

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

THIAGO HENRIQUE PAIXÃO MELO

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO AUXÍLIO A LOGÍSTICA DAS COMPRAS:
um estudo sobre as Requisições de compra de materiais e serviços do Sesc - MA

São Luís
2014

THIAGO HENRIQUE PAIXÃO MELO

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO AUXÍLIO A LOGÍSTICA DAS COMPRAS:
um estudo sobre as Requisições de compra de materiais e serviços do Sesc - MA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa
Martins

São Luís
2014

Melo, Thiago Henrique Paixão

Sistemas de informação no auxílio a logística das compras: um estudo sobre as Requisições de compra de materiais e serviços do Sesc - MA./ Thiago Henrique Paixão Melo. - São Luís, 2014.

88 f.il.

Impresso por computador (Fotocópia).

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1. Administração - Logística. 2. Sistemas de Informação. 3. Ciclo de Compras. 4. Serviço Social do Comércio. I. Título.

CDU 658.788

THIAGO HENRIQUE PAIXÃO MELO

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO AUXÍLIO A LOGÍSTICA DAS COMPRAS:
um estudo sobre as Requisições de compra de materiais e serviços do Sesc - MA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador(a)
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador(a)
Universidade Federal do Maranhão

A minha falecida avó Neusa, que sempre sonhou com este momento e rezou pelo meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me presenteado com a vida e a capacidade de pensar, refletir, criar e por todas as bênçãos que espalhou em meu caminho.

Agradeço a todos os familiares e amigos, que sempre me apoiaram nessa conquista. Em especial a meus pais Nonato e Goretti, a minha irmã e amiga Danielle, minha sobrinha Gabrielle, prima Regina, tias Celeste e Altiva e ainda a amiga Ana Maria.

Agradeço aos meus colegas de curso, por todos os incríveis momentos, erros, acertos e desafios pelos quais passamos.

Agradeço ao Serviço Social do Comércio, por viabilizar e apoiar a realização deste trabalho. Em especial a coordenadora Rutinéia Monteiro e aos servidores que colaboraram na pesquisa.

Agradeço aos funcionários e ao corpo docente da Universidade Federal do Maranhão, por me proporcionarem tamanho aprendizado. Um agradecimento especial a professora Amanda Aboud e ao meu orientador Ademir Martins.

*"Prefira enfrentar o mundo servindo à sua
consciência, que enfrentar a sua consciência
para ser agradável ao mundo"*

Humberto de Campos

RESUMO

Explana sobre os Sistemas de Informação utilizados na aquisição de produtos para o Serviço Social do Comércio no Maranhão, mais especificamente a Requisição de compra de materiais e serviços (RCMS). A teoria apresentada buscou ponderar a importância desses sistemas no ciclo de compras da instituição, destacando os tipos de sistemas computadorizados existentes, as características, as vantagens almejadas e proporcionadas, e ainda uma sumária exposição sobre os modernos Sistemas Integrados. Além disso, foi descrito um embasamento teórico da Logística, assim como sua importância para as empresas contemporâneas, e também do ciclo de compras contextualizando à prática vivenciada na organização em análise. O método de pesquisa empregado foi estudo de caso, no qual foram realizadas entrevistas e aplicados questionários junto a coordenadores e técnicos que participam no processo. Essas ferramentas de coleta de dados buscaram extrair informações acerca dos sistemas em estudo e a avaliação que os funcionários fazem dele. De todo modo foi possível compreender o valor dos Sistemas de Informação, não somente para a função compras, mas para a organização em si.

Palavras-chave: Sistemas de Informação. Logística. Ciclo de Compras. Serviço Social do Comércio.

ABSTRACT

Explains the Information Systems used in the products purchasing for the Social Service of Commerce in Maranhão, more specifically the Request for purchase of materials and services (RCMS). The theory presented examines the importance of these systems in the purchasing cycle of the institution, highlighting the types of computer systems, features, advantages and benefits desired, and statement briefly about the modern Integrated Systems. Additionally, it was described a theoretical basis for the Logistics, their importance for contemporary businesses and, also, the buying cycle in the context of the practice experienced in the organization under review. The research method employed was a case study with interviews and questionnaires applied to engineers and technicians involved in the process. These data collection tools aim to extract information about the systems under study and employees' review. It was possible to understand the value of information systems, not only for the purchasing function but also for the organization itself.

Keywords: Information Systems. Logistics. Cycle Cart. Social Service of Commerce.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Componentes de um sistema	14
Figura 2 - Modelo de Sistema de Informação.....	16
Figura 3 - Tipos de Sistemas de Informação x Grupos de Usuários Atendidos ...	19
Figura 4 - Conceito de Logística Empresarial.....	30
Figura 5 - Processo de Compras.....	36
Figura 6 - Níveis de Aprovação de RCMS	50
Gráfico 1 - Grau de Escolaridade	53
Gráfico 2 - Tempo de trabalho na instituição.....	54
Gráfico 3 - Unidade de Lotação.....	55
Gráfico 4 - Frequência de acesso ao SGM	56
Gráfico 5 - Nível de satisfação com o SGM	57
Gráfico 6 - Frequência de criação de RCMS.....	58
Quadro 1 - Frequência de criação de RCMS X Unidade de lotação	58
Gráfico 7 - Conhecimento sobre a utilização das RCMS no processo de compras.....	59
Gráfico 8 - Avaliação do sistema RCMS	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COINF - Coordenadoria de Infraestrutura
CPL - Comissão Permanente de Licitação
CTI - Coordenadoria de Tecnologia da Informação
DAF - Direção de Administração e Finanças
DPS - Direção de Programas Sociais
DR - Direção Regional
ERP - Enterprise Resource Planning
MRP - Material Resource Planning
MRP II - Manufacturing Resource Planning
PAF - Pedido ao Fornecedor
RCMS - Requisição de Compra de Materiais e Serviços
RCMS - Requisição de Compra de Material e Serviço
RDM - Requisição de Material
SAD - Sistema de Apoio a Decisão
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESC - Serviço Social do Comércio
SESI - Serviço Social da Indústria
SEST - Serviço Social de Transporte
SGM - Sistema de Gestão de Materiais
SI - Sistemas de Informação
SIE - Sistema de Informações Executivo
SIG - Sistema de informação gerencial
SPT - Sistema de processamento de transações
SSD - Sistema de Suporte a Decisão
TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos	12
2	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	13
2.1	Conceitos e Definições	13
2.2	Classificação de Sistemas de Informação computadorizados	16
2.3	Benefícios do uso dos sistemas de informação	19
2.4	Tecnologia da Informação	20
2.5	O papel estratégico da tecnologia e dos Sistemas nas Empresas	22
2.6	Sistemas Integrados de Gestão - ERP	24
3	LOGÍSTICA	29
3.1	Componentes da Logística	31
3.1.1	Atividades Primárias	31
3.1.2	Atividades de Apoio	33
3.2	A Função Compras	35
3.2.1	O ciclo de Compras	36
4	METODOLOGIA	40
4.1	Tipo de Pesquisa	40
4.2	Coleta de Dados	41
4.3	Análise dos dados	42
5	SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO	44
5.1	O Sesc	44
5.2	O Sistema de Gestão de Materiais (SGM)	47
5.3	Requisição de Compras de Materiais e Serviços (RCMS)	48
5.4	O Ciclo de Compras no Sesc/MA	50
5.5	Análise dos Dados do Questionário	53
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS	65
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	69
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	70
	ANEXO A - AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA	73
	ANEXO B - RESOLUÇÃO SESC Nº 1.252/2012	74

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, o mundo tornou-se mais complexo, exigente e dinâmico. As empresas, que sempre tiveram a necessidade de fazer os controles, seja financeiro, de produção, estoques ou qualquer área afim, buscaram acompanhar esse fluxo de desenvolvimento utilizando a informática, as tecnologias e Sistemas de Informação, como solução para tornar seus processos mais rápidos, precisos e flexíveis em relação às necessidades de um mercado incrivelmente concorrido.

