



APRESENTAÇÃO DE MELHORIAS NO PROCESSO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

RAFAEL BERNARDO DE CASTRO
Universidade Federal de Santa Catarina
rafaelbdcastro@gmail.com

GABRIEL BESSA MAES
Universidade Federal de Santa Catarina
gabrielbessamaes@gmail.com

ANDRESSA SASAKI VASQUES PACHECO
Universidade Federal de Santa Catarina
andressa.pacheco@ufsc.br

GUILHERME KRAUSE ALVES
Universidade Federal de Santa Catarina
guilhermealv@gmail.com

RESUMO

O artigo tem como objetivo apresentar melhorias feitas no processo de compras na UFSC no período de maio de 2016 a maio de 2018. A pesquisa foi caracterizada como uma pesquisa-ação, descritiva quanto aos objetivos, com abordagem qualitativa e, quanto à natureza, aplicada. Para a execução da pesquisa, os dados necessários foram coletados em relatórios e, principalmente, por meio de entrevistas com os responsáveis pelo processo de compras na UFSC. Os principais resultados decorrem da análise das modificações implementadas no processo de compras que o tornaram mais célere e com mais qualidade, além de reduzir seus custos. Sendo assim, sintetizam-se as mais relevantes modificações implementadas em: readequação da estrutura organizacional do departamento de compras da UFSC; mudança na cultura de compras na UFSC, a partir da criação de um calendário de compras e cobrança mais rigorosa dos prazos estabelecidos; consolidação dos pedidos de compras e, finalmente, intensificação de ações relacionadas à orientação e capacitação dos envolvidos com as compras.

Palavras chave: Administração Universitária. Compras. Compras Públicas. Compras em Universidades Federais.

1. INTRODUÇÃO

A pressão crescente da sociedade e dos canais midiáticos, honestamente justificados pelos inúmeros e constantes casos de corrupção, por uma organização pública mais eficiente, enxuta, focada em seus propósitos, tem levado os gestores públicos a buscar instrumentos de gestão mais atualizados, transparentes e cientificamente reconhecidos como eficientes na busca da valorização dos recursos do Estado; satisfação do cidadão-cliente; valorização do ambiente moral do Estado e dos funcionários públicos (BROWN; POTOSKI, 2006 apud NISHIYAMA *et al.*, 2017). A função de compras e/ou suprimentos está associada com a atividade de prover todos os insumos necessários para suas atividades com a qualidade demandada, preços e prazos competitivos. Esta função está presente tanto em uma organização privada como pública (NISHIYAMA *et al.*, 2017).

As compras públicas devem seguir estritamente o que determinam os diplomas legais, orientando-se também pela doutrina jurídica e pela jurisprudência (ALVES, 2017). Assim, a Administração Pública atua de forma distinta dos particulares, pois estes estão livres para praticar qualquer ato não proibido pela lei. Por sua vez, a Administração Pública se sujeita ao regime jurídico-administrativo, devendo observar os diversos princípios constitucionais. Destacam-se os princípios da legalidade e da impessoalidade, que estão diretamente ligados à existência do processo licitatório para execução das compras públicas. Ademais, toda conduta do agente público estará sempre vinculada à realização do interesse público, diferente do particular (SILVA, 2009).

A exigência da obediência aos princípios constitucionais e a busca constante pelo interesse público gera uma dimensão de complexidade para a Administração Pública bem distinta da iniciativa privada (ALVES, 2017). Nesse âmbito, destacam-se as instituições universitárias que possuem especificidades únicas, como objetivos conflitivos e difusos, além de dificuldade de mensurar os produtos e serviços produzidos (MEYER JR, 1991). Essas características peculiares tornam ainda mais desafiador o processo de compras em uma universidade e todas as ações para melhorar o processo, tornando-o mais ágil, com mais qualidade e redução de custos que beneficiam não só a instituição universitária como toda a coletividade.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como tema a análise do processo de compras na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no período de maio de 2016 a maio de 2018. Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é apresentar melhorias feitas no processo de compras na UFSC no período em análise que contribuíram para sua maior celeridade e qualidade. Para alcançar esse objetivo, propõem-se os seguintes objetivos específicos: descrever o processo de compras na UFSC, analisar as modificações implementadas no processo de compras na UFSC no período em análise, bem como apresentar os resultados em termos de celeridade e qualidade no processo de compras na UFSC no período de análise.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse tópico serão abordados temas basilares para posterior compreensão da pesquisa-exposta nesse artigo. Sendo assim, será apresentado de forma ampla o assunto de compras para, na sequência, ser restringido o escopo da discussão para compras públicas e compras em universidades federais, respectivamente.

2.1 COMPRAS

Segundo Viana (2010), comprar significa procurar e providenciar a entrega de materiais de acordo com a qualidade definida, no prazo estabelecido, a um preço justo para o funcionamento da empresa. Gonçalves (2004) afirma que a função compras envolve uma

responsabilidade muito maior do que a representada pelo termo compras. Para o autor, essa função exige planejamento e acompanhamento, bem como seleção das fontes de suprimento de materiais. Além disso, a função compras exige diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento estabelecido e requer uma coordenação geral entre os diversos órgãos da empresa (GONÇALVES, 2004).

Viana (2010) apresenta as principais fases do fluxo básico da compra. Segundo o autor, o fluxo inicia com a preparação do processo, etapa responsável pelo recebimento dos documentos e a montagem do processo de compra. Após, tem-se o planejamento da compra que envolve, por exemplo, a indicação das condições gerais e específicas da compra. Na sequência, há a seleção dos fornecedores e a concorrência, esta é responsável pela análise e avaliação das propostas dos fornecedores, bem como a negociação. Por fim, têm-se as etapas da contratação e controle da entrega, esta finaliza com o recebimento do material e encerra o processo.

Ressalta-se que os objetivos da função compras, segundo Gonçalves (2004), são: comprar de forma eficiente, garantir o suprimento dos materiais, criar e desenvolver um cadastro de fornecedores que assegure o abastecimento de materiais na empresa, criar rotinas e procedimentos dentro dos processos de aquisição que sejam ágeis e que permitam um efetivo controle de todo o processo.

2.2 COMPRAS PÚBLICAS

A Administração Pública é chamada a obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Dessa forma, já se diferencia da iniciativa privada, uma vez que todos os seus atos devem estar respaldados por lei ou normas subsidiárias. Segundo Furtado (2015), a Administração Pública atua de forma distinta dos particulares, pois enquanto estes podem fazer tudo que a lei não proíbe, aquela somente pode fazer o que a lei estabelece. O autor apresenta que a Administração deve, como regra, antes de celebrar um contrato, promover o devido procedimento licitatório, o que diferencia a atuação administrativa da forma de agir dos particulares.

