor, já que se contrapondo ao processo de compra que precisa ser dinâmico, flexível e se adaptar às mudanças e novos paradigmas, a Administração Pública, assume estruturas tradicionais, funcionais e departamentais, que exibem rigidez quando se trata de sua parte decisória.

Todas questões que foram levantadas sobre esse assunto estão se transformando com o passar do tempo, pois, de acordo com Costa (2000), o setor público passa por um processo de reestruturação administrativa, e que há um consenso quanto à demanda de mudança no sistema de compras públicas no Brasil, na busca de agilidade, eficiência e transparência no modo como se lida com o dinheiro público.

Dessa forma, a busca por mudanças e a preocupação em criar regras com o intuito de escolher a proposta mais conveniente para a administração é algo antigo. O início da licitação no direito público brasileiro pelo Decreto nº 2.926, de 14/05/1862, obteve o *status* de Princípio Constitucional, e de aceitação obrigatória pela Administração Pública nas esferas de Poderes, e após diversas leis criadas sobre o assunto, o procedimento licitatório conseguiu a ser garantido, em todos os âmbitos governamentais, por meio da Lei Federal nº 8.666, de 21/06/1993 (Lei das Licitações Públicas).

Segundo Costa e Terra (2019), existe a obrigatoriedade da licitação, que está resguardada no artigo 37 da Constituição Federal. O principal componente norteador das compras públicas é o legal e normativo, que coordena todo o processo de aquisição pública no Brasil. Dessa forma, Costa e Terra (2019), apontam que é determinado que as compras públicas devem ser precedidas de licitação, bem como, acompanhar o que dispõe o Art. 3º da Lei Federal nº 8.666/1993, que expõe que a licitação é destinada ao princípio de isonomia, e de buscar a proposta mais coerente e vantajosa para a administração pública.

Segundo Carvalho (2005), as modalidades de licitação, previstas na referida lei, normatizam as compras governamentais, que as vezes por excesso de rigidez e de controles burocráticos, podem prejudicar a eficiência do processo de compras. Dentro desse cenário, Trindade (2016), aponta que é compreensível que exista uma complexidade ao tratar da gestão de compras e sem dúvidas, é um dos pontos de qualquer organização, seja pública ou privada, é mitigar ou eliminar falhas nos processos, para isso é necessário realizar o mapeamento de processos.

O mapeamento de processos, segundo Leal e Almeida (2006), é um instrumento gerencial e de comunicação que possui como intuito auxiliar e melhorar os processos existentes ou implementar uma nova estrutura voltada para processos. Essa ferramenta fornece uma estrutura para que os processos complexos sejam capazes de serem avaliados de forma simples, em que a equipe consegue ter um entendimento geral sobre o processo.

Segundo Savedra e Legramanti (2020), a gestão de processos é imprescindível para que qualquer organização responda de forma significativa às demandas que são postas, ao melhorar os serviços de uma forma mais eficiente.

Segundo Zeni (2015), o mapeamento de processos ajuda a reconhecer as fontes de desperdício, e fornece uma linguagem comum para resolver os processos de manufatura e

serviços, o que torna as decisões sobre os fluxos mais perceptíveis, de modo que se possa debatê-las.

Para compreender melhor sobre a questão das compras públicas, e a importância do mapeamento dos processos, o Sebrae (2017) publicou o manual intitulado "Compras Públicas, um bom negócio para a sua empresa", que aborda análise acerca de procedimentos licitatórios embasados nas atuais leis de licitações. Outra fonte de consulta é o *site* do Governo Federal "Planalto", que contém as legislações acerca do tema, também, indica o caminho correto a seguir no que se refere a licitações públicas.

O Manual do Sebrae (2017), mostra o caminho a ser percorrido, a utilização das modalidades licitatórias e as vantagens que devem ter aos pequenos negócios. Explica sobre o que é licitação, os princípios norteadores da licitação, as modalidades, e tipos de licitação, as fases do processo, a anulação e revogação da licitação, a dispensa de licitação e sobre as microempresas e empresas de pequeno porte.

No *site* oficial do Presidente da República "Planalto", em que possui todas legislações a ser seguidas, situando o leitor quanto aos procedimentos corretos, contratações públicas, leis acerca das licitações, em diretrizes e regras sobre o projeto básico para contratação, o processo de compra e procedimento de aquisição.