Outro campo de grande estima na Administração de empresas é a Logística. Área essa que se desenvolveu bastante nos últimos tempos, deixando de ser uma simples base da produção para se tornar indispensável para o planejamento estratégico. Engloba a compra e entrada de materiais, planejamento de produção, armazenamento, transporte, distribuição dos produtos e a supervisão de todas essas operações, sendo capaz de agregar valor por meio dos serviços prestados, além de proporcionar a redução de custos, fluidez e produtividade.

Os Sistemas de Informação e a Logística são áreas relativamente novas para a administração de empresas. Ambas buscam eficiência no desempenho operacional, controle nos processos e vantagens competitivas, de maneira a manter certa dependência uma da outra para maximizar o seu efetivo. Este trabalho adotou metodologicamente um estudo de caso no Serviço Social do Comércio (Sesc) no Maranhão, buscando detalhar a importância dessas duas áreas em seu ciclo de compras. Para isso foram utilizados instrumentos de coleta de dados como entrevistas e questionários, aplicados junto aos coordenadores e técnicos que participam desta função.

Com a análise destes dados espera-se estudar maneiras de melhorar os processos na gestão da informação e logística das compras da organização. Também procura-se demonstrar o valor delas na gestão empresarial, assumindo que são uma importância crescente no que tange ao planejar, organizar, dirigir e controlar para toda e qualquer instituição.

Assim, esta pesquisa visa responder a seguinte pergunta: Como funciona os Sistemas de Informação que auxiliam na compra de materiais e contratação de serviços no Sesc?

O presente estudo encontra-se estruturado em 6 (seis) capítulos. O primeiro recorre a uma face introdutória ao tema abordado e uma visão total de tudo que será explanado, apresentando também os objetivos definidos da pesquisa.

No segundo e terceiro capítulo encontra-se a bibliografia sobre os temas. O segundo trata sobre os Sistemas de Informação, onde é exposto diversos conceitos de distintos autores, a classificação e os benefícios de sua utilização. Ao passo que o terceiro discorre sobre a Logística e seus componentes, Estoque e a função compras.

O capítulo quatro apresenta a metodologia utilizada para a realização do trabalho. Enquanto que o quinto comenta sobre a organização estudada descrevendo os sistemas empregados no processo de aquisição, explicando como ocorre seu ciclo de compras e ainda expõe a análise de todas as informações e dados coletados. Por fim no capítulo seis, são exibidas as limitações observadas no estudo, as considerações finais e propostas para futuros estudos.

1.1 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como os Sistemas de Informação utilizados no Serviço Social do Comércio no Maranhão auxilia na compra de materiais e contratação de serviços.

São objetivos específicos:

- a) Identificar o sistema de informação utilizado para as compras de materiais e contratação de serviços do Sesc - MA.
- b) Verificar como é realizado o processo de compras de materiais e a contratação de serviços no Sesc - MA.
- c) Medir a satisfação dos usuários sobre o Sistema de Informação utilizado para as compras de materiais e contratação de serviços do Sesc - MA

2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

No atual contexto da economia global, em que o mundo começa a perder fronteiras do ponto de vista macroeconômico, as empresas buscam por novidades para obter vantagens sobre os concorrentes. O advento da tecnologia de produção, dos computadores, os sistemas; são instrumentos utilizados na busca de melhorias, de competitividade e por uma "fatia" do mercado.

As organizações têm procurado um uso cada vez mais intenso e amplo de Tecnologias de Informação e Comunicação, como uma poderosa ferramenta empresarial que altera as bases da competitividade e estratégias empresariais (ALBERTIN e ALBERTIN, 2005; ALBERTIN, 2006 apud ALBERTIN e ALBERTIN, 2006).

Com a procura e coleta de dados, o fluxo de informação, a comunicação e a tecnologia têm crescido e evoluído constantemente em importância, e de maneira incrivelmente rápida e espantosa. Hoje, elas possuem tamanho valor na vida das instituições que podem alterar a natureza da administração, afetar a direção e o ritmo das mudanças nas empresas e serem consideradas um dos seus principais ativos, uma vez que estão presente em toda e qualquer atividade que envolva pessoas, processos, sistemas, recursos financeiros e/ou patrimoniais, tornando-as indispensáveis para a tomada de decisão e o planejamento estratégico (SORDI E MEIRELES, 2010). Então para melhor entendimento sobre o assunto, iniciar-se-á pelos conceitos básicos.

2.1 Conceitos e Definições

O conceito de **Sistema** pode ser encontrado facilmente, visto que é descrito com a mesma ideia por vários autores. Entre eles Oliveira (2005, p. 23) que considera um sistema como "um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função". Daí pode-se vislumbrar a relação com as organizações que são formadas e estruturadas por numerosos e diversos setores, cada um com funções e papéis diferenciados, mas que operam por um objetivo comum. Para Sordi e Meireles (2010, p. 3 - 4):

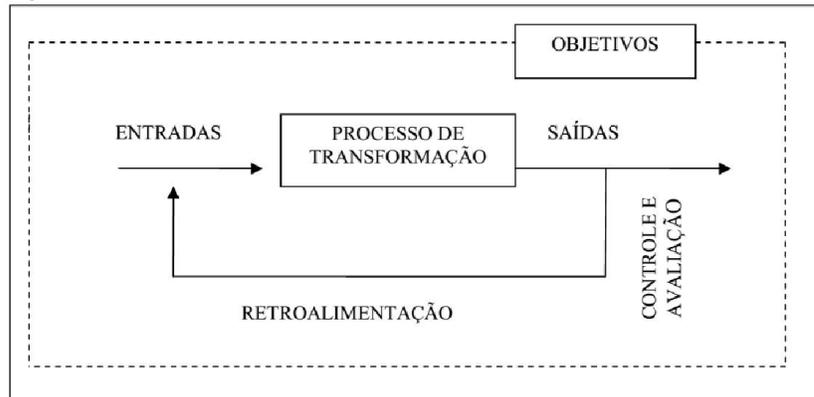
Um sistema é um conjunto de elementos interconectados, de tal modo que a transformação em uma de suas partes influencia todas as demais. Originário do grego, o termo "sistema" significa "combinar", "ajustar", "formar um conjunto". Pode-se afirmar que há uma relação de causa-efeito entre as partes que compõem um todo (sistema).