Conforme previsão no artigo 37, inciso XXI, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, todo contrato administrativo deve ser precedido, como regra, de uma licitação. Com vistas disso, o dispositivo constitucional foi regulamentado pela Lei federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, conhecida como Lei de Licitações e Contratos Administrativos, a qual foi aprovada no Legislativo com o fim de combater a corrupção e proporcionar direcionamentos aos contratos públicos. De acordo com o art. 1º, o referido Estatuto “estabelece 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” (BRASIL, 1993).

Cabe destacar em especial o art. 3º, que exhibe o objetivo da licitação:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (BRASIL, 1993).

A Lei de Licitações, no seu artigo 6º, inciso III, define compra como “toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente”, enquanto a atividade de licitação é compreendida pela Controladoria Geral da União (CGU) como:

Um procedimento administrativo formal, isonômico, de observância obrigatória pelos órgãos/entidades governamentais, realizado anteriormente à contratação, que, obedecendo à igualdade entre os participantes interessados, visa escolher a proposta

mais vantajosa à Administração, com base em parâmetros e critérios antecipadamente definidos em ato próprio (instrumento convocatório) (DA SILVA, 2014).

Segundo Rosa (2010, p.101) “após a definição do objeto da licitação, ou seja, o que a administração pública deseja contratar, é necessário estimar o valor total da obra, serviço ou bem, e tal procedimento é realizado via pesquisa de mercado.” A partir desta estimativa de mercado é possível enquadrar o procedimento na modalidade licitatória mais adequada. De acordo com a Lei nº 8.666/1993, são modalidades de licitação conforme o art. 22: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão. As três primeiras são aplicadas no processo de compras públicas e cada uma tem suas peculiaridades, sendo que a concorrência é a mais completa e pode ser aplicada em todos os casos. Por sua vez, a tomada de preços é utilizada para interessados previamente cadastrados ou que atendam aos requisitos para o cadastramento previamente, além de ser utilizada para compras menos vultosas. Já o convite é ainda mais simples e pode ser feito até sem a definição de um edital, apenas com o envio da carta-convite aos interessados.

Nas compras públicas, o fim a ser atingido pela Administração Pública é o interesse público e em alguns casos específicos pode ser dispensável a licitação. As situações excepcionais aplicáveis à compra por dispensa estão expostas no artigo 24 da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993). Para que a situação possa implicar dispensa de licitação, deve o fato concreto enquadrar-se no dispositivo legal, preenchendo todos os requisitos.

No inciso II do artigo 24 da Lei nº 8.666/1993, a legislação prevê que é dispensável a licitação para compras de pequeno vulto:

(...) II: para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez (BRASIL, 1993).

O processo de compra por meio de dispensa de licitação, utilizando o disposto no inciso II acima, também conhecido como compra direta, é uma das modalidades mais utilizadas, em número de processos, nas universidades federais e também no âmbito da Administração Pública Federal. Além disso, muitas aquisições de emergência, para atender a demandas imprevistas, são realizadas desta forma, o que ressalta ainda mais a importância do melhor gerenciamento desse tipo de processo (ALVES, 2016).

No ano de 2002, surgiu a Lei nº 10.520, que introduziu uma nova modalidade denominada pregão. Este pode ser utilizado para qualquer valor, desde que seja para aquisição de bens e serviços comuns. A própria lei explica que “bens e serviços comuns são aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (BRASIL, 2002). O pregão foi um marco nas compras públicas ao possibilitar um processo mais ágil, uma vez que estabeleceu a inversão das fases da habilitação e do julgamento das propostas, ou seja, primeiro escolhe-se o vencedor da licitação e depois se confere sua documentação referente à habilitação técnica, jurídica e etc. Além disso, no pregão há uma fase recursal única, o que reduziu o tempo de duração do processo e, conseqüentemente, seus custos.

Acrescenta-se, ainda, que no ano de 2013, foi promulgado o Decreto nº 7.892 que regulamenta atualmente o Sistema de Registro de Preços (SRP), já previsto no art. 15 da Lei nº 8.666/1993, o qual estabelece que as compras, sempre que possível, deverão ser processadas através de sistema de registro de preços. O SRP é um conjunto de procedimentos que possibilita a formação de um banco de dados de preços de fornecedores, os quais ficam registrados numa ata, denominada ata de registro de preços, com característica de compromisso para futura contratação (BRASIL, 2013). Dessa forma, quando a Administração Pública desejar contratar determinado bem ou serviço registrado em SRP, não precisa fazer

uma nova licitação, basta entrar em contato com o fornecedor cadastrado na ata. Este será, então, obrigado a fornecer o bem nas condições e preços constantes do registro, o qual tem validade de até um ano.

2.3 COMPRAS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

A universidade é um dos tipos de organização mais complexos existentes. Conforme Meyer Jr. (1991), as instituições universitárias caracterizam-se, entre outros aspectos, por objetivos conflitivos e difusos, ambiguidade, dificuldade de se mensurar os produtos e serviços produzidos.

As universidades federais brasileiras são órgãos públicos mantidos pelo governo federal com premissa de ofertar ensino superior público e gratuito à população, além de realizar pesquisas e projetos de extensão. Como órgãos públicos, as universidades federais devem seguir os mesmos procedimentos legais e regulamentares preconizados para toda a Administração Pública Federal para a realização das suas compras, as quais são realizadas por meio de processos essencialmente burocráticos. De acordo com Alves (2016), a legislação impõe regras, entre as quais a exigência de licitação para a aquisição de materiais ou contratação de serviços. No entanto, em casos especiais, são permitidas compras com dispensa de licitação, como aqueles enquadrados no inciso II do artigo 24 da Lei nº 8.666/1993.

Alves (2017) afirma que as compras realizadas pelas universidades necessitam de especial atenção dos gestores, uma vez que influenciam diretamente no gasto de dinheiro público. Além disso, o autor assegura que muitos prejuízos na concretização das atividades-fim das universidades podem advir de falhas nas compras. Dessa forma, é fundamental que as universidades federais implementem processos de compras eficientes e de qualidade para ganhar em tempo e custos, otimizando o gasto público.