3 METODOLOGIA

3.1 Contexto Investigado

A pesquisa foi realizada em uma prefeitura do oeste paulista (interior de São Paulo), responsável por aproximadamente 6.000 habitantes. A coleta de dados buscou compreender as tarefas e os métodos utilizados no processo de compras. Ressalta-se assim, o ponto de maior evidência e relevância nas falas dos 3 entrevistados do setor de compras da prefeitura estudada. Para compreensão dos perfis dos participantes da pesquisa, no Quadro 1 são apresentados os perfis dos três entrevistados.

Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

Participantes	Perfil dos Participantes
Entrevistado 01	Função: Comprador direto Tempo na Função: 4 anos Descrição das Atividades: Cotar preços de produtos, fazer compras diretas, e suprir as necessidades dos setores.
Entrevistado 02	Função: Secretário de Administração de Finanças Tempo na Função: 1 ano e 2 meses Descrição das Atividades: Aquisição de materiais e relacionamento com os fornecedores.
Entrevistado 03	Função: Cotador de abertura do processo licitatório. Tempo na Função: 2 anos Descrição das Atividades: Fazer cotações, gerar a requisição, para a abertura e processo de compras, digitar e encaminhar para a licitação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Diante do contexto investigado e da carência exposta na literatura nacional, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **quais são os desafios enfrentados pelo setor de compras em uma prefeitura?** Para responder tal questionamento, o objetivo geral da pesquisa foi analisar os desafios enfrentados pelo setor de compras em uma prefeitura localizada no oeste paulista. E os objetivos específicos foram: (i) identificar de quais formas são realizadas as atividades dos colaboradores do setor de compras; (ii) discutir se os procedimentos realizados pelos colaboradores do setor de compras estão alinhados com as legislações municipal, estadual e federal; (iii) identificar as principais modalidades de compras e licitações da prefeitura; (iv) identificar e propor sugestões de melhorias para prefeitura analisada.

3.2 Materiais e métodos

O método escolhido para o desenvolvimento do estudo foi a abordagem qualitativa. Afinal, a pesquisa teve como objetivo maior identificar e conhecer um fenômeno por meio da inserção do pesquisador no contexto em que o fenômeno ocorre (GIL, 2002).

A pesquisa de abordagem qualitativa segundo Denzin e Lincoln (2006), envolve uma abordagem interpretativista, com ênfase em estudar os fenômenos em seus cenários naturais, tentando entendê-los e interpretá-los. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que na pesquisa qualitativa o seu objetivo é a descrição detalhada dos fatos e elementos que o envolvem.

Como instrumento de coleta de dados a pesquisa se valeu de entrevistas, que para Haguette (1995), se situa como um processo de interação social, cuja finalidade é obter informações do entrevistado. Por optar por uma abordagem de entrevista semiestruturada, há

uma maior flexibilidade em que o entrevistado tem a liberdade de discorrer sobre suas experiências, sem deixar de abordar o tema proposto (TRIVINÓS, 1987).

As entrevistas foram gravadas, transcritas na íntegra, documentadas e, posteriormente, analisada seu conteúdo. Segundo Halcomb e Davidson (2006), as transcrições permitem observar repetidas vezes e detalhadamente, sendo viável também reutilizar ou reanalisar os dados, em função de outros objetivos também futuramente.

As perguntas foram elaboradas com base nos apontamentos encontrados na literatura da área, assim como foram divididas em categorias temáticas conforme recomenda Bardin (2012) para que a posterior análise de conteúdo seja facilitada. O Quadro 2 evidencia as perguntas contidas no roteiro aplicado com os três colaboradores da prefeitura investigada.