Para Oliveira (2005), os sistemas possuem alguns componentes, que são:

- a) Objetivos - motivo ou finalidade pelo qual o sistema foi criado;
- b) Entradas - são os dados, os insumos necessários para o funcionamento do sistema;
- c) Saídas - são as informações, os resultados derivados das entradas trabalhadas;
- d) Transformação - função que transforma as Entradas em Saídas, isto é, os insumos em resultados ou dados em informações;
- e) Controles e Avaliações - serve para verificar se os resultados alcançados estão em conformidade com os objetivos estabelecidos; e
- f) Retroalimentação, Realimentação ou Feedback - é a reintrodução de uma saída a fim de avaliar e refinar a entrada.

Esses componentes formam a estrutura do sistema e devem ficar em constante ligação, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - Componentes de um sistema



Fonte: OLIVEIRA, 2005, p. 24

Os denominados Dados são um conjunto de elementos, que isolados, não representam ou conduzem a nenhum conhecimento ou significado óbvio, enquanto

as Informações são os Dados trabalhados, tratados e úteis que representam algum significado para quem os utiliza (REZENDE; ABREU, 2006).

A coleta de dados em empresas informatizadas é realizada por sistemas de computador capazes de organizar, filtrar, analisar e resumir esses dados transformando-os em informações, que posteriormente devem ser usadas na gestão empresarial, conforme avigora Sordi e Meireles (2010, p. 05):

É interessante observar que o sistema de informação trata dados, seja criando, alterando, excluindo, ou simplesmente os lendo. Da análise dos dados pode-se gerar a informação que apresenta o maior potencial de agregação de valor à organização.

As informações atualmente existem em grande quantidade e são de fácil acesso, precisando ser coletadas e preparadas de maneira a colaborar para a melhoria dos resultados da empresa. É necessário identificar quais, quando, de que forma e para quem elas são importantes na organização. Desta maneira será possível localizar as mais oportunas e peculiares, possibilitando o planejamento através desses dados trabalhados (SORDI E MEIRELES, 2010).

Segundo Laudon e Laudon (2001), com a importância dada à informação e através da tecnologia, surge os **Sistemas de Informação (SI)**, que podem ser definidos como um conjunto de elementos ou componentes que se relacionam e que coletam, armazenam, processam e distribuem dados e informações com a finalidade de dar suporte às atividades de uma organização (planejamento, direção, execução e controle).

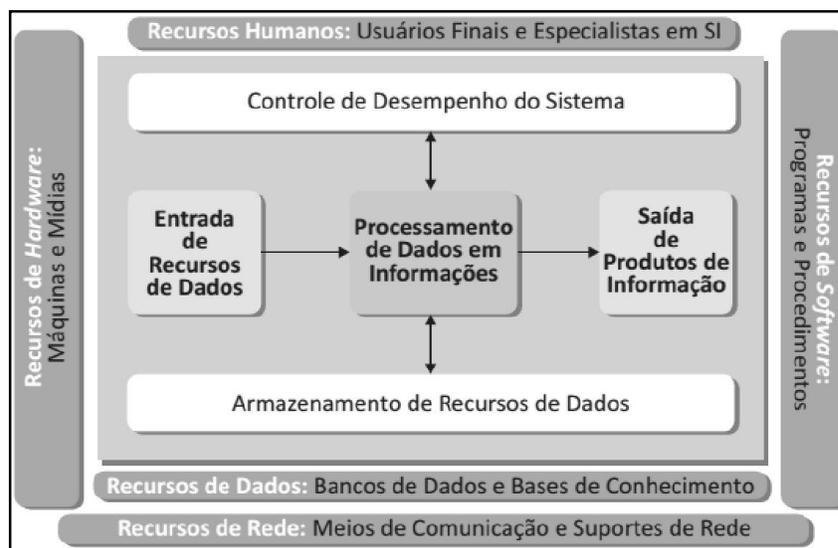
Um Sistema de Informação pode ser definido como o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa, visando à otimização dos resultados esperados. (REZENDE E ABREU 2006, p. 64)

Para tanto é importante ressaltar que existem sistemas computadorizados e manuais, isto é, os SI não são necessariamente dependentes de computadores. Os sistemas manuais englobam o registro e o tratamento de dados e informações. Nestes são usados materiais de escritório como caneta, papel, calculadora, telefone, fax, fotocópia, procedimentos e pessoas. Nos sistemas computadorizados, isto é, baseados em Tecnologia da Informação (TI), são envolvidos os seguintes elementos: Hardware, Software, Banco de Dados, Telecomunicações,

Procedimentos e Pessoas, que serão melhor conceituados no decorrer do estudo (ALBUQUERQUE, 2011).

Para visualizar a relação entre os recursos de SI e TI, observa-se o modelo na Figura 2, em que se encontra os mecanismos de armazenamento e controle dos sistemas, os recursos de suporte ou elemento de TI (Hardware, Redes, Software e outros) e também os componentes do sistema (entrada, processamento e saída).

Figura 2: Modelo de Sistema de Informação



Fonte: O' Brien (2004, p. 10)

Deste modo pode-se afirmar que a utilização dos Sistemas de Informação é primordial para a atual gestão empresarial, para o planejamento estratégico e, conseqüentemente, para a sobrevivência e o sucesso da empresa. Posteriormente neste estudo serão abordados sobre os tipos de Sistemas de Informação e os benefícios que são capazes de proporcionar à gestão de empresas.

2.2 Classificação de Sistemas de Informação computadorizados

Como já alegado, a Informação é um dos pilares para o sucesso das organizações e da sociedade no geral, independentemente se são de ordem pública ou privada, tamanho, tipo, natureza ou ramo de atividade, esta necessita de

informações para sobreviver, colocar em prática sua missão e alcançar seus objetivos.

Como dito, os Sistemas de Informação têm como finalidade auxiliar na gestão organizacional, e para isso, usam dados para tentar projetar e planejar diante das mais diversas situações. Segundo Rezende e Abreu (2006, p. 69) a transformação desses dados em informações úteis ocorre basicamente em três etapas, que são: Entrada de dados, Processamento de Dados e Saída de Informações.

Para garantir o fluxo e a coordenação dessas informações, são necessários determinados sistemas que são classificados segundo o nível operacional e como auxilia na tomada de decisão. Segundo Batista (2006) têm-se:

- a) **Sistema de processamento de transações (SPT)** - São responsáveis por realizar tarefas rotineiras com alto grau de repetição, gerando informações que serão a base para gerir a instituição. São elaborados para atender um grande número de funcionários de nível operacional, processando grandes volumes de dados com procedimentos administrativos bem estruturados. Esses sistemas são de demasiada importância para as organizações pois fornecem a base para o funcionamento de atividades como: gestão de materiais, faturamento, folha de pagamento, emissão de notas fiscais, número de vendas e outras. Ele manipula os dados iniciais coletados e os armazena, deixando-os disponíveis para os demais níveis organizacionais (ALBUQUERQUE, 2011).
- b) **Sistema de informação gerencial (SIG)** - Utilizam as informações geradas pelo Sistema de Processamento de Transações (SPT). Diferencia-se do mesmo por apresentar um conceito mais amplo, ou seja, não trata apenas de transações, mas auxilia os administradores de nível médio em atividades que exijam uma maior atenção para melhor desempenho. O SIG auxilia os gerentes provendo-os com informações passadas e presentes do meio interno e externo da organização, buscando integrá-las para melhor coordenação. Produz relatórios objetivos e resumidos sobre a performance da organização com informações que auxiliam no processo de decisão e controle, isto