Quanto à qualidade e celeridade em compras realizadas por universidades federais, Alves (2017), a partir da comparação e avaliação da gestão dos processos de compras entre universidades públicas catarinenses, apontou pontos fortes e fracos desses processos das instituições pesquisadas e identificou fatores que levaram a ganhos de eficiência e qualidade dos processos. Sendo assim, o autor afirma que as instituições adotaram práticas de descentralização de determinadas modalidades de compras; contratação de sistemas que auxiliaram o processo de compras, como um que auxilia a obtenção de preços de mercado; revisão dos procedimentos de compras; aproximação entre órgãos envolvidos no processo de compras, por exemplo, entre a Administração e a Procuradoria Federal da universidade; melhor instrução dos processos de compras; capacitação dos servidores; além da experiência adquirida pelos servidores do setor de compras; tudo isso proporcionou ganho nos resultados de compras em termos de celeridade e qualidade nas universidades pesquisadas. Essas ações são boas práticas que podem ser replicadas em outras instituições, levando em conta as particularidades de cada organização e as devidas adaptações.

3. METODOLOGIA

Prodanov e Freitas (2013, p. 14) dizem que “a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. Desta forma, este capítulo se dedica a explicar os procedimentos e as técnicas que foram utilizados para a consecução desta pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Silva e Menezes (2005) apresentam quatro horizontes de classificação da pesquisa científica, sendo eles, quanto à natureza, do ponto de vista da forma de abordagem, quanto aos objetivos, e, por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos.

Com relação à natureza da pesquisa, esta se classifica como pesquisa aplicada, pois procura gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, além de envolver interesses locais (SILVA; MENEZES, 2005). Em relação à sua forma de abordagem, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa. A pesquisa qualitativa, para Silva e Menezes (2005), é descritiva e considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não necessitando do uso de métodos e técnicas estatísticas. Quanto aos objetivos, a pesquisa é definida como descritiva e segundo Selltiz *et al.* (1965), busca descrever um fenômeno ou situação, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger as características de uma situação ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos. Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva “não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como pesquisa-ação. Segundo Gil (2010), esta pesquisa é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Nesse tipo de pesquisa, o autor esclarece que os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Sendo assim, destaca-se que o Diretor do Departamento de Compras da UFSC entrevistado participou ativamente da implantação das melhorias no processo de compras que serão relatadas posteriormente neste artigo.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A metodologia científica é entendida por Silva e Menezes (2005) como um conjunto de etapas, dispostas de forma ordenada, que devem ser vencidas na investigação de um fenômeno. A construção desta pesquisa se dá em três etapas principais, a saber: definição do tema, coleta de dados, análise e discussão dos resultados. A escolha do tema partiu do interesse de conhecer o processo de compras da UFSC e apresentar mudanças nesse processo que acarretaram em melhorias. A partir do tema definido, buscou-se em livros e artigos científicos o arcabouço teórico necessário para o desenvolvimento da pesquisa, sendo esta basilar para a fundamentação teórica deste artigo. Além disso, a coleta de dados envolveu a realização de entrevistas com os responsáveis pelo processo de compras da UFSC para alcançar os objetivos deste trabalho, bem como se analisaram informações relevantes do processo de compras. Por fim, a partir da definição do tema, dos objetivos e da coleta de dados, foi possível analisar as informações coletadas para discutir os resultados propostos pelo trabalho.

3.2.1 Coleta de Dados

As técnicas de levantamento e coleta de dados utilizadas foram entrevistas com responsáveis pelo processo de compras, análise de relatórios do departamento de compras (DCOM) da UFSC e do manual de compras do DCOM, bem como outras informações obtidas no site do DCOM. Os entrevistados foram definidos levando-se em consideração os seguintes critérios: conhecimento e experiência no processo de compras da UFSC no período de análise, disponibilidade para fornecer as informações. Foi entrevistado o Diretor do Departamento de Compras da UFSC, no período em análise (maio de 2016 a maio de 2018), o Chefe do Setor de Apoio Financeiro do Centro Socioeconômico (CSE) da UFSC e o Pró-Reitor de Administração. Ressalta-se que se optou por analisar o período de maio de 2016 a

maio de 2018 devido à nova gestão que assumiu a direção do DCOM e as medidas implementadas no período para melhorar o processo de compras. As entrevistas foram feitas nos meses de abril e maio de 2018, sendo a primeira com o Diretor do DCOM. A partir dessa primeira entrevista, surgiu a necessidade de entrevistar envolvidos em outras etapas do processo de compras, um nível acima do DCOM, com o Pró-Reitor de Administração, e um nível abaixo, com um responsável pelas compras de uma das unidades de ensino da UFSC, no caso o CSE. Este foi escolhido dentre todos os centros da UFSC porque o atual Pró-Reitor de Administração já integrou esse centro no início de 2016 e pôde complementar com informações importantes sobre o histórico do processo de compras.

As entrevistas foram semiestruturadas, com algumas perguntas pré-definidas e outras elaboradas durante a sua execução. Almeida (2011) recomenda a entrevista semiestruturada, pois permite certa flexibilidade ao abordar os entrevistados. Todos os entrevistados explicaram sobre como é o processo de compras na UFSC, cada um quanto a sua função, além de responderem sobre as modificações implementadas no processo durante o período de análise. Ainda, foram questionados sobre o resultado dessas mudanças e sobre suas contribuições para maior celeridade e qualidade do processo de compras. Ao final, os entrevistados puderam dar sua sugestão do que poderia ainda ser melhorado no atual processo. Ressalta-se que para elaboração dos questionamentos da entrevista, considerou-se o que foi pesquisado no referencial teórico e os objetivos definidos. Por fim, foram coletados dados também das seguintes fontes: relatório do resumo do trabalho realizado nos anos de 2016 e 2017 no DCOM, site do DCOM, manual de compras do DCOM, slides dos treinamentos do DCOM.

3.2.2 Análise dos Dados

Obtidos os dados, a etapa seguinte é a análise e interpretação dos mesmos. Segundo Lakatos (1990), as análises podem ser quantitativas ou qualitativas. A análise realizada nesse artigo foi qualitativa, a qual pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas e com isso ser capaz de oferecer contribuições.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com base em Vergara (2007), este campo serve de precaução quanto a possíveis críticas que o leitor possa fazer ao trabalho, uma vez que seu objetivo é demonstrar até onde vai a pesquisa. Sendo assim, o objetivo geral que é apresentar melhorias no processo de compras na UFSC no período de maio de 2016 a maio de 2018 será contemplado sob a perspectiva do que foi feito pelo departamento de compras da UFSC no período, bem como sob as óticas do Pró-Reitor de Administração e do Chefe do Setor de Apoio Financeiro do Centro Socioeconômico, que foram os entrevistados. Não foram abordadas melhorias feitas por cada centro de ensino da UFSC, limitando-se a análise às mudanças feitas somente pelo DCOM. Além disso, foram analisadas somente as melhorias mais relevantes em termos de celeridade e qualidade no processo de compras da universidade no período de análise.

