

ANÁLISE DO SETOR DE COMPRAS DA UNIDADE DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL (SENAI) – LAGES DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

Deise Marina Pereira Ciemnievsky

Raphael Pereira Nascimento

RESUMO

Este trabalho teve como objeto realizar a análise do setor de compras da unidade do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI – Unidade Lages, face à atividade atípica que está sendo vivenciada, buscando identificar como era seu funcionamento antes e durante a pandemia do Coronavírus, focando no tempo que todo o processo leva, desde a identificação das necessidades da instituição planejamento organizacional estipulado para manter a unidade em funcionamento. O método do presente artigo foi bibliográfico, utilizando abordagem qualitativa e ainda foi elaborado um questionário encaminhado via correio eletrônico. Notou-se a necessidade de agilizar o processo para a educação da unidade tecnológica, bem como buscar alinhar e contribuir com a devida identificação e resolução dos problemas encontrados, visando apresentar uma solução imediata para instituição.

Palavras-chave: SENAI. Compras. Pandemia.

1 INTRODUÇÃO

A referência de instituição adotada como objeto deste estudo foi o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, unidade de Lages/SC. Sendo um órgão educacional de nível nacional, este por sua vez, tem como finalidade a qualificação de estudantes/profissionais para atuação em indústrias existentes na região serrana, o que demonstra assim a importância de se trabalhar o tema dentro desta organização por ser uma instituição de ensino profissional e tecnológico atuante na região, conforme a necessidade do mercado regional.

Nesta toada, Martins e Alt (2001) afirmam que ao gestor de compras e/ou

suprimentos cabe garantir o funcionamento de todos os outros setores, mantendo a continuidade dos serviços a serem ofertados pela instituição, por meio da efetivação das compras, sejam elas de materiais ou de prestação de serviços, sempre zelando pelo mínimo de desperdício.

Entretanto, a pandemia do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e as medidas sanitárias impostas no Estado de Santa Catarina durante as atividades educacionais, as quais obrigaram todo o sistema educacional atuarem de forma remota, não sendo estas consideradas de caráter essencial, fez com que o gestor responsável pelo processo de compras mostrasse toda sua capacidade de gerenciamento em consonância com os outros setores. Segundo dados da Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – PIM-PF/IBGE – a produção industrial em março de 2020 recuou 9,1% em relação ao mês de fevereiro, enquanto no mês seguinte o recuo foi de 18,8% em relação a março. Igualmente, o setor de serviços recuo 11,7% em abril em relação a março no ano de 2020, conforme a Pesquisa Mensal de Serviços – PMS – realizada pelo mesmo órgão público. Esta pesquisa destaca como o setor de transportes, inclusive o de carga, tem papel fundamental para este resultado, devido a redução da atividade de indústrias. A produção reduzida aliada ao transporte também reduzido e ao baixo estoque dos fornecedores fez com que os gestores de compras tivessem que se reinventar para garantir o seguimento das atividades da instituição.

Além disso, o isolamento social imposto por meio do Decreto nº 515, de 17 de março de 2020, do Governo do Estado de Santa Catarina, resultou na paralisação quase que total das atividades de empresas e órgãos públicos, sem que ambos estivessem adaptados à nova realidade. As instituições educacionais não foram exceção à regra e também se mantiveram paralisadas, mas, cabe salientar que durante a paralisação todo o sistema de educação do Estado de Santa Catarina teve que adaptar-se ao ensino remoto, até serem incluídas como atividade essencial na Lei Estadual nº 18032/2020, regulamentada pelo Decreto nº 1003/2020 e posterior atualização pelo Decreto nº 1153/2021. Portanto, durante o período de isolamento social, os gestores de compras das unidades educacionais necessitaram gerenciar ainda com mais atenção os processos de compras que estavam em andamento, assim como o possível recebimento de materiais.

A problemática deste artigo envolve a questão de como foi tratado o processo de

compras na instituição, ou seja, qual a forma que era adotada antes do evento e durante o fechamento total das atividades, que conseqüentemente afetou a área educacional, que não teve aulas presenciais durante o período da quarentena (retornando às suas atividades presenciais somente no ano de 2021, mas cabe ressaltar que nem todas as instituições retornaram as atividades), tendo o consumo reduzido e, além disto, as compras já efetuadas comprometidas pelo mesmo motivo. Muitos gestores, inclusive os do SENAI-Lages especificamente, começaram a realizar teletrabalho. Quanto aos fornecedores, houve necessidade de identificar quais estavam ainda em operação normal e quais estavam com trabalho restrito.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é identificar se houve mudanças no processo de compras da unidade de Lages. Para isso será preciso analisar os processos adotados no setor de compras devido a pandemia, ou seja, como era o processo de aquisição de materiais antes da implementação das medidas restritivas sanitárias e após o bloqueio total das atividades no Estado de Santa Catarina, como procedeu a compra dos materiais, no intuito de identificar as necessidades da instituição e planejamento organizacional estipulado para manter a unidade em funcionamento.