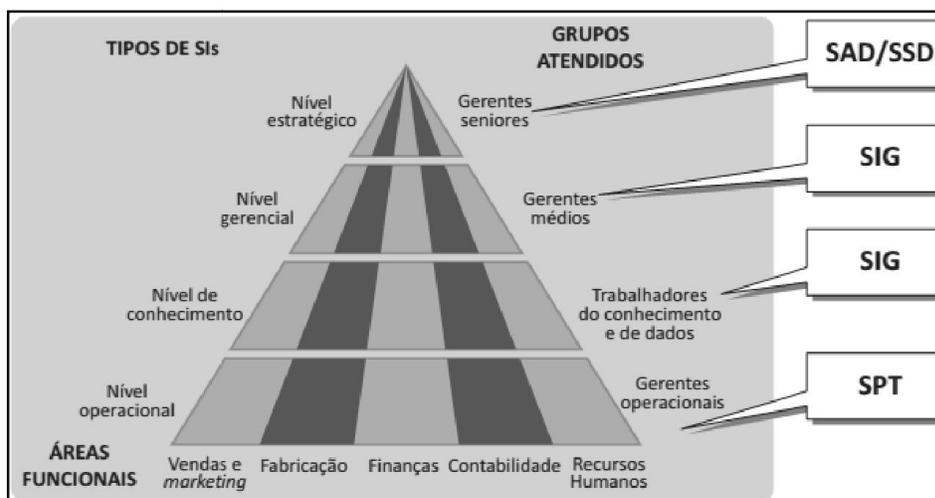
é, agrupa os dados coletados do SPT e transforma-os em informações, além disso ainda possibilitam uma análise com interface gráfica sobre os principais indicadores de desempenho da organização (ALBUQUERQUE, 2011).

- c) **Sistema de suporte a decisão (SSD)** - Também chamado de Sistema de Apoio a Decisão (SAD) e Sistema de Informações Executivo (SIE) ou, em inglês, *Executive Information System*. Utiliza as informações agrupadas, objetivas e resumidas de diferentes fontes de dados (banco de dados externo ou sistemas integrados), do SPT e do SIG para visualizar a organização de modo mais abrangente, isto é, o meio externo e também o interno. Trabalha com gráficos e tem opção para detalhar, ainda mais, determinada informação. Voltado para a alta administração, englobando presidente, diretores, sócios, acionistas, proprietários, assessores e todos os envolvidos na tomada de decisão (REZENDE; ABREU, 2006). É um sistema que mantém interatividade em relação ao usuário, isto é, se preocupa com o estilo do decisor e as possibilidades de simulação, devendo ser flexível e adaptável para buscar soluções de problemas semiestruturados. Os SAD são sistemas complexos e muito úteis, principalmente para o nível estratégico da empresa. O custo de aquisição deste é alto, resultando no fato de que, normalmente, apenas organizações de grande porte possam adquiri-lo (ALBUQUERQUE, 2011).
- d) **Sistema de suporte executivo (SSE)** - Similar ao Sistema de Suporte à Decisão (SSD), o SSE utiliza as informações geradas pelos sistemas anteriores (SPT, SIG e SSD), e dados externos julgados importantes, com o foco em estruturar o planejamento e definir os objetivos da instituição. Diferencia-se dos demais sistemas pelo fato de demandar uma maior quantidade de dados externos, sendo eles estruturados ou não. Utilizado pelo alto escalão da gerência, necessita de, no mínimo, modesta tecnologia, pois utiliza gráficos integrados, ferramentas de avaliação de cenários, tabelas dinâmicas e de referência cruzada etc (OLIVEIRA, 2005).
- e) **Sistema especialista** - É uma classe de sistemas que utiliza a inteligência artificial para servir como consultor na tomada de decisões

e resolução de problemas nas empresas. Utilizam o conhecimento de um ou mais especialistas humanos buscando “desenvolver um raciocínio” similar ao deles, com todas as complexidades e incertezas. Os Sistemas Especialistas ainda são um campo em desenvolvimento, mas que abrangem uma colossal área de atuação dentro das organizações (OLIVEIRA, 2005).

A Figura 3 mostra a relação entre os níveis hierárquicos, os usuários e o próprio SI, onde especifica onde e por quem cada sistema é usado.

Figura 3: Tipos de Sistemas de Informação x Grupos de Usuários Atendidos



Fonte: adaptado de Laudon & Laudon, 2004 apud ALBUQUERQUE, p. 25

2.3 Benefícios do uso dos sistemas de informação

Diversas são as características e benefícios advindos dos Sistemas de Informação. Os vários autores que contemplam sobre o assunto, basicamente pensam da mesma maneira. Segundo Rezende e Abreu (2006) entre os benefícios que as empresas procuram obter por meio dos Sistemas de Informação têm-se: suporte na tomada de decisão, vantagens competitivas, segurança nas informações, mais precisão, eficiência, eficácia, produtividade, maior controle dos processos etc. Oliveira (2005, p. 44 - 45) ainda complementa com outros benefícios, como: maior interação entre os tomadores de decisão e também com os fornecedores, melhoria na estrutura organizacional e no fluxo de informações e outros.

Os Sistemas de Informação são a solução para muitas dificuldades gerenciais, porém é necessário planejamento e estruturação da coleta de dados e informações. Além disso, é preciso que haja capital intelectual para operar e coordenar esses sistemas.

2.4 Tecnologia da Informação

Os SI combinam "tecnologia da informação, dados, procedimentos de processamento de dados e pessoas que usam os dados" (GORDON e GORDON, 2006, p. 8). Eles são excessivamente necessários quanto ao desenvolvimento de uma empresa, mas dificilmente poderão ser utilizados de maneira eficiente sem a presença da tecnologia e do fator humano no processo. "Parte-se também do pressuposto de que para se alcançar sucesso com Sistemas de Informação, a qualidade técnica desses sistemas é condição necessária, mas não suficiente para obter o resultado desejado" (REZENDE e ABREU, 2006, p.77).

Pode-se conceituar Tecnologia da Informação como todo e qualquer dispositivo que seja capaz de gerar e utilizar dados e/ou informações (BATISTA, 2006). Assim, salienta-se que uma empresa deve equilibrar o desenvolvimento e o uso de Sistemas e Tecnologias, pois dependem um do outro para alcançar a máxima eficiência.

Para tanto, a TI e seus componentes são recursos indispensáveis para a administração de empresas, pois possibilita a geração de uma gama de informações, em pouco tempo e mais acessível para quando necessário, transformando a gestão de informações em algo bem mais hábil e coordenado. Assim, torna os processos internos mais eficazes, melhorando o atendimento e o serviço prestado ao consumidor final e também aos fornecedores.