4. RESULTADOS

Este tópico vai abordar a discussão dos resultados a partir dos dados coletados, sendo subdividido de acordo com os objetivos específicos do artigo, a saber: descrever o processo de compras na UFSC como está atualmente, analisar as modificações implementadas no processo de compras na UFSC no período considerado, bem como apresentar os resultados em termos de celeridade e qualidade no processo de compras na UFSC no período.

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS NA UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), criada por meio da Lei nº 3.849 de 18 de dezembro de 1960, tem sede em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, e foi fundada em 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão. Sua comunidade é constituída por docentes, técnico-administrativos em educação e estudantes de graduação, pós-graduação, ensino médio, fundamental e básico. É uma Universidade gratuita, pública e possui *Campi* em mais quatro municípios catarinenses: Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau. De acordo com o próprio site da universidade, a UFSC possui mais de 30 mil estudantes matriculados em 108 cursos de graduação presenciais e 14 cursos de educação à distância (UFSC, 2018).

O Departamento de Compras (DCOM) da UFSC é responsável pela aquisição dos materiais utilizados em todos os cinco *Campi* (exceto para o HU, que possui um centro de compras próprio). Atualmente possui cerca de 21 servidores e o departamento está localizado na Pró-Reitoria de Administração (PROAD), no prédio da Reitoria 2, ao lado do campus de Florianópolis. O DCOM também é responsável pela condução e execução de todos os processos de aquisição por meio de dispensa ou inexigibilidade de licitação, em todas as etapas, com exceção do parecer jurídico e da ratificação do parecer (quando exigidos), até a emissão da solicitação de nota de empenho; pela emissão de todas as solicitações de nota de empenho de material da UFSC (com exceção daquelas emitidas pelo Restaurante Universitário); pelo controle dos produtos químicos controlados pela Polícia Federal e pelo Exército Brasileiro adquiridos pela UFSC; pela compra, recebimento e distribuição de materiais de almoxarifado; e pela condução e acompanhamento dos processos de importação e de exportação de materiais da UFSC, dentre outras atribuições (DCOM/PROAD, 2018).

O processo de compras na UFSC se dá em várias instâncias, sendo o DCOM responsável pela sua condução e planejamento. Foi reformulado entre os anos de 2016 e 2018, proporcionando agora, uma sequência ordenada de etapas que serão descritas neste tópico e mais adiante serão discutidas suas modificações. Além de organizado, o novo processo de compras ajudou o DCOM a instalar uma cultura nos centros de ensino que preza pelo cumprimento de prazos e meticulosidade nos pedidos. Com os centros de ensinos cumprindo os prazos estabelecidos pelo departamento de compras para mandarem seus pedidos, notou-se uma maior velocidade e precisão do DCOM em realizar as compras.

Ressalta-se o atual fluxo de licitação da UFSC, que contém o novo processo de compras implementado pelo DCOM. Optou-se por descrever esse fluxo, pois o mesmo possibilita uma visão global do processo de licitação na UFSC, corroborando para a compreensão das etapas do processo de compras que serão explicadas na continuação deste tópico. O fluxo inicia com o requerente, que pode ser um centro de ensino, fazendo a pesquisa de preço, após, este requerente segue os sete passos para o pedido, o qual deve ser aprovado pela chefia antes de prosseguir. Depois, o DCOM é responsável pela triagem de todos os pedidos feitos pelos diversos requerentes, conferência do Mapa Comparativo de Preços, visando identificar se estão corretos, e elaboração do termo de referência (TR). Após, o Departamento de Projetos, Contratos e Convênios (DPC) elabora a minuta do contrato (caso algum item ultrapasse o valor de R\$ 80.000,00), com base no termo de referência enviado pelo DCOM. Em seguida, a Pró-Reitoria de Administração da UFSC (PROAD) faz a aprovação do TR. A seguir, o Departamento de Gestão Orçamentário (DGO) faz a alocação de recursos, quando for pregão tradicional. As próximas etapas são feitas pelo Departamento de Licitações (DPL), que cuida da fase externa na licitação, e pela Procuradoria Federal junto à UFSC, que cuida do parecer jurídico. Por fim, a PROAD faz a homologação e o DCOM, de acordo com as especificidades de cada processo, elabora as atas de registro de preço, emite a solicitação da nota de empenho e acompanha o processo até sua conclusão.

4.1.2 Procedimentos Prático-Operacionais

De posse da demanda de materiais de um setor/unidade da UFSC, o primeiro passo para iniciar uma compra de material é definir se os itens a adquirir são materiais de consumo, materiais permanentes, ou materiais de consumo/expediente fornecidos pelo Almoxarifado Central. Dentre os materiais de consumo, existem aqueles de uso comum aos diversos setores da UFSC, fornecidos pelo Almoxarifado Central. Esses materiais específicos de consumo (como de expediente, limpeza, café e açúcar, por exemplo), deverão ser solicitados pelos setores/unidades da UFSC por meio do encaminhamento de um pedido de material de consumo gerado no módulo “Pedidos” do sistema Solar (sistema utilizado pela UFSC para tramitação dos processos administrativos, licitatórios, requisições de almoxarifado, controle patrimonial, entre outros). Materiais que não são exatamente os mesmos, mas que possam ser substituídos por aqueles fornecidos pelo Almoxarifado, também deverão ser solicitados desta forma. Se os materiais demandados não forem fornecidos pelo Almoxarifado Central, deverá ser iniciado um processo administrativo de compra de material de consumo ou permanente.

Todo processo de compras na UFSC é digital e deve necessariamente ser instruído e formalizado no módulo Sistema de Compras e Licitações (SCL) do sistema Solar, onde, em conformidade com as exigências legais e institucionais, o setor requerente deverá criar uma pesquisa de preços e criar e encaminhar um pedido de compra ao Departamento de Compras (DCOM), obedecendo às etapas do Calendário de Compras. O pedido de compra gera uma solicitação digital (SD) que, após aprovada pelo servidor com perfil de “Aprovação de Pedidos de Compras” no setor requerente e encaminhada ao DCOM obedecendo aos prazos do Calendário de Compras, será analisada e poderá ser devolvida ao requerente para ajustes ou para que seja arquivada, juntada a um processo administrativo de compra novo, ou a um já existente, prosseguindo nas etapas que culminarão na compra dos materiais.