Quadro 2 – Roteiro das perguntas

Categorias de Análises	Perguntas	Autores/Ano
Informações sobre os entrevistados	Qual a função que você exerce atualmente no setor de compras?	Autores (2022)
	A quanto tempo você atua nesse cargo?	
	Quais são suas atuais atividades?	
Informações sobre o processo e rotina	A prefeitura obtém algum manual de conduta para o setor de compras?	Batista e Maldonado (2008), Bertaglia (2009), Ferrer (2015), Lima (2015), Teixeira (2015), Sebrae (2017), Campana e Azevedo (2019), Dias (2019), Faria (2019) e Dias Júnior (2019)
	Atualmente utilizam alguma ferramenta que auxilia na rotina e tarefas?	
	Quais são as modalidades mais utilizadas pela prefeitura para aquisição de materiais.	
	Quais são as etapas a serem seguidas para aquisição de materiais?	
	O que é necessário para abertura de um processo licitatório, quais requisitos mínimos devem obter nesse pedido de requisição?	
	Quais são os critérios a serem questionados na escolha do fornecedor?	
Caso a entrega não seja como descrita, que providências são tomadas?		
Visão dos funcionários sobre o processo de compras	Em sua opinião, quais são os principais obstáculos e dificuldades burocráticos enfrentados pelo setor?	Costa (2000), Carvalho (2005), Leal e Almeida (2006), Batista e Maldonado (2008), Zeni (2015), Trindade (2016), Costa e Terra (2019) e Savedra e Legramanti (2020)
	Em sua visão, quais questões externas e internas, que acabam afetando no decorrer e bom desenvolvimento do processo?	
Sugestões para melhoria do setor	Se pudesse dar sugestões para melhoria do processo e um melhor desenvolvimento, qual seria ela?	Autores (2022)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Após a coleta de dados, foi realizada a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2012), são um conjunto de técnicas de análise de comunicações que auxilia o pesquisador a sair do âmbito das incertezas. Segundo a autora, caso um determinado trecho apareça de forma semelhante exaustivamente e apresente relevância para a pesquisa, aquele determinado trecho pode ser considerado e/ou classificado em determinada categoria de análise (BARDIN, 2012).

Para análise do conteúdo, foi utilizado o *software* Atlas.ti, afinal, trata-se de uma ferramenta para a análise de dados qualitativos, auxiliando os pesquisadores nas categorizações e inferências (WALTER; BACH, 2015).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto aos manuais de conduta e como os funcionários do setor de compras aprenderam a executar suas determinadas tarefas e funções, todos os entrevistados mencionaram que não aprenderam a executar suas tarefas diante de um manual, nem cursos oferecidos pela instituição. De acordo com os entrevistados, o aprendizado deu-se na prática e com auxílio do suporte de funcionários do sistema que utilizam no momento.

O resultado indica a importância do aprendizado no trabalho e da colaboração entre colegas de trabalho para o desenvolvimento de habilidades e competências. Essa abordagem de aprendizado é comum em contextos de trabalho. Segundo Camillis *et al.* (2010), a aprendizagem no trabalho é um processo contínuo e dinâmico que ocorre por meio da interação entre os trabalhadores, do contexto em que estão inseridos e da própria atividade em si. Nesse sentido, a prática e a troca de experiências com colegas de trabalho são formas efetivas de adquirir habilidades e competências.

Para analisar a maneira que prefeitura efetua as suas compras, sabe-se que o correto a se fazer consta nos incisos I e II do *caput* do art. 24, da Lei Federal nº 8.666/1993. Cabe ressaltar que a mesma teve alteração na Lei Federal nº 14.133/2021. De acordo com os resultados da pesquisa, a modalidade mais utilizada pela prefeitura em questão é o pregão presencial, o que foi relatado pelo entrevistado 1 e 2. Como mencionado, a modalidade de pregão presencial é a mais utilizada pela prefeitura em questão, o que está em conformidade com a tendência observada em outras instituições públicas brasileiras. De acordo com Justen

Filho (2000), o pregão presencial tem se mostrado uma modalidade eficaz para promover a competição entre os fornecedores e garantir a obtenção do melhor preço para a administração pública.

Na Figura 1, apresenta-se as modalidades aplicadas pela prefeitura nos últimos 6 anos (2017 a 2022), cuja as informações foram obtidas no seu portal de transparência. Ressalta-se que, no geral, em 91,05% dos casos, durante os 6 anos, foi utilizado o pregão presencial como forma licitatória.