Justifica-se a realização desta pesquisa no SENAI, por esta ser uma instituição com educação técnica reconhecida em todo o país e por suas atividades impactarem direta e indiretamente o setor industrial. Assim, faz-se necessário verificar as novas formas que a entidade buscou para se manter em funcionamento e oferecendo seus serviços à sociedade. Além disto, apesar de estar vinculado a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC, o SENAI possui autonomia para realizar a aquisição de materiais, já que solicita diretamente por sistema, o que é objetivo deste trabalho, o que não pode ser verificado em outros modelos, tais como os Centros de Educação Profissional – CEDUPs –, que dependem exclusivamente das Secretarias de Educação para realizar tal solicitação.

2 SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL – SENAI

Criado pelo Decreto-Lei 4.048 de 22 de janeiro de 1942, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI é considerado um dos cinco maiores complexos de educação profissional do mundo e o maior da América Latina, reconhecido pela qualidade

dos serviços que promove, face os formatos educacionais diferenciados, que tem como finalidade capacitar profissionais em cursos presenciais e a distância, destinando-os a contribuir para o desenvolvimento da indústria (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2019).

Uma das premissas do SENAI é estimular a inovação industrial por meio da educação, consultoria, pesquisa aplicada e serviços técnicos e tecnológicos, e em Santa Catarina, a instituição tem atendido mais de 80% dos municípios, atuando no desenvolvimento industrial do Estado (SENAI-SC, 2019).

Na área da educação profissional, a referida instituição oferta cursos de aprendizagem industrial, cursos técnicos, graduação, pós-graduação, extensão e qualificação profissional, todos estes voltados para o desenvolvimento e inovação das empresas conforme área de atuação de cada região (SENAI, 2019).

Enfim, o objetivo principal é auxiliar na produtividade e desenvolvimento das indústrias, implementando melhorias em processos, produtos, serviços com a finalidade de alcançar os melhores resultados. Para isto ser possível, o SENAI conta com 73 unidades espalhadas pelo estado, estando quatro delas na Serra Catarinense: Correia Pinto, Curitibaanos, Lages e Otacílio Costa (SENAI-SC, 2019), as quais tem a incumbência de realizar a formação de profissionais para atuarem nas indústrias da região serrana, conforme as demandas/necessidades do mercado industrial.

3 PROCESSO DE COMPRAS

Sabe-se que o processo de compras em órgãos educacionais possui seus métodos, e muitas vezes, são órgãos dependentes de setores centralizadores, e que prezam na maioria das vezes pela aquisição de produtos que tenham preço e qualidade condizentes. Desta forma, o SENAI-Lages, sendo uma instituição de formação profissional e tecnológica, realiza suas compras através do apoio administrativo dos demais setores, cabendo ao gestor de compras o acompanhamento do processo e deliberação quando necessário, observou-se ainda que inicialmente os pedidos são feitos pelos colaboradores e posteriormente são submetidos a análise do gestor regional, conforme informações obtidas por meio de

pesquisa através de um questionário encaminhado ao gestor operacional da região da serra catarinense.

3.1 Planejamento de Compra

No tocante a aquisição e/ou compras de materiais, é salutar apresentar um conceito da visão que deve ter o gestor neste processo, que de acordo com Fenili (2015, p.87) extrai-se o seguinte:

[...]função compras requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisa e seleção de fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento dos fornecedores (para assegurar que o produto será recebido sem atrasos, no momento esperado). Requer, ainda, uma coordenação geral entre os diversos órgãos da empresa: almoxarifados, finanças e todos os diversos setores que são revestidos do papel de clientes da compra a ser realizada. (Grifo do autor).

Da conceituação apontada pelo autor citado, observa-se que o mesmo nos apresenta um objetivo amplo da função de compras pelo gestor, ou seja, o responsável pelo gerenciamento de todo processo deverá ter um suporte de todos os setores e uma visão macro, efetuar um planejamento, conforme a necessidade de seu órgão, para que cumpra com a finalidade de aquisição de produtos e serviços de forma célere, com preço acessível e de qualidade, visando suprir as necessidades do órgão e/ou instituição.

Corroborando a função de planejamento do órgão, Lellis (2009, p.8) argumenta:

O planejamento envolve:

- Seleção de objetivos/metast (o que vai ser feito);
- Seleção de estratégia (a melhor maneira);
- Seleção do melhor programa (tarefa x tempo);
- Seleção do melhor método (como será feito).

O planejamento citado é exemplificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Planejamento do Processo de Compras

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS	
Objetivos e metas	Deverá ser realizado análise no tocante a escolha de fornecedores, qualidade material, prazos de entrega, preços, visando assim

	reduzir custos e agilizar o processo de desenvolvimento da instituição.
Estratégia	Deverá ser realizado um estudo de pesquisa de mercado, materiais, custos, análise financeira e outros itens para projetar a melhor maneira de gerenciamento para aquisição de bens e/ou serviços.
Programa	Nesta etapa deverá ser estabelecido as tarefas a serem executadas, como por exemplo a forma de solicitação de compras, acompanhamento dos pedidos, período de entrega, entre outras ações de apoio.
Método	No tocante a forma de como será feito o planejamento, deverá estabelecer caminhos e programas de aquisições, padrões de fornecedores, e essencialmente promover a integração entre todos os setores da empresa.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Por outro lado, não podemos deixar de relatar como o gerenciamento de compras, pode ser realizado de tal forma que podem ser evitados desperdícios e/ou (des)controles de produtos, pois toda ação de compras tem que ser pautada por um melhor gerenciamento na gestão de produtos, ou seja, deve-se observar com base nos pontos citados acima todo o planejamento organizacional da instituição para que possa atender as demandas necessárias.