4.1.2.1 Pedidos de material de consumo cedidos pelo Almoxarifado Central

O Almoxarifado Central é a Coordenadoria vinculada ao Departamento de Compras que realiza os procedimentos de aquisição, recebimento, armazenagem e distribuição dos materiais de consumo de uso comum aos diversos setores da UFSC. Todas as Unidades Gestoras da UFSC dispõem de uma cota financeira que, dentre outras finalidades, pode ser utilizada para realizar pedidos de material de consumo ao Almoxarifado Central, de acordo com as cotas de materiais previamente estabelecidas. Deve-se zelar pela racionalização e economia dos materiais, solicitar somente o estritamente necessário para atendimento às demandas da unidade e abster-se de encaminhar pedidos de materiais que já constem em quantidade suficiente no depósito.

Para realizar um pedido de material de consumo ao Almoxarifado Central, deve-se solicitar perfil de usuário, por meio do encaminhamento de um Documento de Oficialização de Demanda de Desenvolvimento de Sistemas (DOD) à Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC). Após liberação do perfil, realizar os procedimentos, na ordem, de criação do pedido de material de consumo; aprovação do pedido de material de consumo; recebimento de material de consumo; e pedido de revisão de cotas de materiais de consumo.

4.1.2.2 Catálogo de Materiais

A metodologia de organização dos materiais nos sistemas da UFSC consiste, para fins administrativos, em dois grandes grupos: Materiais permanentes - Grupo 077: materiais que, mesmo com o uso corrente, não perdem sua identidade física e/ou geralmente têm uma durabilidade superior a dois anos; e Materiais de consumo - Grupo 099: materiais que, com o

uso corrente, perdem normalmente sua identidade física e/ou geralmente têm sua utilização limitada a um período de até dois anos. Dentro desses dois grandes grupos há subdivisões por afinidade de material, denominadas de 'subgrupos' ou 'famílias'. O usuário pode ainda consultar o catálogo por descrição do item ou grupo de materiais.

A fase de especificação e catalogação do material é o primeiro passo para realização do pedido de compras. Na UFSC, o departamento responsável pela fase de catalogação de materiais, que consiste no cadastro do item que se deseja adquirir no sistema de compras, a partir das especificações propostas, é o Departamento de Licitações (DPL), conforme Portaria Normativa nº 03/PROAD/2014, de 15 de abril de 2014.

4.1.2.3 Pesquisa de Preços

Todas as aquisições realizadas pela Administração Pública deverão ter, obrigatoriamente, os seus preços justificados, conforme os artigos 7º, § 2º, inc. II, 14 e 26, inc. III da Lei nº 8.666/1993. Nas licitações realizadas na modalidade pregão eletrônico - pelo Sistema de Registro de Preços (SRP) ou para fornecimento imediato (pronta-entrega) - a pesquisa de preços, que se dá no Painel de Preços do Governo Federal, resultará em um Mapa Comparativo de Preços, documento que apresentará o valor de referência de cada item (material) a licitar calculando a média dos valores unitários. Esse valor de referência estipulará no futuro edital o valor máximo por item a ser pago na licitação aos fornecedores vencedores.

Nas dispensas de licitação ou nas inexigibilidades, o Mapa Comparativo de Preços, resultante da Pesquisa de Preços, apresentará o menor valor unitário de cada item. A pesquisa de preços é fundamental para que as licitações estipulem um valor de referência condizente com o valor de mercado de cada material. Quando mal feita, poderá resultar em gastos excessivos (valor de referência muito alto), ou em licitações desertas (valor de referência muito baixo) que é quando não há licitantes interessados. Após certificar-se de que todos os materiais a comprar constam no Catálogo de Materiais, é iniciada a criação de uma pesquisa de preços no Sistema de Compras e Licitações (SCL) do Módulo Compras e Licitações do Solar, etapa em que serão inseridos os itens (materiais) e cadastradas as fontes (fornecedores) e suas respectivas propostas (preços). Após feito isto, ocorre a etapa de itens, onde deverão ser incluídas informações básicas do futuro pedido de compra, bem como os itens e suas respectivas quantidades.

4.1.2.4 Pedido de Compra: Sete Passos

Após a criação da Pesquisa de Preços, o primeiro passo para o pedido de compra na UFSC é o cadastro do mesmo, onde o usuário acessa no sistema “Abrir pedido para complementar informações”. O sistema, então, importa as informações anteriormente inseridas na etapa de criação da pesquisa de preços. O segundo passo é confirmar as informações que o sistema apresenta em relação aos itens inseridos na etapa de pesquisa de preços. O terceiro passo é confirmar as informações relacionadas com os itens e locais de entrega. Depois de confirmado, o usuário pode prosseguir para o quarto passo que na verdade é desconsiderado, nesse caso, pois essa etapa destina-se a solicitação de amostra, que por sua vez já tem uma seção específica no manual e será abordada a seguir. Na etapa de número cinco, devem ser inseridos os documentos necessários à instrução processual conforme instruções e links para a página do DCOM apresentados ao longo da Lista de Verificação (checklists), como, por exemplo, orçamentos, certidões negativas, memorando de solicitação, etc. A sexta etapa é outra a ser desconsiderada, pois se destina a anexação de documentos, a qual já foi realizada na etapa anterior. A sétima e última etapa do pedido de compra é a conclusão, onde basicamente o usuário deve realizar a última conferência das informações

inseridas antes de enviar o pedido, gerando um número de protocolo. Esse número de protocolo/pedido aparecerá na fila de trabalho (SCL/SOLAR) do servidor do setor requerente com perfil para Aprovação de Pedidos de Compras e apenas após sua aprovação, será encaminhado automaticamente pelo sistema ao DCOM.

4.1.2.5 Solicitação de Amostra

De acordo com o manual de compras da UFSC, a solicitação de amostras deve ser realizada com cautela, pois gera custos adicionais ao fornecedor e torna o pregão mais moroso. Dessa forma, a regra, a priori, é não solicitar amostra. Caso haja real necessidade, sendo a amostra estritamente necessária para comprovação de que o item a ser adquirido atende às necessidades da Administração, a exigência da amostra deverá ser aprovada pela direção do DCOM, em conjunto com a direção do DPL.