A fim de agilizar todo o processo de compras, existem outras modalidades como a compra direta. Um dos fatores que levam os compradores do setor a fazerem as compras diretas é não exceder o valor estipulado pelas leis citadas, esquivando-se assim de parte da burocracia. A fala do entrevistado 3 evidencia este ponto: “Na realidade utiliza mais a direta porque é mais rápido, se não excedeu o limite é mais rápido, que a lei permite fazer a licitação direta”, e em outro momento, o mesmo entrevistado reitera: “Por que não é obrigatória licitação e fazem 3 cotações e já fazem a compra direta”. Além disso, é importante destacar que as compras diretas devem ser realizadas com critérios claros e objetivos, conforme apontado por Justen Filho (2000). Essa modalidade de compra deve ser utilizada apenas em casos específicos, como emergências ou quando há poucos fornecedores disponíveis. A legislação também prevê a necessidade de realizar, no mínimo, três cotações de preços antes de efetuar a compra direta, conforme mencionado pelo entrevistado.

Figura 1 – Modalidades de compras e licitações da prefeitura estudada

Modalidade / Anos	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total Geral
Convite Compras e Servicos	7,65%				2,56%		1,95%
- Lei 8666/93	7,65%				2,56%		1,95%
Dispensa	1,94%	0,41%		3,05%	0,56%	2,44%	1,12%
- Art. 24, II, Lei 8666/93				3,05%	0,46%	2,44%	0,92%
- Art. 24, Lei 8666/93	1,94%	0,41%					0,14%
- Art. 24, X, Lei 8666/93					0,10%		0,06%
Inexigibilidade					0,47%		0,28%
- Art. 25, II, Lei 8666/93					0,47%		0,28%
Pregao Presencial	90,42%	99,59%	100,00%	48,81%	95,54%	80,39%	91,05%
- Lei 10520/02	90,42%	99,59%	100,00%	48,81%	95,54%	80,39%	91,05%
Tomada de Preço Obras				48,15%	1,34%	17,17%	5,88%
- Lei 8666/93				48,15%	1,34%	17,17%	5,88%
Total Geral	100,00%						

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Portal da Transparência em Compras e Licitações (2022).

Todas as modalidades usadas pela prefeitura utilizam um determinado tempo para cada modalidade. No caso da compra direta, como não é um processo licitatório, é estimado o

tempo mais curto. Conforme exemplificado pelo entrevistado 2: “Então de compra direta de 2 a 3 dias” porque os funcionários já têm o contato de alguns fornecedores. O entrevistado 3 demonstra o processo: “Aí no caso o entrevistado 1 e entrevistado 2 faz o contato direto com o fornecedor e já efetua a compra”.

O pregão presencial, previsto pela Lei Federal nº 10.520/2002, “[...] consta que o prazo fixado para a apresentação das propostas, contado a partir da publicação do aviso, não será inferior a 8 (oito) dias úteis”, ainda segundo o entrevistado 3: “no caso do pregão, publicou, tem 8 dias úteis até mesmo para o fornecedor ter tempo de baixar o edital [...]”.

No art. 21, § 2º, inc. IV da Lei Federal nº 8.666/1993, deixa claro que o prazo para a carta convite até a data fixada para recebimento das propostas, é de 5 (cinco) dias úteis, como também mencionado pelo entrevistado 3: “a carta convite, que após ser publicada o aviso de licitação tem 5 dias úteis para abertura das propostas”, reafirmando o que é condizente a lei.

De acordo com Pereira *et al.* (2021), a gestão do tempo é um elemento fundamental para garantir a eficiência e a efetividade dos processos organizacionais. No entanto, é importante destacar que a pressa em concluir as atividades pode levar a erros e ações ilegais. Nesse sentido, é fundamental que os gestores públicos adotem práticas que estejam em conformidade com a legislação, mesmo que isso signifique um tempo maior para a realização das atividades.

No caso da compra direta, é importante que sejam realizados contatos com fornecedores de forma objetiva e transparente, conforme destacado pelo entrevistado. Além disso, é fundamental que sejam adotados critérios claros e objetivos para a seleção de fornecedores e aquisição de bens e serviços, conforme previsto na legislação.

Assim, os resultados da pesquisa evidenciam a importância de gerir o tempo de forma eficiente e adotar práticas que estejam em conformidade com a legislação de compras públicas. A compra direta pode ser uma opção para agilizar o processo de compras, mas é fundamental garantir que as compras sejam realizadas de forma legal e transparente.