Interessante citar por exemplo, o trabalho de Segura *et al.*, (2020) que avaliaram as estratégias administrativas utilizadas durante a crise econômica gerada pela pandemia de COVID-19 em uma farmácia de dispensação privada localizada em Maringá – Paraná, mostrando que um bom planejamento pode ser tomado como oportunidade para o desenvolvimento, crescimento e manutenção de uma empresa.

A empresa estudou seus produtos mais vendidos no mesmo período do ano anterior 2019 além de verificar quais eram os medicamentos e produtos mais solicitados por conta da pandemia e estas estratégias permitiram o aumento de lucros, e manutenção do quadro de colaboradores e das despesas. Isto se deu pelo aumento das vendas de genéricos e similares, um bom estoque de medicamentos e produtos, especialmente os essenciais a este período.

Ainda, antes de analisarmos todo o processo evolutivo de compras, faz-se necessário conceituarmos estoque, que segundo Fenili (2015, p. 39), aduz o seguinte: “**Estoque** é toda e qualquer porção armazenada de material, com valor econômico para a organização, que é reservada para emprego em momento futuro, quando se mostrar

necessária às atividades organizacionais.” (grifo autor).

Estoque é qualquer quantidade de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo. Existe porque as atividades industriais, comerciais e de serviços dependem de um nível de estoque que dê sustentabilidade às suas atividades para o atendimento aos clientes. (FENILI, 2015, p.40).

Em suma, o autor determina que a compra de materiais para estoque deverá ser realizada de forma planejada para que possa atender as demandas e atividades da organização, seja por eventos rotineiros ou atípicos, como esta situação que vivenciamos hoje.

Desta forma, para exemplificar a necessidade de gerenciamento do setor de compras, antes de iniciar todo o processo, o responsável deverá analisar o estoque existente e a real necessidade de aquisição, pois, isso nos remete ao conceito de Moraes (2001, p. 125), “o controle compreende a verificação da compatibilidade entre a ação da organização e o plano que a determinou, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados alcançados”.

Nesta senda, o controle é a última função a ser exercida no planejamento de metas e planos estabelecidos para o alcance bem-sucedido das atividades e complementa as demais garantindo um rumo nas atividades individuais ou em grupos, ou seja, o gestor de compras tem por obrigação buscar uma visão ampla da instituição e não apenas submeter a pedidos corriqueiros e imediatos.

Dando suporte ao gerenciamento compras e/ou suprimentos, Schiavoni (2015, p. 47) nos apresenta uma conceituação no tocante ao estoque de segurança, face a situação atípica que passamos, da seguinte forma:

É a quantidade de estoque armazenado para que não falte produtos aos seus consumidores. Portanto, são aqueles produtos estocados no caso de imprevistos como falta de produtos ou atrasos na entrega. A situação mais cômoda é adotar um estoque de segurança que supra toda e qualquer variação do sistema; porém, isso implicará em custos elevados e que talvez a empresa não possa suportar. Portanto, a solução é calcular um estoque de segurança para que possa atender situações imprevisíveis.

Para exemplificar a importância deste gerenciamento, vemos o estudo de Couto *et al.*, (2016) que apresentou uma relojoaria localizada em Belo Horizonte/MG e que sofreu impactos negativos devido à crise econômica, o que acarretou a redução das vendas entre

os anos de 2014 e 2015. Os autores verificaram que a relojoaria não possuía um sistema de gestão de estoques por isso coletaram dados e efetuaram cálculos referentes a curva abc (ferramenta de gestão e estoque) para assim descobrir quais eram os produtos que necessitam de maior atenção por parte dos gestores.

Diante da conceituação apresentada, fica evidente a necessidade de gerenciamento de suprimentos, para que se faça uma gestão responsável na aquisição de produtos, evitando desperdícios. Devido a calamidade pública que estamos atualmente, a nível mundial, não poderia ser diferente que todos os setores da instituição estivessem interligados para que faça um excelente gerenciamento no tocante ao exercício da atividade final, ou seja, sendo o foco principal os usuários da instituição.

3.2 Protocolo de compras

Dando continuidade à função compras, parte final de todo o gerenciamento da instituição, Fenili (2015, p.88) este apresenta ainda um ciclo de compras ou um processo de trabalho para a consolidação final de aquisição de determinados produtos abaixo:

O chamado ciclo de compras de uma organização engloba todas as atividades que se estendem desde o recebimento (pela área de aquisições) das requisições de compras (proveniente dos diversos setores internos da organização) até a aprovação da fatura para pagamento ao fornecedor.

No entendimento do autor, um ciclo de compras de uma organização de forma genérica, diferentemente de um órgão público, que neste processo todo se torna mais abrangente, pois é revestido de ditames e processos legais para a compra ou aquisição de determinado bem.