Para Rezende e Abreu (2006) a tecnologia da informação está baseada nos seguintes componentes:

- a) **Hardware e seus dispositivos periféricos** – é um conjunto integrado de dispositivos. A parte física do sistema, ou seja, tudo o que é palpável no sistema computacional. São utilizados para entrar, processar, armazenar e gerar dados e informações. Ex.: teclado, monitor, mouse, gabinete, pente de memória, processador etc.

- b) **Softwares e seus recursos** – são os programas de computador que desempenham funções e papéis específicos (auxiliar na gestão de materiais, controle da produção, fluxo de caixa, folha de pagamento e outros). É a parte lógica do sistema, tudo aquilo que não é palpável. Eles organizam e controlam o hardware. Ex.: aplicativos, sistema operacional, Sistemas de Informação etc.
- c) **Sistemas de Telecomunicações** – estrutura que conecta o hardware, o software e o banco de dados. É o conjunto especializado responsável pela transmissão eletrônica de sinais, troca de dados por meio do sistema, isto é, interligação entre os dispositivos de hardware de computadores, servidores e estações de trabalho; estando eles no mesmo prédio ou não. Ex.: rede de computadores, correio eletrônico (E-mail), videoconferência, teleconferência, internet etc.
- d) **Gestão de dados e informações** – é o conjunto responsável pelo armazenamento, recuperação e segurança dos dados e informações. São importantes, pois é através deles que os dados guardados são acessados e posteriormente transformados em informações. Também pelo fato de recuperar todos esses dados e informações caso eles sejam perdidos. Ex.: cópias de dados (ou backup), banco de dados etc.

Pode-se considerar ainda mais dois elementos que são essenciais na gestão de TI: os Procedimentos e as Pessoas. Procedimentos seria o conjunto de normas e regras da organização que tratam de como utilizar e manipular as informações. O elemento Pessoas seria composto de usuários finais e profissionais de informática. Os usuários finais utilizam a informática como instrumento para atingir seu objetivo no trabalho. Enquanto que os profissionais atuam com os recursos de TI (hardware, software, banco de dados e rede de telecomunicações). O fato de o sistema de informação computadorizado depender diretamente das pessoas que o usam, faz deste elemento um dos mais importantes (ALBUQUERQUE, 2011).

Para Albertin e Albertin (2006, p. 112)

A TI viabiliza soluções que permitem incorporar funcionalidades transacionais entre as empresas, clientes e fornecedores, integrando e

compartilhando dados e informações em tempo real, gerando otimização, eficácia e flexibilidade nos processos de negócio.

Assim, a eficácia das empresas está diretamente ligada à gestão e utilização adequada dos Sistemas, da Tecnologia e seus componentes. A união destes aumenta a potencialidade de atuação das empresas no mercado, agregando valor aos seus produtos e/ou serviços e capacidade de gerir e utilizar as informações de forma idônea.

2.5 O papel estratégico da tecnologia e dos Sistemas nas Empresas

A concorrência entre as organizações fez com que a tecnologia e os Sistemas de Informação ganhassem valor fundamental para as estratégias de administração. Tornaram-se um poderoso diferencial competitivo, tanto no apoio à tomada de decisão e às melhorias nos processos, quanto na estruturação e realização do planejamento estratégico. Maximiano (2000, p.102) conceitua o planejamento estratégico como “o processo de elaborar uma estratégia baseada na análise dos ambientes externo e interno da organização e consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades”. Desta maneira, o planejamento é considerado um processo de inestimável importância e indispensável para a gestão empresarial.

No momento em que as organizações começaram se preocupar com seu rendimento interno e externo (eficiência e eficácia), os movimentos de administração estratégica iniciaram um processo de formulação de novos paradigmas baseados em planejamentos que visam observar o funcionamento e os problemas internos e externos da organização, melhorando, assim, sua capacidade de resposta às flutuações (BATISTA, 2006, p.43).

As organizações necessitam de informações oportunas e conhecimentos personalizados, para auxiliar nos seus processos decisórios e a sua gestão. Precisam ser flexíveis e velozes em seus processos e se reestruturar constantemente para acompanhar o fluxo do mercado, que se torna cada vez mais concorrido, exigente e turbulento. Devem estar sempre buscando se desenvolver para sobreviver no mundo globalizado, em que seus concorrentes podem atuar do outro lado do planeta e mesmo assim ser a causa da sua falência.

Para Rezende e Abreu (2006) a Tecnologia e os Sistemas de Informação, baseados na informática se tornaram a ferramenta utilizada pelas empresas na busca para o alcance do sucesso. Através deles, como já explicado, é possível coletar dados, transformá-los em numerosas informações e separar aquelas mais relevantes para o planejamento, pois para a confecção da estratégia empresarial são necessárias diversas e diferentes informações, sendo que umas são mais úteis e/ou valiosas que outras, dependendo do ramo de negócios que a empresa atua. Essas informações que relatam sobre o ambiente interno e externo da organização, são capazes de elevar a participação desta no mercado, reduz o tempo e os custos necessários relacionados à fabricação dos produtos e/ou realização dos serviços e melhora o atendimento ao cliente, podendo levar à fidelização do mesmo. Os SI e a TI ainda dão suporte para o controle dos processos internos e geram os relatórios que ajudam os gestores a encontrar a decisão ideal para determinada questão.

Através das redes e sistemas de computadores e da internet também é possível solucionar umas das maiores dificuldades de uma empresa: o fluxo de informações. Ainda conforme o mesmo autor, esse fluxo é um recurso estratégico, pois equivale à capacidade que uma empresa tem de comunicação entre os diversos setores e entre a matriz e suas filiais, isto é, a propagação de informações entre os níveis hierárquicos empresariais. De uma melhor comunicação pode-se obter melhores resultados e soluções para a empresa, através da troca simultânea e coletiva de ideias entre os colaboradores, os departamentos e até mesmo entre as filiais.

A TI e os SI proporcionam suporte ao fluxo de informação, facilidade de acesso, recolha de informação e meios de divulgação. Passaram ser a base para as transformações operacionais e gerenciais, com a finalidade de responder rapidamente as mudanças e necessidades do mercado em um ambiente dinâmico, apresentando diferenciais competitivos para conquistar mercados e obter vantagens. Assim, eles já são parte indispensável para as empresas que almejam a competitividade e sobrevivência nos dias atuais, em plena "Era da Informação". Para estas que acompanham o fluxo do desenvolvimento, é notório o surgimento de novos, criativos e abrangentes mercados, como confirma Rezende e Abreu (2006, p.107) quando declara que "para aquelas que se adaptarem aos novos tempos, serão criadas novas oportunidades de negócio".

2.6 Sistemas Integrados de Gestão - ERP

Em todo o globo as organizações estão se tornando cada vez mais conectadas, tanto no meio interno quanto no externo. Então surge um grande desafio para a gestão de empresas: como interligar os processos de maneira a alcançar melhorias, isto é, como gerenciar adequadamente os recursos, dados e procedimentos para obter uma visão integrada de toda a cadeia de valor? Visando solucionar este impasse, nasce o *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou em português, Sistema de Planejamento de Recursos Empresariais.