Sobre os critérios da escolha do fornecedor, devem seguir sobre a Lei Federal nº 8.666/1993, mais precisamente o artigo 27. Assim como dispõe a lei, para que uma empresa se torne elegível para participar de um processo de licitação, ela deve estar em consonância com algumas regras preestabelecidas juridicamente, bem como seguir alguns pré-requisitos da prefeitura local. Acerca dos procedimentos que são seguidos na prefeitura do oeste paulista,

eles demonstram coerência nas licitações. Na fala do entrevistado 1 evidencia-se essa preocupação: “Tem que estar de acordo com a legislação, estadual, federal e municipal”.

De acordo com Fortini e Motta (2016), a escolha de fornecedores deve ser realizada com base em critérios objetivos e transparentes, que levem em consideração a qualidade, o preço e as condições de pagamento, entre outros aspectos relevantes para a contratação. Além disso, é importante que esses critérios estejam em conformidade com a legislação, a fim de evitar a seleção de fornecedores com base em interesses pessoais ou políticos.

Conforme destacado pelo entrevistado, a preocupação com a conformidade e com a legislação é um aspecto relevante para as licitações realizadas na prefeitura em análise. Essa postura demonstra a importância de adotar práticas que estejam em conformidade com a legislação para garantir a efetividade e a transparência das compras públicas. Assim, os resultados da pesquisa evidenciam a importância de adotar critérios objetivos e transparentes para escolha de fornecedores, que estejam em conformidade com a legislação. A preocupação com a conformidade com a legislação demonstra o comprometimento da prefeitura com a efetividade e a transparência das compras públicas.

Com relação às especificações dos produtos, os entrevistados relataram que caso não seja entregue da forma como esperam, estipulam um prazo para que a empresa possa solucionar o problema. Cada prazo varia de acordo com o estabelecido em contrato. Como citado pelo entrevistado 03: “O correto é entrar em contato com o fornecedor, pedindo para ele trocar, aí tem o prazo que é estipulado no edital para troca”, e ainda completa “caso não trocar, tenho que notificá-lo e aplicar as penalidades cabíveis previstas no edital”. Podendo elas ser de quatro espécies de acordo com a Lei Federal nº 8.666/1993: advertência, multa, suspensão temporária e declaração de inidoneidade.

Conforme destacado por Fortini e Motta (2016), a aplicação de penalidades é um elemento fundamental para garantir a efetividade e a transparência das compras públicas. Essas penalidades devem ser aplicadas de forma objetiva e transparente, levando em consideração a gravidade do problema e as consequências para a administração pública.

Os entrevistados discorreram quanto aos obstáculos e dificuldades burocráticas enfrentados pelo setor, o entrevistado 2 ressalta: “Resumindo tudo é a demora dos orçamentos”. Analisando o conteúdo das entrevistas, nota-se que alguns pontos são indispensáveis e como disposto na Lei Federal nº 10.520/2002, em seu art. 3º, inciso III, exige-se a elaboração do orçamento estimativo como fase de preparação do pregão presencial

e eletrônico. A elaboração do orçamento estimativo é um elemento fundamental para garantir a transparência e a efetividade dos processos de compras públicas. Esse orçamento deve levar em consideração os preços praticados no mercado e as especificações dos produtos e serviços a serem adquiridos (FORTINI; MOTTA, 2016).

Dificuldades externas que afetam o setor também foram compartilhadas. Uma ideia sinérgica entre os entrevistados é a de que normalmente as demandas são urgentes e que não há planejamento necessário fazendo que não sejam feitas as etapas de forma mais adequada.

O Entrevistado 3 reafirma: “O processo começa de trás para a frente, primeira compra, para depois correr atrás da parte burocrática, e ajustar e alinhar tudo aqui, a maior questão que temos é a falta de planejamento, que faz com tudo se torna urgente”. Sendo assim, fica constatado que não seguem a Lei Federal nº 8666/1993 por completo.

Por fim, ressalta-se que o presente estudo fez um mapeamento de ações no setor, para identificar as falhas. Nota-se que as falhas são oriundas, principalmente, do tempo da transição das informações do setor requisitante ao setor de compras, além da falta de planejamento e organização desses processos, a qual impacta negativamente o setor de compras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desses resultados apresentados na seção anterior, elenca-se algumas sugestões de melhoria. O Quadro 3 expõe detalhadamente.