Nesta senda, percebemos que a função de gestor nesta situação é muito complexa, pois é responsável por todo o processamento de compras, conforme a demanda e necessidade da instituição. O engessamento deste processo se dá pela obrigatoriedade de se seguir protocolos específicos, portanto o gestor tende a não ter muita flexibilidade.

Dito isso, consubstanciando a função compra exercida pelo gestor privado ou público, sua atuação dentre os demais setores, podemos referenciar Schiavoni (2015, p.104) que diz:

A função compra não é mais apenas uma atividade rotineira, ela faz parte do processo de logística das empresas. Não se trata apenas em adquirir material. O setor de compras se inter-relaciona com todos os outros setores da empresa, influenciando e sendo influenciado.

Isto posto, face a pandemia que está assolando a nível mundial, fez com que muitas empresas e instituições mudassem o direcionamento e forma de compras de determinados produtos, sendo a maioria conforme a necessidade e pedido dos colaboradores e instrutores educacionais ou de acordo com as novas regras ditadas pelos órgãos de saúde.

Gurtler *et al.*, (2020), em seu relato de caso, expuseram a experiência de um serviço de saúde hospitalar e ambulatorial no controle de estoques de EPIs e medicamentos no cenário de escassez e aumento excessivo da utilização durante a pandemia de COVID-19 e demonstraram a aplicação de ferramentas de gestão da qualidade como gráficos de controle para a tomada de decisões.

As ações que demonstraram bons resultados foram a capacitação da equipe assistencial para o uso adequado e racional, o cálculo da estimativa do consumo diário dos itens críticos, a análise diária do estoque e a agilidade na tomada de decisões (GURTLE *et al.*, 2020).

Para finalizar, constatamos a necessidade da formação da tríade planejamento, estoques e compras, elencados nos conceitos acima, ou seja, todo o gestor deverá ter como base essas finalidades bem nítidas, para que casos em que vivenciamos hoje, possa exercer suas atividades de forma eficiente, evitando desperdícios e desenvolvimento organizacional.

Por fim, dando continuidade ao presente projeto, iremos abordar as características do processo de aquisição do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Lages, para melhor entendimento no tocante a função de gestor da citada instituição.

3.3 Características Processo de Aquisição

O SENAI é uma das instituições ligadas ao chamado Sistema S. Este nada mais é que o conjunto de entidades voltadas ao treinamento profissional e pesquisa e assistência técnica, conforme interesses das categorias profissionais e econômicas reconhecidos pelo

Artigo 149 da Constituição Federal de 1988, que institui que contribuições relacionadas a esse fim compitam exclusivamente da União (SENADO FEDERAL, [S.D.]).

Além do SENAI, outras oito entidades que compõem o Sistema S: SESI, SENAC, SESC, SEBRAE, SENAR, SEST, SENAT e SESCOOP. No geral as contribuições incidem diretamente nos contracheques das empresas pertencentes à categoria correspondente, sendo repassado então para as entidades (VASCONCELOS, 2020).

No âmbito federal, a principal representante das indústrias é a Confederação Nacional da Indústria – CNI. De forma articulada, no âmbito estadual, existem vinte e sete federações, cada uma para uma unidade federal, responsáveis por defender os interesses de seus industriários. Uma delas é a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), que atua articulado com a CNI, o SESI, o SENAI, o Centro das Indústrias do Estado de Santa Catarina – CIESC – e o Instituto Euvaldo Lodi – IEL, juntamente com 141 sindicatos industriais filiados (FIESC, 2021).

Desta forma, como as unidades do SENAI em Santa Catarina possuem como objetivo atender os interesses das empresas constituídas em território catarinense, estas unidades possuem vínculo com a FIESC, inclusive em seu processo de compras.

Apesar de serem instituídas por lei, as entidades do Sistema S possuem regime jurídico de direito privado, sem fins lucrativos, e portanto não se submetem à Lei nº 8666/93 (Lei de Licitações), criando seus próprios regulamentos ao que tange o processo de licitações e contratos, tendo que obrigatoriamente sempre observar os Princípios da Administração Pública (BRASIL, 2017).

O Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI prevê como modalidades de licitação a concorrência, o convite, o concurso, o leilão e o pregão, sendo definidos os limites de preços para sua dispensa ou modalidade de licitação, bem como os casos de inexigibilidade (SENAI, 2011).

O início formal da licitação é dado pelo Artigo 13 do regulamento, que relata o seguinte:

O procedimento da licitação será iniciado com a solicitação formal da contratação, na qual serão definidos o objeto, a estimativa de seu valor e os recursos para atender à despesa, com a consequente autorização e à qual serão juntados oportunamente todos os documentos pertinentes, a partir do instrumento convocatório, até o ato final de adjudicação.

Esta solicitação formal é realizada por meio do sistema RCP, onde o portal de compras utilizado para o processo é de cotação pública. Obedecendo ao princípio da publicidade da Administração Pública, o mesmo artigo determina que o objeto, estimativa de valor e recursos devem ser declarados objetivamente, a fim de conhecimento à sociedade e demais interessados.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste projeto de pesquisa, a metodologia utilizada foi com base na estrutura da unidade educacional SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, unidade Lages, visando buscar uma abordagem qualitativa do problema, pois buscamos analisar a realidade da atividade do gerenciamento de estoques e compras da unidade citada, conforme a autora Zanella (2011), aduz que conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados, ou seja, iremos desmembrar as características e peculiaridades da função deste gestor na referida unidade, realizar uma análise de todo o gerenciamento de suprimentos, ações de gestão de compras, face o planejamento organizacional adotado pela instituição.