Para Albuquerque (2011) o desenvolvimento dos sistemas ERPs começou com a necessidade de reduzir os níveis de estoque. Em meados de 1960 surge o software chamado *Material Resource Planning* (MRP) ou Planejamento de Recursos Materiais, que vinha a ser um sistema computadorizado de controle de inventário e produção que auxiliava na gestão dos custos e a manter a quantidade adequada dos materiais necessários para os processos produtivos da empresa, isto é, informava o que deveria ser produzido e o que deveria ser comprado, mas não informava como. Este, envolve principalmente as áreas de compras, gestão de estoques e almoxarifado, porém não abrange diretamente o planejamento da produção.

Segundo o mesmo autor, na década de 80 foi desenvolvido o *Manufacturing Resource Planning* (MRP II), em português Planejamento dos Recursos da Manufatura que evoluiu a partir da lógica do *Material Resource Planning*, mas adicionando o cálculo das necessidades do planejamento dos demais recursos de manufatura e não mais apenas dos recursos materiais. Com o MRP II era possível saber quem vai produzir, quando e com quais recursos.

O MRP II envolve as áreas de controle de estoque, de almoxarifado, de compras e de produção, apresentando como grande salto qualitativo a simplificação do planejamento da produção, principalmente para linhas de produtos com grande complexidade de componentes [...] (ALBUQUERQUE, 2011, pg. 63)

O autor ainda considera que estes softwares atendiam a especificamente um departamento, isto é, não interligavam os diversos setores na organização e, com a concorrência crescente e o mercado cada mais exigente, viu-se a necessidade de criar outros módulos que auxiliassem na carência de informações

das outras áreas, como Recursos Humanos, Marketing, Vendas, Finanças e as demais na empresa, além dos que atendiam à manufatura. Então com a evolução do software MRP II é que nasce o *Enterprise Resource Planning*.

Para Laudon e Laudon (2010) o ERP é uma categoria de SI desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, ou seja, associar todos os dados e processos em um único sistema, sendo possível até mesmo incluir as transações com os fornecedores, parceiros e clientes. Com este sistema, o lançamento de dados alimenta toda a organização com informações. Permite a automatização das tarefas através da eliminação de interfaces manuais; integra a maioria de seus processos de negócio; cruza os dados oriundos dos diversos departamentos e ainda produz e acessa informações em tempo real, possibilitando pleno controle das atividades operacionais e estratégicas. Através dessa integração, a organização consegue diminuir o tempo necessário para a realização dos procedimentos e fases da cadeia de valor, eleva a eficiência operacional e ainda propicia consistência e uma visualização completa das atividades inerentes ao processos da organização. O autor ainda complementa que os ERPs

[...] se fundamentam em uma suíte de módulos de softwares integrados e um banco de dados central comum. Esse banco de dados coleta dados das diferentes divisões e dos departamentos da empresa, e de um grande número de negócios centrais nas áreas de produção e manufatura, finanças e contabilidade, vendas, marketing e recursos humanos, e torna-os disponíveis para aplicações utilizadas em praticamente todas as atividades internas da organização. Quando um processo acrescenta novas informações, estas se tornam imediatamente disponíveis para outros processos de negócios. (Laudon e Laudon, 2010, p. 255)

Para o mesmo autor, atualmente um ERP em uma empresa de grande porte é de acentuada importância, principalmente para aquelas que possuem muitas unidades operacionais em diferentes lugares, e conseqüentemente, milhares de dados e/ou informações para processar e utilizar. Então empregam esse tipo de sistema para integrar e padronizar práticas e os tipos de dados, possibilitando gerir todos os negócios do mesmo modo. Algumas das vantagens que este sistema traz a empresa são:

1. Redução de custos: encontra-se rapidamente os problemas e os impactos financeiros que este irá causar.

2. Melhora do fluxo de informações: pode-se determinar quais departamentos estão com deficiência na troca de informações e o que deve ser feito para melhorar o fluxo.
3. Melhora do processo de decisão: com a gama de informações geradas e acessadas através do sistema, a gerência tem maior e melhor base para a tomada de decisão.

Além destas, Souza e Sacol (2003 apud ALBUQUERQUE, 2011, p. 67) complementam com algumas características de um sistema integrado de gestão, são elas:

- a) auxilia na tomada de decisão;
- b) atende às atividades operacionais;
- c) atende a todas as áreas da organização;
- d) possibilita maior controle sobre as operações;
- e) possibilita a obtenção das informações em tempo real,
- f) permite a integração das áreas da organização;
- g) possui modelos de referência;
- h) é um sistema genérico;
- i) oferece suporte ao planejamento estratégico;
- j) suporta a necessidade de informação das áreas;
- k) apóia as operações da organização;
- l) é uma ferramenta de mudança organizacional; e
- m) é uma ferramenta orientada a processos.

Um ERP é desenvolvido em torno de milhares de processos de negócios presentes em uma organização. A empresa ao decidir implantar um software deste, já deve ter predefinido ou planejado as funções do sistema que desejam usar, isto é, os processos ou práticas de negócios que querem integrar e utilizar dentro do sistema.

Para Franco Junior (2005 apud ALBUQUERQUE, 2011) a evolução de um sistema ERP em uma empresa ocorre em cinco estágios:

1. **Sem ERP** - ainda não existe sequer o entendimento de um ERP na organização;
2. **Sistemas não integrados** - nessa fase a empresa tem sistemas capazes, mas que ainda não são integrados;
3. **ERP parcial ou não integrado** - a empresa já possui alguns departamentos integrados;
4. **Unidade de negócio usando ERP** - a organização já utiliza o sistema na matriz e em suas filiais, mas não estão integradas entre si;
5. **Empresa totalmente integrada por ERP** - a organização está completamente integrada. Todos os departamentos e unidades de negócio utilizam e compartilham inteiramente uma mesma base de dados.

Várias foram as vantagens aqui apontadas sobre a utilização de um sistema integrado, mas também existem desvantagens que devem ser levadas em consideração, pois são inteiramente relevantes para a decisão de implantar ou não um software desse porte.

Primeiramente pode-se apontar a dificuldade na implantação do sistema, que advém do demorado processo de mudança organizacional, isto é, a empresa passa de uma visão hierárquica e departamental para uma visão voltada a processos e atividades integradas entre os departamentos. Assim cada departamento deve atualizar constantemente as informações, visto que outros setores dependem delas para funcionar adequadamente. Isso pode gerar um problema em potencial, pois caso esses dados estejam desatualizados ou incorretos, as projeções podem vir a ser absolutamente discrepantes do real e atrapalhar a tomada de decisões da gerência (SOUZA, 2000).