Quadro 3 – Sugestões de melhorias para o setor de compras da prefeitura estudada

(continua)

Sugestões de Melhorias	Descrição da Sugestão de Melhoria
Planejamento	i. A prefeitura pode fazer um planejamento, para que o setor de compras possa assim se organizar melhor e fazer todos os procedimentos com cautela, executando todas as etapas em sequência conforme a lei e o Sebrae propõem. Esse planejamento pode ser feito no final do ano anterior, definindo os projetos para que no ano de execução do plano o setor de compras já possa organizar o tempo e recursos necessários, saindo assim da urgência. Levando também em consideração o ano anterior como base, deve-se aprender com os imprevistos ocorridos e a partir desta análise, criar possíveis soluções junto aos fornecedores.

Quadro 3 – Sugestões de melhorias para o setor de compras da prefeitura estudada

(conclusão)

Treinamentos	i. A prefeitura pode ofertar treinamentos para os funcionários do setor de compras, pois todos comentaram que não efetuaram nenhuma preparação (cursos). Obter conhecimento deve ser o primeiro passo para que exerça assim os cargos e tarefas com sobre leis e licitações, adequadamente. O processo correto e documentos oficiais devem ser esclarecidos para os servidores municipais. O treinamento diminuirá a margem de erros em processos, evitando retrabalhos e desperdícios de tempo e recursos.
Definição de um estoque e tempo mínimo	i. Os departamentos já são responsáveis pelo seu estoque de forma indireta. Por isso, um responsável específico de cada setor apenas deve controlar a entrada/saída de materiais e gerenciar a quantidade de materiais e assim, requisitando conforme a demanda do setor. E a partir deste controle, deve-se definir um estoque mínimo, e um tempo mínimo para requisitar para o setor de compras central, evitando ser solicitado somente quando o material acaba.
Centralização dos suprimentos	i. Outra sugestão para uma melhor organização, seria também centralizar todo estoque apenas em um departamento de compras. Desta forma, diminui-se a dependência e os ruídos de informação sobre qual departamento deve fazer a solicitação de requisição. ii. Definir um colaborador para se responsabilizar pela análise das necessidades e requisições de compras dos departamentos da prefeitura. Desta forma, no momento de solicitar algum produto/serviço, este possa atender todos os departamentos da prefeitura. Ao solicitar a compra do mesmo produto serviço uma única vez, contribui-se para o processo de compras, além de economizar recursos públicos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Diante dos resultados discutidos, o presente estudo contribui não somente para a prefeitura em questão, como para outros gestores públicos que atravessam situações semelhantes. Afinal, este reflete também opiniões dos seus funcionários e outros setores de compras, inclusive de âmbito estadual ou federal, podem compartilhar de vivências parecidas.

Espera-se que o estudo possa impactar de forma positiva a medida em que o poder público utilize as sugestões contidas no Quadro 3, colocando-as em prática e tornando as compras públicas mais alinhadas com as boas práticas e as leis vigente. Para além das contribuições práticas, este pode servir de base para pesquisas futuras capazes de investigar outros pontos das compras públicas, como contratações eletrônicas e a inclusão de critérios socioambientais na seleção de fornecedores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. A. *et al.* Compras estratégicas no setor público: uma revisão sistemática da produção nacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 2, p. 117-131, 2018.

ALVES, A. P. G. A Evolução histórica das licitações e o atual processo de compras públicas em emergência no Brasil. **REGEN - Revista de Gestão, Economia e Negócios**, v. 1, n. 2, p. 40-60, 2021.

ARAÚJO, S. S. *et al.* Compras Públicas sob a perspectiva da avaliação de desempenho: uma revisão de literatura e agenda de pesquisa. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 99-127, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2012.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 681-699, 2008.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. Decreto nº 2.926, de 14 de maio de 1862. Aprova o regulamento para as arrematações dos serviços a cargo do ministério da agricultura, comercio e obras públicas. **Coleção de Leis do Império do Brasil - 1862, Página 126 Vol. 1 pt. II (Publicação Original)**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2926-14-maio-1862-555553-publicacaooriginal-74857-pe.html>. Acesso em: 31 mar. 2022.

BRASIL. Lei Federal nº 14.133, de abril de 2021. Lei de licitações e contratos administrativos. **DOU de 01.04.2021**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 31 mar. 2022.

BRASIL. Lei Federal nº 10.520, 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. **DOU de 01.04.2021**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm. Acesso em: 31 mar. 2022.

BRASIL. Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Lei institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **DOU de 22.06.1993**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm. Acesso em: 31 mar. 2022.