4.1.3 Informações adicionais e resumo do Processo de Compras

Nesta seção, serão apresentadas algumas informações adicionais sobre o processo de compras na UFSC, bem como um resumo deste.

De acordo com o manual de compras do DCOM (DCOM, 2018), existe uma equipe de apoio quando se inicia um processo de compras. A equipe de apoio é um grupo de pessoas detentoras de conhecimento técnico sobre o objeto licitado, à qual cabe, dentre outras atribuições, auxiliar o pregoeiro em todas as fases do processo licitatório. Essa equipe tem papel fundamental de análise e sugestão, visando à aquisição de materiais de qualidade. Entretanto, cabe lembrar que ela não possui atribuições que importem em julgamento ou deliberação, sendo tais atos de responsabilidade exclusiva do pregoeiro. Nada impede, porém, que a seus membros se impute a responsabilidade de realizar o exame de propostas quanto aos aspectos formais, sugerindo a classificação ou a desclassificação, realizando a análise dos documentos à luz do que preceituar o edital e emitindo parecer destinado a subsidiar a decisão a ser adotada pelo pregoeiro.

O processo de compras na UFSC dá-se através de um sistema ordenado realizado pelo DCOM, o qual se inicia com a necessidade de demanda de material dos centros de ensino da universidade, passa pelo pedido do material em questão e em seguida, o departamento de compras realiza a consulta no catálogo de materiais disponíveis no almoxarifado. Caso a Universidade não tenha posse do material requisitado, ocorre então a pesquisa de preço no Painel de Preços do Governo Federal, apontando quais são os valores mais baixos para a aquisição do material. Feito isto, é feita a etapa de inclusão das informações a respeito do material (item) e das informações pertinentes ao local de entrega. Após, vem a etapa utilizada para gerar um formulário (planilha) de orçamento em formato Excel, que pode ser utilizada para encaminhamento aos potenciais fornecedores para a obtenção dos orçamentos desejados. Em seguida, há a etapa onde serão incluídos os preços previamente orçamentados com o fornecedor. A etapa final da pesquisa de preço é justamente onde é gerado o Mapa Comparativo de Preços.

Depois de finalizada a etapa da pesquisa de preço, parte-se então para o pedido de compra que consiste em sete passos: cadastro de pedidos de compras; lotes/itens; entrega; amostra; anexos; documentos e conclusão. Resumidamente, essa etapa inicia-se no cadastramento dos pedidos de compra, em que são importadas todas as informações previamente inseridas na etapa de pesquisa de preço. A seguir, o sistema (SCL) apresenta os itens e locais de entrega informados na etapa anterior. Após, ocorre a solicitação de amostra, quando necessária. Em seguida, devem ser inseridos os documentos necessários para a página do DCOM, como orçamentos e certidões negativas. Por fim, a conclusão é onde todas as informações devem ser checadas antes do pedido ser enviado.

4.2 ANÁLISE DAS MODIFICAÇÕES IMPLEMENTADAS NO PROCESSO DE COMPRAS NA UFSC E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS EM TERMOS DE CELERIDADE E QUALIDADE

As modificações implementadas no processo de compras da UFSC no período analisado, isto é, de maio de 2016 a maio de 2018, foram obtidas por meio das entrevistas realizadas e da análise dos relatórios de resumo da gestão publicados ao final dos anos de 2016 e 2017 pelo departamento de compras (DCOM). O Diretor do DCOM da UFSC relatou que uma primeira modificação implementada importante foi à readequação da estrutura organizacional do DCOM, com a mudança do organograma e com a redefinição das competências, visando proporcionar maior clareza para todos os envolvidos no processo de compras da universidade sobre quem faz o quê. Dessa forma, o processo de compras ganhou em agilidade, uma vez que os envolvidos passaram a se comunicar melhor.

Destaca-se que anteriormente a divisão do trabalho era feita pelo tipo de material, com a divisão em material de consumo e permanente. Porém a nova estrutura faz a divisão do trabalho pela etapa do processo. Essa mudança interna foi percebida pelo Chefe do Setor de Apoio Financeiro do Centro Socioeconômico (CSE), o qual relatou que quando assumiu a função (agosto de 2016) teve bastante facilidade em identificar no site do DCOM quem era responsável por cada subprocesso dentro das atividades de compras, tornando célere a comunicação.

A segunda modificação significativa praticada foi à mudança da cultura de compras na UFSC a partir da criação de um calendário de compras e a cobrança mais rigorosa quanto ao envio dos pedidos dentro dos prazos estabelecidos. O calendário de compras foi desenvolvido com a finalidade de distribuir as compras no decorrer do exercício e estimular as unidades a planejar e instruir suas licitações sempre no mesmo período, garantindo a disponibilidade de materiais ao longo do ano e propiciando a consolidação de pedidos de itens de mesma categoria. Dessa forma, a implementação do calendário tornou mais célere o processo de compras com os pedidos sendo feitos com maior planejamento e em épocas pré-estabelecidas, o que acarretou, também, na maior qualidade do processo.

O Pró-Reitor de Administração reforçou os benefícios do calendário de compras que começou a ser implementado a partir da gestão que assumiu em maio de 2016, sendo que antes existiam apenas algumas iniciativas pontuais. No início houve resistência por parte dos centros de ensino, que não estavam habituados a fazer seus pedidos com base em um planejamento anual, mas com o passar do tempo, todos aderiram à nova cultura. O Chefe do Setor de Apoio Financeiro do CSE reconheceu também a importância do calendário, mas acrescentou que o processo poderia ser mais flexível para alguns casos particulares. Foi citada como exemplo uma necessidade que surgiu fora do planejado, pois foi preciso comprar fora do prazo definido pelo calendário de compras um aparelho de videoconferência para o CSE, visando à realização das bancas de defesa. Isso aconteceu devido à redução de verbas para ajudas de custo que possibilitavam o deslocamento de professores para participar das bancas. No novo cenário de restrição orçamentária da universidade, a opção encontrada foi um membro da banca participar por videoconferência, entretanto, não foi possível comprar o equipamento e foram utilizados outros meios que supriram a necessidade parcialmente.