Cabe informar ainda que o método do presente artigo foi bibliográfico, onde Gil (2010) descreve que a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, tradicionalmente refere-se a material impresso, como livros, jornais, revistas, teses e anais de eventos científicos, visando assim buscar elementos para embasar a importância das ações adotadas dentro da instituição educacional face a pandemia existente, sob a ótica de um gestor responsável pela aquisição de materiais e que diante das adversidades teve que alterar seus métodos, como bem diz Vergara (2013, p. 3) que “método é um caminho, uma lógica de pensamento”.

Em relação à sua forma de abordagem, utilizamos do método qualitativo, ou seja, com perguntas abertas por meio de comunicação eletrônica, uma vez que, face as restrições de distanciamento, foi a maneira utilizada para adquirir informações a respeito do processo de compras da unidade, por meio de questionário encaminhado por e-mail no dia 03 de novembro de 2020, o qual se encontra nos apêndices.

Para Minayo (1994, p.37):

A investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos. A abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por muita complexidade interna.

Ainda, utilizamos o método descritivo, conforme aduz 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”, ou seja, buscamos via canais tecnológicos existentes para fomentar o nosso objeto de estudo.

3.1 Coleta de dados

A forma de busca de dados e informações foi feita por meio de um questionário com indagações subjetivas direcionadas a 02 (dois) servidores do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, sendo um assessor de gestão operacional e outro na função de assistente administrativo, tendo estes a incumbência e responsabilidade pelo processo operacional de estoque e compras do SENAI – Lages.

Utilizou-se de um questionário com perguntas definidas para análise da tramitação de suprimentos e compras face a pandemia, bem como o mapeamento deste processo, o que poderá ser modificado para se buscar mais celeridade e economicidade na gestão de compras.

Referente a escolha dos servidores, estes são os responsáveis pelo processo de compra da unidade Lages, possuem uma visão estratégica e de maior amplitude face a pandemia, bem como estes também adotaram, como a grande maioria das empresas públicas e privadas, o sistema *home office*, o que acabou trazendo maior facilidade para elaboração do projeto.

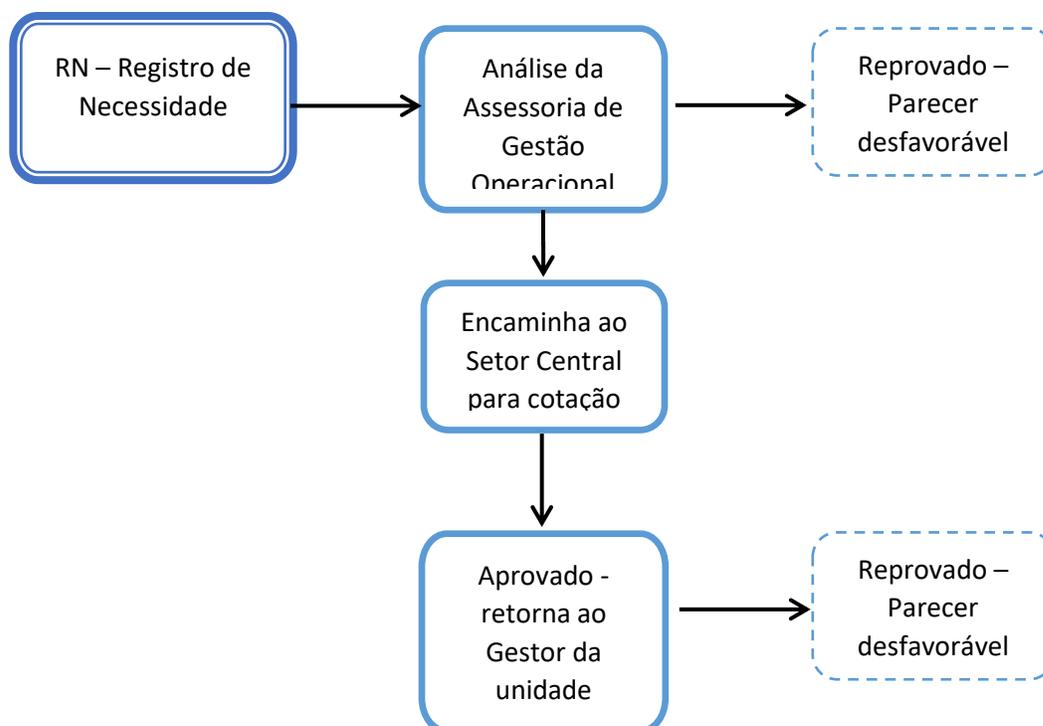
4 RESULTADOS DE PESQUISA

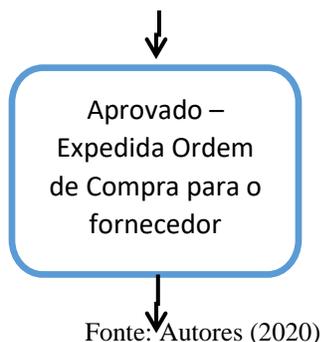
Com a pandemia houve modificações na forma de realizar a aquisição de bens e serviços, portanto, após algumas tratativas iniciais, ficou-se sabendo que o fluxo ou ciclo de compras, sendo estas para a área educacional ou setores administrativos, ficou na seguinte sequência:

- 1) Realizado o RN – Registro de Necessidade;
- 2) Encaminhado ao Setor Central (o qual efetua a operacionalização do processo);
- 3) Setor Central faz a cotação dos materiais pedidos, juntamente com três orçamentos;
- 4) Enviado posteriormente à unidade Lages para análise;
- 5) E por fim, o gestor de Lages realiza o ato de aprovação dos pedidos solicitados pelos colaboradores educacionais, conforme solicitado na RN, e aceita ou não a aquisição do produto/serviço.

Para melhor exemplificar o processo de compras do instituto SENAI – Lages citado acima, segue fluxograma abaixo:

Figura 1 – Fluxograma Processo de Compras





Cabe ressaltar ainda que todo o funcionamento/fluxo da unidade Lages, no que diz respeito a aquisição de produtos, foi executado pelo gestor responsável, em que todos os pedidos de compras foram inicialmente realizados para cumprir as medidas e regras sanitárias impostas pelo Estado de Santa Catarina, e anteriormente ao bloqueio a doença, todo o processo era mais célere e eficiente, ou seja, antes da pandemia, fazia-se compras em grande quantidade e que atendessem por determinado período a instituição, não existindo assim a necessidade de pedidos contínuos pelos demais setores e colaboradores da organização.

Tendo por base as informações iniciais, por meio do fluxograma simplificado, constatamos que a unidade SENAI – Lages é uma unidade que atua de forma autônoma, ou seja, todo pedido formulado deve se remeter ao setor central, conforme fluxograma acima, e isto ocorre, conforme Fenili (2015, p. 91), por serem unidades administrativas dispersas geograficamente, e em contrapartida, a vantagem que traz esse tipo de descentralização é agilidade no atendimento das demandas internas, facilidade de diálogo, entre outras situações.

Dando sequência e embasamento para a aquisição de materiais, constatamos que o Regulamento de Licitações e Contratos do SENAI, teve sua última alteração em 2011, com base na Resolução 473/2011. Essas modificações foram feitas em conversa conjunta do grupo técnico e tem como objetivo tornar maior ainda célere e eficiente no que tange as compras e demais serviços para manter a instituição educadora.

Constatamos que os processos de compras são desafiadores por natureza, considerando a atual Pandemia Mundial eles se tornaram mais desafiadores ainda. Segundo Chiavenato (2002), “O planejamento é a função administrativa que determina

antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”, mas como se planejar quando o inesperado acontece? No setor de compras tem que haver sempre um pré-preparo, ou seja, uma antecipação de imprevistos. Por esse motivo o setor de compras e os demais setores precisam estar trabalhando em sintonia, pois não se deve comprar mais que o necessário e também não se deve ter um estoque excessivo.

Nesta senda, todo o gerenciamento de suprimentos e compras caberá ao gestor responsável por todo este processo, devendo estabelecer metas, planejamento com os demais setores e utilização de sistemas de aquisições de forma eficaz, visando em razão da pandemia dar continuidade nas atividades educacionais.

Isto posto, seguindo o raciocínio de logística adotado pela unidade, verificamos que o embasamento para a contratação de obras, serviços e compras estão tipificados da seguinte forma constante do Regulamento Interno do SENAI, que diz: “Art. 1º As contratações de obras, serviços, compras e alienações do SENAI serão necessariamente precedidas de licitação obedecidas as disposições deste Regulamento” (SENAI, 2011).

Além disso, devido a pandemia, o que mais preocupou o setor de compras em conjunto com o setor de estoque foi quanto ao desperdício de material, uma vez que todos os processos educacionais foram parados, e muitos dos laboratórios não foram mais abertos, e em contrapartida, o responsável pelo setor de compras obrigou-se a adquirir produtos de higienização para manter a instituição com segurança e de seus colaboradores.

Por fim, todo este caos instalado a nível mundial fez com que a administração e/ou gestor de uma entidade tecnológica pautasse suas ações na organização, planejamento e coordenação com os demais setores para manter uma instituição educacional com seus parâmetros de qualidade e eficiência.

Com base nas informações apresentadas pelos gestores do SENAI – Lages, constatamos que o ato de controle e planejamento por esta instituição no tocante ao estoque e compras, em face da pandemia foi totalmente modificado, uma vez que anteriormente eram solicitados materiais e/ou serviços conforme a demanda e necessidade educacional dos colaboradores deste órgão, e diante da situação atípica, coube a instituição realizar apenas pedidos para cumprir as diretrizes da vigilância sanitária no tocante as regras de higienização e segurança estipuladas pelo Estado de Santa Catarina. Após a pandemia,

como foi dito, todo o sistema foi reestruturado, sendo que cada colaborador faz o pedido ao setor responsável, conforme ilustrado no fluxograma.