CAMILLIS, P. K. *et al.* Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 4-42, 2010.

CAMPANA, A. C. D.; AZEVEDO, M. S. A. Análise estratégica da gestão de compras: um estudo de caso em uma empresa no ramo de distribuição para franquias. **Revista Doctum Dspace**. Leopoldina/MG, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/2362>. Acesso em: 10 out. 2022.

CAMPOS, A. **Gestão de compras e negociação**: processos, uso da tecnologia da informação, licitações e aquisições no terceiro setor. São Paulo: Editora Saraiva, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530987/>

CARVALHO, P. C. S. **Política de Compras na Administração Pública Brasileira**. In: RHS Licitações–Conteúdo, 2005.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de logística integrada: criando redes que agregam valor**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COSTA, A. L. Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 35, n. 4, p. 119-128, 2000.

COSTA, C. M. C.; TERRA, A. C. P. **Compras públicas: para além da economicidade**. Brasília: Enap, 2019.

DENZIN, K.; LINCOLN, S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, K.; LINCOLN, S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DIAS, M. A. P.; **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DIAS JÚNIOR, G. D. B. **Análise da gestão de compras em uma empresa do ramo da construção civil em Pato Branco (PR)**. 2017. 36 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

FERRER, D. Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil. In: FERRER, F.; SANTANA, J. E. (Coord.) **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FORTINI, C; MOTTA, F. Corrupção nas licitações e contratações públicas: sinais de alerta segundo a transparência internacional. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 16, n. 64, p. 93-113, 2016.

GARDENAL, F. A model to measure e-procurement impacts on organizational performance. **Journal of Public Procurement**, v. 13, n. 2, 215-242, 2013.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HAGUETTE, F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

HALCOMB, E.; DAVIDSON, M. Is verbatim transcription of interview data always necessary? **Applied Nursing Research**, v. 19, n. 1, p. 38–42. 2006.

JUSTEN FILHO, M. Pregão: nova modalidade licitatória. **Revista de Direito Administrativo**, v. 221, p. 7-45, 2000.

LIMA, B. Q. L. O uso do poder de compra é uma política eficaz de desenvolvimento sustentável. In: FERRER, F.; SANTANA, J. E. (Coord.) **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

MARDALE, F. E. Performance in public procurement. **Land Forces Academy Review**, v. 20, n. 4, p. 476, 2015.

MARTINS, P. G.; **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PATRUCCO, S.; LUZZINI, D.; RONCHI, S. Avaliando a Eficácia dos Sistemas de Gestão de Desempenho de Compras Públicas em Governos Locais. **Estudos de Governo Local**, v.42, n. 5. p. 739-761. 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03003930.2016.1181059?journalCode=flgs20>.

PEREIRA, R. R. *et al.* Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 88049-88067, 2021.

PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008708/>.

SAVEDRA, V. C. G.; LEGRAMANTI, G. P. H.; Mapeamento de processos de compras: aperfeiçoamento e ajustes para possibilitar o envolvimento de áreas finalísticas na gestão de compras e materiais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC Campus Florianópolis. Paper, **Especialização em Gestão Pública na EPT**. IFSC, Florianópolis/SC. 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Compras Públicas: um bom negócio para a sua empresa**. Brasília: Sebrae, 2017.

SOUZA, S. V. M. C.; DIAS A. A.; Evolução em gestão de compras no setor público: uma análise dos marcos inovadores da gerência de compras da Compesa. **Pesquisa: desenvolvimento e gestão**, v.18, n.2, p. 167-182, 2015.

TEIXEIRA, H. J. *et al.* Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. **Anais ... VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Painel 48/146, Brasília, 2015.

TERRA, P; CARLOS, A. **Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais**. Enap, 2018.

TRINDADE, L. L. **Análise da eficiência dos processos de compras públicas: um estudo de caso na Universidade Federal de Itajubá**. 112 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2016.

TRIVINÕS, S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANA, J. **Administração de materiais um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, F.; ZOUAIN, M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WALTER, A. S.; BACH, M. T.; Adeus papel, marca textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do atlas t.i. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 275-308, 2015.

ZENI, H. A. P. **Estudo das técnicas do mapeamento de processos ao setor CMABB tecnologia e serviços**. Curitiba: UFPR, 2015.