Outro fator tomado como desvantagem para um sistema ERP é o alto custo para aquisição, implantação e utilização. Davenport (1998 apud SOUZA, 2000) afirma que muitas vezes as dificuldades e problemas oriundos da implantação de um sistema integrado está na má conciliação dos objetivos com as reais necessidades da organização, pois nem sempre as estratégias da empresa combina com este tipo de enfoque. A gerência deve considerar a possibilidade ou necessidade de utilizar uma consultoria externa para auxiliar na implementação. Isso faz com que os custos aumentem ainda mais. Também todo o quadro de pessoal deve receber treinamento

para conseguir trabalhar neste novo modelo de interface e ainda o fato da empresa ficar dependente do fornecedor na compra do sistema

Decidir utilizar um sistemas ERP pode ser uma poderosa alternativa para a empresa obter maior controle de seu negócio e tentar alcançar assim as metas e objetivos desejados. Mas é incorreto pensar que a implantação do sistema já irá resolver os problemas, pelo contrário, se o ambiente em si não for adequado para o funcionamento, pode ocorrer o contrário do esperado e desestruturar toda a organização. Por isso é necessário ter antes pleno conhecimento do que é, como funciona, as projeções dos custos totais, deve ter uma visão clara do escopo de abrangência e a estrutura física e psicológica necessária (SOUZA, 2000).

Mesmo com todas essas desvantagens, dificuldades e complexidade de um sistema ERP, as vantagens são claras e desejáveis. Certamente as empresas, se quiserem manter o nível de concorrência e competitividade deverão fazer uso da computação, sistemas e da tecnologia de informação, visto que, "a evolução atual da informática na empresa é definitivamente orientada em direção à construção de sistemas de gestão da empresa que sejam os mais automáticos possíveis." (CONSO e POULAIN, 1972, p. 63)

3 LOGÍSTICA

Originalmente o comércio de produtos era realizado de modo relativamente simples. O fabricante adquiria a matéria-prima de seus fornecedores e vendia o produto acabado aos atacadistas ou diretamente aos varejistas, que por sua vez vendiam ao consumidor final. Hoje essa estrutura de comércio já não é tão simples. Com toda a competição e disputa por uma fatia do mercado, qualquer vantagem sobre o concorrente é algo valioso. A fim de obter essas vantagens, as organizações buscaram meios de melhorar seus processos, sendo a movimentação e armazenagem de matéria-prima e produtos uma dessas principais áreas de estudo e em desenvolvimento na atualidade (NOVAES, 2007).

Logística é o nome dado a abordagem que visa estudar maneiras de aperfeiçoar a Administração na execução das suas atividades. Gerencia recursos financeiros, materiais e pessoais, englobando e monitorando a compra de suprimentos, armazenamento, produção, transporte e distribuição. Todo esse processo acaba por gerar um grande número de dados e informações, fazendo-se necessário uma ótima gestão de sistemas de informação. Carvalho (2002, p. 31) conceitua a Logística como:

Parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a ela relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

As primeiras práticas Logísticas originou-se no ramo militar, para o abastecimento, transporte e abrigo de tropas. Alexandre o Grande é um pioneiro neste ramo, pois criou uma estratégia em que enviava alguns soldados à frente do exército para que conseguissem abrigo e recursos para suprir as tropas quando elas chegassem no local. Eram os chamados armazéns avançados. Assim suas tropas não ficariam sem suprimentos na campanha e poderiam marchar uma maior distância e a uma maior velocidade. O fato relaciona-se à Logística pela preocupação e análise minuciosa do deslocamento, a distância e a necessidade de ter recursos no local exato na hora exata (OLIVEIRA, 2010).

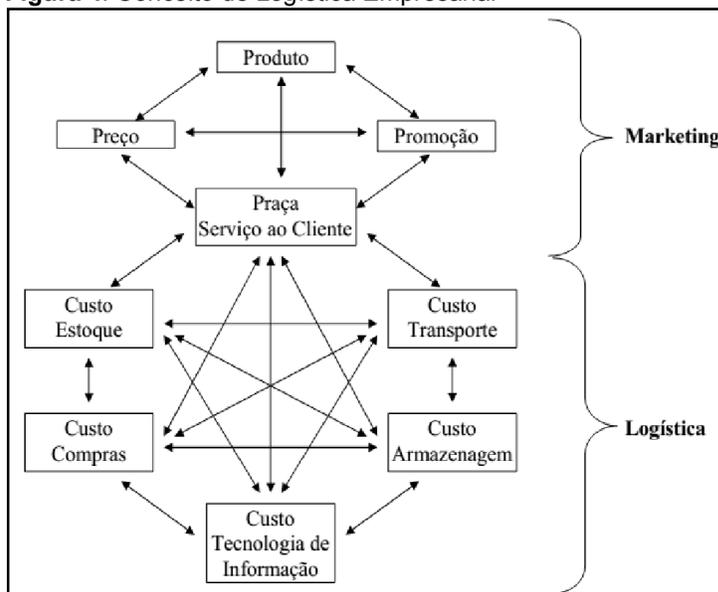
No entanto essas práticas ainda não tinham a importância que se tem hoje. Oliveira (2010) ressalta que foi na Segunda Guerra Mundial, quando os

militares perceberam a capacidade e valor estratégico da Logística, que houve o estopim para avanços na área. Após a guerra, em meados de 1950, a logística surge como matéria nas Universidades e seus conceitos começam a ser aplicados na linha de produção das fábricas, iniciando assim os estudos acerca do assunto e contribuindo de forma definitiva para seu desenvolvimento. Posteriormente as empresas passam a adotar a logística no planejamento estratégico e utilizá-la estacando a satisfação do cliente e dando origem à denominada Logística Empresarial, tornando-a um elemento diferenciador para a dinâmica do mercado.

Essa visão e entendimento moderno de Logística configura-se como uma nova disciplina, agrupando as atividades essenciais de controle dos pedidos de vendas, materiais, planejamento do processo produtivo, suprimentos, distribuição e informação para otimizar os recursos materiais e humanos da organização (POZO, 2007, p. 15).

Em função da grande preocupação das empresas com a redução de estoques e com a busca da satisfação do cliente, a Logística Empresarial evoluiu muito. O que antes era apenas associado a transportes, depósitos, atividades ligadas a vendas ou somente algo que gerava mais custos e não influenciava em nada na estratégia organizacional, hoje possui um grande potencial nas atividades integradas nas empresas (MARTINS e ALT, 2003). A seguir a Figura 4 representa o conceito e o funcionamento da Logística nas empresas.

Figura 4: Conceito de Logística Empresarial



Fonte: Fleury, Wanke, Figueiredo, 2000, p. 127

Para Pozo (2007) a Logística é indispensável para o alcance dos objetivos organizacionais, tendo em vista que melhora o desempenho e visa diminuir o período entre o início e o término das atividades (*lead time*), visando promover a melhor rentabilidade na distribuição dos produtos e otimizando o atendimento as necessidades dos clientes no que se refere a tempo, local, qualidade e preço desejado, buscando assim, a satisfação destes. Essa nova visão administrativa busca desempenhar atividades de forma a criar um valor percebido pelos seus fregueses e, por isso, é considerado um dos critérios utilizados para ganhar vantagens competitivas sobre seus concorrentes (OLIVEIRA, 2010).

3.1 Componentes da Logística

A Logística é composta de atividades que são responsáveis por todas as operações inerentes ao processo. Neste trabalho serão seguidos os conceitos de Pozo (2007) que divide essas operações em dois grupos: **Atividades Primárias** e **Atividades de Apoio**.