Analisando os dados informados, de forma resumida, o colaborador faz o pedido através da situação de “REGISTRO DE NECESSIDADE”, que encaminha ao gestor da unidade para análise, que após encaminha a solicitação ao Setor Central para cotação, que faz o deferimento e por fim para o fornecedor efetuar a entrega do material cotado.



Fonte: Autores (2020)

Diante desse processo utilizado, podemos elencar um problema particular comum em órgãos como o SENAI, ou seja, a integração da entidade Lages com a unidade Central em Florianópolis, uma vez que o pedido inicial passa por análise e após encaminha-se ao Setor Central em Florianópolis para uma nova análise e cotação, o que torna todo o sistema lento no tocante a execução e compra de determinado produto.

Percebemos ainda quando da análise de compras, o colaborador solicitante participa de forma efetiva da análise do pedido, pois a sua participação tem a incumbência de informar a real necessidade da aquisição, relatando se tal produto seria de uso imediato, de consumo ou permanente, o que daria mais agilidade no processo de compra.

Outra situação relevante, quando do gerenciamento do estoque e compras, foi a constatação do tempo para reposição de determinados produtos, ou seja, todo o ciclo torna-se dispendioso, e por consequência apresenta vários fatores que deixam o viés de desempenho da instituição em nível crítico.

Por fim, iremos apresentar melhorias para a agilidade do processo da instituição, visando cumprir as necessidades da organização educacional.

5 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

Diante da situação atual do processo de compras e gerenciamento de estoques, das dificuldades constatadas em razão da pandemia, sugere-se como melhorias as seguintes propostas:

- 1) Inicialmente, para uma interação maior entre os setores de estoque e compras, seria ideal analisar e verificar a necessidade e urgência do pedido, constatar se este produto tem em estoque e as formas de ressuprimento;
- 2) Diminuição do tempo resposta no que tange ao ciclo do pedido, para que neste processo, não tivesse que ser motivo de análise por várias vezes, e houvesse a aceitação por uma única vez.

Isto posto, após análise do mapeamento e gerenciamento de estoque e compras da instituição, com as devidas modificações elencadas acima, podemos dizer que tais mudanças trarão benefícios ao órgão educacional, uma vez que reduzirá o tempo do pedido, e por consequente a entrega será em tempo menor, terá ainda uma reposição contínua do estoque, redução dos custos de logística, e trará mais eficiência e eficácia ao setor de compras da entidade educacional.

Ainda, vislumbrando uma melhor eficiência no setor de estoque da entidade, podemos propor a utilização do sistema de reposição contínua, face a situação atual da doença que assola o planeta, e que conforme o autor Fenili (2015, p. 52), nos traz a seguinte orientação:

O **sistema de reposição contínua** parte do pressuposto de que a demanda do item de material é constante. De acordo com este sistema, partindo-se de um nível máximo de estoque, ocorre a demanda até o instante em que o estoque atinge um nível denominado **ponto de pedido**, quando deve ocorrer a solicitação do almoxarifado para a área de compras da organização. Neste momento, passa a contar o tempo de ressuprimento (ou de reposição). **(Grito do autor)**.

Nesta última situação, que diz respeito a forma de atuação do responsável pelo setor de estoque, observamos que o ideal para manter a continuidade nos serviços, seria o sistema de reposição contínua, uma vez que após atingir o nível mínimo de produtos necessários, eleva-se a apreciação novamente ao gestor do setor de compras para que se faça a reposição dos materiais a serem utilizados, mantendo assim a eficiência na entidade educacional.

6 CONCLUSÕES

Diante do presente trabalho apresentado, observamos todo o processo de compras e da instituição educadora, durante essa pandemia, como foi procedido o método de compras, as dificuldades apresentadas neste período e a atual necessidade de seguir as diretrizes da vigilância sanitária impostas.

Todo este processo fez com que sistemas utilizados anteriormente fossem reestruturados visando manter as condições de trabalho dos colaboradores e dos discentes desta instituição. A situação atípica vivenciada trouxe outras formas de atuação dos gestores, e por consequência redução nos gastos e compras da unidade educacional.

Neste sentido, após contato com os gestores do órgão, efetuamos um mapeamento de todo o processo de compras, como era realizado, como ficou durante a pandemia, as necessidades da instituição, as modificações realizadas face a doença existente. Constatamos ainda que no método utilizado não houve interação com o setor compras e estoque, o tempo perdido para análise, uma vez que era efetuado várias vezes, para depois caso houvesse aceitação, era efetuado a cotação e compra.

Por fim, diante das adversidades, propomos melhorias no sentido de agilizar o processo para a educação da unidade tecnológica, bem como, buscamos alinhar e contribuir com a devida identificação e resolução dos problemas encontrados, visando apresentar uma solução imediata para instituição.