Ressalta-se que essa sugestão sobre compras, fora do definido no calendário, deve ser devidamente justificada e aprovada pelo DCOM. Outros exemplos foram mencionados, porém, como destacou o Diretor do DCOM da UFSC, os centros de ensino precisam amadurecer a cultura de planejamento e fazer todo o esforço para seguir as datas do calendário de compras. Caso sejam abertas exceções frequentes, perde-se o sentido de se ter um calendário, informou o Diretor do DCOM.

O grande diferencial da implementação do calendário de compras foi corroborar para a terceira modificação relevante executada, ou seja, a consolidação dos pedidos de compras. No ano de 2017, segundo dados do DCOM, foram recebidos 574 pedidos de compras, os quais se transformaram em 461 processos de compras tramitados. Essa redução de 113 processos foi possível devido à consolidação de pedidos semelhantes em um mesmo processo. Com a cultura implementada pelo calendário de compras, as necessidades de materiais de todos os centros da UFSC são enviadas para o DCOM em um mesmo período. Dessa forma, não é necessário ter um processo de compra de computadores, por exemplo, para o Centro Tecnológico (CTC) ou de mobiliário e outro diferente para o CSE para necessidades iguais ou semelhantes, uma vez que tudo é condensado em um só processo após chegar ao DCOM, com as devidas especificações de materiais que atendam as necessidades de cada centro. Segundo o Pró-Reitor de Administração, em uma estimativa geral, cada processo licitatório custa em torno de 15 mil reais e leva, em média, 60 dias. Logo, com a consolidação e otimização dos processos, houve ganho em eficiência, celeridade e economicidade em favor da UFSC (economia de aproximadamente R\$ 1,7 milhão de reais somente em 2017), todos colaborando para melhor qualidade do processo. Porém, conforme informou o Diretor do DCOM, ainda falta maior controle dos indicadores de desempenho para mensurar com mais assertividade todos esses ganhos.

Outra melhoria advinda da otimização e consolidação dos pedidos referentes às compras, conforme relatado pelo Diretor do DCOM, é a redução do tempo médio de tramitação dos processos de compras. Anteriormente, muitos processos demoravam demais e os orçamentos levantados junto aos fornecedores chegavam a vencer antes do lançamento do edital para licitação, o que acarretava na necessidade de refazer toda a orçamentação. Tudo isso tinha um custo significativo em termos de tempo e recursos, porém, atualmente, essa situação foi minimizada, com todos os esforços provenientes das mudanças executadas pelo DCOM durante o período de análise desse trabalho.

Ainda quanto à otimização dos processos de compras, O Diretor do DCOM informou que o departamento continua em 2018 com o objetivo de realizar a instrução dos processos de forma colaborativa. Além disso, com o objetivo também de reduzir o número de processos, busca-se encaminhar processos licitatórios de material de forma compartilhada com outras Instituições de Ensino Superior (IES). O Chefe do Setor de Apoio Financeiro do CSE acrescentou, ainda, que é possível entrar como carona em uma ata de registro de preços da própria UFSC ou de outro órgão público, o que é um caso excepcional e complementar já que a regra é licitar. Isso pode ser feito em todos os momentos, sendo também uma opção quando se necessita comprar algo fora da época definida pelo calendário de compras. Desse modo, pode-se economizar em tempo, uma vez que não é necessário fazer um processo novo. O Chefe relatou outras situações que revelam oportunidades de melhorias no processo de consolidação dos pedidos, já que ainda acontecem situações de retrabalho. Por exemplo, em determinado processo, fez-se toda a instrução de um pedido referente aos computadores para o CSE e somente depois houve o aviso por parte do DCOM que outro setor da UFSC estaria responsável pelo pedido de computadores para toda a universidade. Sendo assim, todo o trabalho feito pelo Chefe do Setor de Apoio Financeiro do CSE foi perdido. Ele sugeriu que para materiais comuns como computadores e outros permanentes, pode-se centralizar todo o processo no DCOM para evitar retrabalho de cada centro, instruindo processos para necessidades de materiais semelhantes. Essa situação revela que apesar de a consolidação dos processos estar sendo feita, ainda há espaço para melhorias, o que mostra a importância da comunicação entre os diferentes envolvidos no processo.

A quarta modificação implementada no processo de compras na UFSC que corroborou para melhorá-lo em termos de celeridade e qualidade foi à intensificação de ações relacionadas à orientação e capacitação dos servidores envolvidos com as compras. Segundo o

Diretor do DCOM, durante o ano de 2016 somente uma turma foi capacitada em compras. Por sua vez, em 2017 foram quatro turmas de treinamento, duas em cada semestre, e em 2018 também serão realizados quatro treinamentos. Cada treinamento é feito em turmas de 25 pessoas, em média, sendo que as capacitações foram reformuladas a partir de 2017, com melhorias no processo de compras e atualizações dos servidores quanto às legislações. Participam dos treinamentos servidores responsáveis pelas compras nos mais variados setores da UFSC, principalmente nos centros de ensino (CSE, CTC, etc.), bem como os responsáveis pelas compras nos outros *Campi* da UFSC fora de Florianópolis. Os treinamentos são feitos sob a modalidade intensiva durante uma semana em que são simulados de forma prática, no sistema Solar (sistema de compras da UFSC), vários processos diferentes de compras. O Chefe do Setor de Apoio Financeiro do CSE relatou que o treinamento foi suficiente para aprender todos os passos referentes ao processo de compras, elogiando o sistema Solar por sua facilidade e também ressaltando a qualidade do manual de compras do DCOM. Esse manual está continuamente sendo aprimorado e recentemente foi editado em um novo formato, eletrônico e acessível via web. Isso possibilita a atualização de forma dinâmica do seu conteúdo conforme os procedimentos sofrem alterações, seja por força de exigências legais ou por ajustes internos.

O Diretor do DCOM ressaltou que, com os treinamentos e com a revisão e nova edição do manual de compras, objetivou-se capacitar os servidores quanto à forma correta de instruir os processos, entre outras informações relevantes. Sendo assim, está sendo reduzido gradativamente o número de processos que são devolvidos pelo DCOM aos servidores por problemas na sua instrução, seja por ausência de informação relevante ou por especificações vagas. O Pró-Reitor de Administração relatou um caso que exemplifica muito bem os prejuízos de um processo mal especificado. Foi feito um pedido de compra de ar-condicionado para o campus de Araranguá, porém, esqueceu-se de especificar que o equipamento deveria também servir como aquecedor. Sendo assim, foi comprado um equipamento que somente refrigerava, o que resultou na necessidade da utilização de outros equipamentos para aquecer o ambiente no inverno.