7 APÊNDICE

- 1) Dentro da função do Gestor Operacional, quais os produtos que foram mais adquiridos durante o bloqueio total desde o início da Pandemia? Houve interrupção de produtos? Houveram muitos desperdícios devido a manutenção de produtos em estoques, e como foi gerenciado a situação de planejamento e estoques dentro da instituição?
- 2) Sabe-se que durante a pandemia, todos os setores tiveram que mapear outras formas de trabalho para manter o andamento da instituição, e neste sentido, quais foram os meios utilizados para manter as atividades normais dentro da instituição no tocante a compra de materiais ou produtos?
- 3) Como gestor do setor operacional tanto de compras como de estoques, poderia nos relatar como era o processo de aquisição de produtos, quanto tempo de duração para recebimento, a qualidade do serviços e/ou produtos antes da pandemia? Neste mesmo sentido, do início da pandemia até os dias de hoje, quais foram as maiores dificuldades, se aumentou o prazo de entrega, as mercadorias de baixa qualidade, ou permaneceu da mesma forma.
- 4) Ainda, em relação ao processo de aquisição e compras, quais os meios tecnológicos utilizados para manter o funcionamento da instituição e qualidade do ensino no período da pandemia?
- 5) Houve a necessidade de interrupção dos serviços por falta de sistemas tecnológicos para realizar os processos de compras durante a pandemia? Como era procedido antes?
- 6) Na função do Gestor Operacional, poderia nos informar os trâmites necessários para a aquisição de produtos?

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. Institucional SENAI. **Portal da Indústria**. Disponível em: www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/. Acesso em: 28 abr. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª edição. Ed. Manole. São Paulo, 2005.

CGU. Controladoria-Geral da União. **Entendimentos do controle interno federal sobre os principais temas de gestão do Sistema “S”**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/sistemas.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2020

COUTO, LFG *et al.* A aplicação de métodos de previsão e sua influência na lucratividade de uma relojoaria. **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. João Pessoa, PB**, v. 3, 2016.

DAFT, Richard L. revisão técnica Denis Forte; tradução Harus Ohara Avritcher. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FENILI, R.R. **Gestão de Materiais**. Brasília-DF: ENAP, 2015.

FIESC. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Institucional**. Disponível em: <https://fiesc.com.br/institucional>. Acesso em: 30 abr. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Produção industrial cai 9,1% em março de 2020. **Agência de Notícias IBGE**. Rio de Janeiro, maio de 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27575-producao-industrial-cai-9-1-em-marco-de-2020>. Acesso em: 28 abr. 2021.

_____. Serviços têm tombo recorde de 11,7% e quedas em todas as atividades em abril. **Agências de Notícias IBGE**. Rio de Janeiro, junho de 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27981-servicos-tem-tombo-recorde-de-11-7-e-quedas-em-todas-as-5-atividades-em-abril>. Acesso em: 28 abr. 2021.

GURTLER, C. *et al.* **Gestão de estoques no enfrentamento à pandemia de COVID-19**. Revista Qualidade HC, Ribeirão Preto – SP, 2020.

LELLIS, C. **Gestão Patrimonial e Almoxarifado**. Disponível em: <<https://www.tce.es.gov.br/wp-content/uploads/legislacao/publicacoes/CESAR-LELLIS-APOSTILA-PATRIM.-ALMOX-2ed.2009.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2020.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. Editora Saraiva, 2001.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. *In: .* (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 2001.

SANTA CATARINA. Decreto nº 515, de 17 de março de 2020. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**: nº 21223-B, Florianópolis, SC, 17 mar. 2020. p. 1.

_____. Decreto nº 1003, de 14 de dezembro de 2020. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**: nº 21417, Florianópolis, SC, 14 dez. 2020. p. 5.

_____. Decreto nº 1153, de 15 de fevereiro de 2021. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**: nº 21458, Florianópolis, SC, 15 fev. 2021. p. 1.

_____. Lei nº 18032, de 08 de dezembro de 2020. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**: nº 21413, Florianópolis, SC, 08 dez. 2020. p. 1.

SCHIAVONI, M. **Gestão de Materiais**. Cuiabá-MT: UFMT, 2015.

SEGURA, U.M. *et al.* Estratégias administrativas de uma farmácia privada em Maringá-Paraná durante a pandemia de COVID-19. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 8, p. 63425-63433, 2020.

SENADO FEDERAL. Sistema S. **Senado Notícias**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>. Acesso em: 30 abr. 2020.

SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Nossas Unidades. Disponível em: <https://sc.senai.br/pt-br/unidades-senai>. Acesso em 28 out. 2021.

SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Nacional. **Regulamento de licitação e contratos do SENAI**: com as modificações da Resolução 473/2011. Brasília, 2011. Disponível em: [https://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/Regulamento%20LicitContratos%20SENAI\[30242\].pdf](https://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/Regulamento%20LicitContratos%20SENAI[30242].pdf) Acesso em: 24 out. 2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboraaca

o_de_teses_e_dissertacoes1.pdf > Acesso em 26 out. 2020.

VASCONCELOS, Esther. Saiba o que é Sistema S e quem deve contribuir!. **Jornal Contábil**. 11 set. 2021. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/saiba-o-que-e-sistema-s-e-quem-deve-contribuir/>. Acesso em 29 abr. 2021.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000. ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de pesquisa**. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_1/Metodologia_Pesquisa/material_didatico/Livro-texto%20metodologia.PDF