Acrescenta-se que o Diretor do DCOM explica nos treinamentos a importância de as justificativas referentes aos pedidos de compras não serem algo apenas para cumprir os requisitos legais, mas sim para explicar a todos os interessados o motivo e a finalidade de determinada compra, bem como o porquê de ser adquirido determinado bem em um momento específico. Afinal, são vultosos os recursos investidos nas compras na UFSC (mais de 12 milhões empenhados tanto em 2016 quanto em 2017) e a sociedade tem o direito de ser esclarecida da melhor forma quanto às compras realizadas, informou o Diretor do DCOM.

Finalmente, resume-se as principais modificações implementadas no processo de compras na UFSC de maio de 2016 a maio de 2018 em: readequação da estrutura organizacional do DCOM; mudança na cultura de compras na UFSC, a partir da criação de um calendário de compras e cobrança mais rigorosa quanto aos prazos estabelecidos; consolidação dos pedidos de compras e, por fim, intensificação de ações relacionadas à orientação e capacitação dos envolvidos com as compras. Tudo isso, conforme detalhado nesse tópico, contribuiu para aumentar a qualidade no processo de compras e torná-lo mais célere, resultando também na redução dos custos do processo de forma geral.

5. CONCLUSÃO

O processo de compras é estratégico para qualquer organização, seja pública ou privada, uma vez que exige muito tempo e recursos. As características peculiares das instituições universitárias, como a UFSC, tornam mais desafiador o processo de compras. Falhas nas compras podem ocasionar prejuízos para a consecução das atividades fim das universidades,

além do próprio desperdício de recursos públicos. Dessa forma, todas as iniciativas que melhorem esse processo, tornando-o mais eficiente, com mais qualidade e reduzindo seus custos favorecem não só a instituição universitária, mas toda a sociedade.

Nesse contexto, esse artigo tratou da análise do processo de compras na UFSC no período de maio de 2016 a maio de 2018 com o objetivo de apresentar melhorias feitas no processo neste período e que contribuíram para sua maior celeridade e qualidade. Para atingir esse objetivo, por meio de entrevistas com responsáveis pelo processo e exame de relatórios significativos, buscou-se descrever o processo de compras da UFSC como está atualmente e analisar as modificações implementadas ao longo do período de análise que resultaram em melhorias para o processo. Essa análise das modificações gerou resultados em termos de celeridade e qualidade no processo de compras da UFSC. Sendo assim, sintetizam-se as mais relevantes modificações implementadas em: readequação da estrutura organizacional do DCOM; mudança na cultura de compras na UFSC, a partir da criação de um calendário de compras e cobrança mais rigorosa dos prazos estabelecidos; consolidação dos pedidos de compras e, finalmente, intensificação de ações relacionadas à orientação e capacitação dos envolvidos com as compras. Cada uma dessas ações, conforme detalhadas neste artigo, corroborou para melhoria do processo de compras da UFSC no período em análise, tornando o processo mais célere e com mais qualidade, além de reduzir seus custos.

Por fim, sugere-se que trabalhos futuros aprofundem-se nas compras públicas nas instituições universitárias, visando identificar melhores práticas que possam ser replicadas. No caso específico desta pesquisa na UFSC, sugere-se que outros centros de ensino sejam entrevistados a fim de identificar outras perspectivas do processo de compras e de como este pode ser aprimorado, uma vez que cada centro de ensino tem suas particularidades.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

ALVES, G. K., DA SILVEIRA TRILHA, C. C., & NUNES, R. Avaliação dos Processos de Compras com Dispensa de Licitação: Um estudo em uma Universidade Federal. **XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE** - ISSN 1984-9354, 2016.

ALVES, G. K., & NUNES, R. D. S. Avaliação da Gestão dos Processos de Compras: Um Comparativo Entre as Universidades Públicas Catarinenses. **3º Simpósio Avaliação da Educação Superior**. Florianópolis. ISBN:978-85-68618-04-02, 2017.

ALVES, G. K. **Gestão dos processos de compras: um estudo nas universidades públicas catarinenses**. 2017. 144 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017 Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0135-D.pdf>>

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 19 abr. 2018.

_____. **Lei nº 8666, de 21 de julho de 1993**. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Presidência da República, Brasília, DF, 21 Jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 29 abr. 2018.

_____. **Lei 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. Presidência da República, Brasília, DF, 21 Jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm>. Acesso em: 02 mai. 2018.

_____. **Decreto nº 7.892, de 23 de Janeiro de 2013**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm>. Acesso em: 02 mai. 2018.

BROWN, T. L.; POTOSKI, M. Contract–Management Capacity in Municipal and County Governments. **Public Administration Review**, [S.l.], v. 63, n. 2, p. 153-164, 2003.

DA SILVA, T. F. Pregão eletrônico: obstáculos a serem superados. **Jus.com.br**, 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/27545/pregao-eletronico-obstaculos-a-serem-superados>>. Acesso em 28 abr. 2018.

DCOM. **Site do Departamento de Compras da UFSC**. 2018. Disponível em:<<http://dcom.proad.ufsc.br/>> Acesso em 30 Mai. 2018.

DCOM. **Manual de Compras do DCOM**. 2018. Disponível em: <https://compras.wiki.ufsc.br/index.php/Manual_de_Compras_do_DCOM>. Acesso em: 02 jun. 2018.

DCOM/PROAD. **Resumo do trabalho realizado no ano de 2017 no departamento de compras** – DCOM/PROAD. Florianópolis, 2018. Disponível em:<<http://dcom.proad.ufsc.br/files/2018/02/Resumo-da-gest%C3%A3o-2017.pdf>> Acessado em 30 Mai. 2018.

FURTADO, L. R. **Curso de licitações e contratos administrativos**. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MEYER JR., V. Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: NÚCLEO DE PESQUISAS E ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA - NUPEAU. **Temas de administração universitária**. Florianópolis: NUPEAU, UFSC, 1991. p. 135-150.

NISHIYAMA, M. A., ANDRADE DE LIMA, M. V., ENSSLIN, L., & CHAVES, L. Modelo Multicritério para Avaliação de Desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSA, R. A. **Gestão Logística**, Florianópolis: CAPES, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf> Acessado em: 20 mai. 2018.

SILVA, J. A. **Comentário Contextual à Constituição**. 6ª edição. Editora Malheiros. São Paulo, 2009.

UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. A UFSC. Florianópolis, 2018. Disponível em:<<http://estrutura.ufsc.br/>> Acesso em 01 jul. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007. 92p.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2010.