3.1.1 Atividades Primárias

Nessas estão o Transporte, Manutenção de Estoques e Processamento de Pedidos. São as operações que possuem grande relevância para a missão organizacional e para o alcance dos objetivos logísticos relacionados a redução de custos e qualidade de serviços. Atividades estas que detêm maior importância na Logística e que mais contribuem para o custo total do processo. Abaixo estão listadas e explicadas segundo as considerações de Pozo (2007):

- a) **Transportes** - Pode ser considerado o elemento mais manifesto e sólido das operações logísticas. A utilização de transportes nas empresas "é essencial porque nenhuma organização moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados para serem levados, de alguma forma, até ao consumidor final" (POZO, 2007, p. 22). É uma atividade de alto custo e inestimável valor para a produção, pois caso haja um atraso no

transporte de matéria-prima para a manufatura, por exemplo, poderá comprometer toda a cadeia de produção e gerar muitos prejuízos. Para tanto, existem cinco tipos básicos de transportes, que são os chamados modais: ferroviário, rodoviário, hidroviário, aeroviário e, para casos especiais como o deslocamento de produtos como gás, gasolina, diesel e álcool há o dutoviário . A escolha de qual modal utilizar depende da distância a percorrer, o tipo, a natureza, a quantidade e o volume do material a ser transportado (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000).

- b) **Manutenção de Estoques** - É a atividade, operação e/ou função da empresa responsável por "guardar" os materiais e produtos necessários para o funcionamento. Entre esses materiais estão a matéria-prima, material para manutenção, de escritório, suprimentos, produtos acabados e outros. Atualmente o objetivo da gestão de estoques é manter o mínimo possível de material estocado, visto que a manutenção destes gera alto custo e também para impedir possíveis desperdícios.
- c) **Processamento de Pedidos** - Pozo (2007, p. 22) considera que a importância desta atividade

Deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes, em relação, principalmente, à perfeita administração de recursos logísticos disponíveis. É também a atividade primária que dá partida ao processo de movimentação de materiais e produtos bem como a entrega desses serviços.

Dentro desta operação logística estão inclusas atividades como:

1. Recebimento e transmissão do pedido - inclui a coleta de informações relacionadas à aquisição de produtos e/ou serviços e o repasse dessas informações ao depósito ou estoque;
2. Processamento e montagem do pedido - são verificadas as informações recebidas, como descrição, quantidade, preço, a situação de crédito do cliente para posteriormente realizar a preparação deste pedido.

3. Aquisição de estoque adicional - fase em que é realizada a solicitação aos fornecedores dos produtos ou materiais que não há em depósito. É necessário um tempo adicional para a chegada destes ao destino.
4. Entrega ao cliente - relacionada à comunicação com o cliente sobre o andamento de seu pedido, sendo importante informar sobre possíveis atrasos e a localização. A entrega é realizada partindo do depósito, da fábrica ou da própria recepção.

O autor ainda afirma que dependendo do tipo do pedido, essas atividades precisam de determinado tempo para serem completadas. E é neste ponto que o Processamento de Pedidos pode ser transformado em uma vantagem competitiva, pois, uma vez que elas estiverem todas planejadas, ordenadas e direcionadas, as operações se tornarão mais rápidas e precisas, o que resultará em uma redução de tempo, de material estocado e de custos com manutenção de estoque. A empresa poderá oferecer um produto/serviço de melhor qualidade e em menor prazo de entrega.

3.1.2 Atividades de Apoio

Essas atividades, como o próprio nome já diz, servem para dar auxílio as operações primárias para que estas possam ser executadas com melhor desempenho. Abaixo elas estão listadas e explicadas seguindo as considerações de Pozo (2007):

- a) **Armazenagem** - É a gestão do espaço usado para fazer a estocagem dos materiais. Envolve questões como a localização, dimensão da área, equipamentos, movimentação de materiais e produtos etc. Se bem planejada, esta atividade proporciona redução das compras exageradas, de perdas e inutilidades, abatendo surpreendentemente os custos com transporte de materiais e produtos, também é possível "trazer" os materiais para mais perto dos clientes diminuindo o tempo de espera.
- b) **Manuseio de Materiais** - Esta atividade se encontra ligada diretamente à logística e armazenam, pois trata da movimentação de matéria-prima

ou produto acabado dentro da área de estocagem ou de um depósito para outro. Nela estão inclusas operações como o recebimento das mercadorias, o manuseio dos produtos dentro do armazém e a expedição dos produtos para transporte. É uma atividade que detém um alto custo, devendo ser cuidadosamente planejada de modo a torná-la mais eficiente.

- c) **Embalagem** - trata basicamente do objetivo de transportar os produtos com segurança para não danificá-los, além de tentar proporcionar um hábil manuseio e armazenagem. A embalagem compromete toda a cadeia produtiva, visto que suas proporções afetará deste o estoque até o transporte ao ponto de vendas, implicando no custo total do processo. Nas vendas a embalagem também é importante pois cumpre um papel de marketing sobre o consumidor final.
- d) **Suprimentos** - é a atividade responsável por "abastecer" a cadeia de produção, isto é, disponibilizar o material ou produto no tempo certo e na quantidade certa. A eficiência nesta atividade é desejável pois visa promover um fluxo contínuo de entrada de insumo, processo de produção e saída do produto para transporte até o ponto de venda, sem interrupções em nenhum ponto. Esta operação afeta diretamente o estoque, e conseqüentemente, o custo total.
- e) **Planejamento** - como já implícito, refere-se a uma premeditação do processo de produção, ou seja, quantidades a comprar e a produzir. Nesta atividade são analisadas a previsão de demanda, as quantidades disponíveis em estoque e a capacidade de produção. Após essa análise é definida a quantidade necessária de material/produto para compra e o quanto produzir.
- f) **Sistema de informação** - Definida como a atividade que reúne informações sobre vendas, custos totais de todas as atividades logísticas, clientes, concorrentes e níveis de estoque. É imprescindível para o sucesso da cadeia logística na organização, pois, dentre todas suas vantagens, auxilia no planejamento e no controle das operações além de avaliar o desempenho de todas as atividades.

Deste modo torna-se evidente que o gerenciamento da Logística contribui para a excelência no processo de estratégia organizacional e controle, buscando a redução de custos e melhoria dos serviços.

3.2 A Função Compras

Toda e qualquer organização, não importando sua área de atuação, necessita de materiais e serviços para operar. E para que alcance a eficiência, precisa de uma boa administração de materiais e ressurgimento. Diante de tal fato surgiu o Setor de Compras.

Para Dias (2009), compras é o setor responsável pelas aquisições, isto é, ressurgimento dos insumos necessários para o funcionamento de uma organização. Tem como finalidade primordial a compra desses materiais e/ou serviços na quantidade correta, na qualidade desejada e no tempo certo. Atualmente é visto como elemento do processo de logística, pois estabelece uma relação mútua com todos os outros setores da empresa, atuando e sendo diretamente influenciado nas tomadas de decisões.

Pozo (2007), embora a principal função deste departamento seja a compra de insumos, somente isto não descreve suas totais responsabilidades. Também fica sob o encargo deste um complexo de atividades que envolvem o planejamento de aquisição, licitações, julgamento da melhor proposta, bem como a contratação dos melhores fornecedores e a negociação de preços. O mesmo autor (2007, p. 148) afirma que as atividades centrais que compõem o processo de compras são:

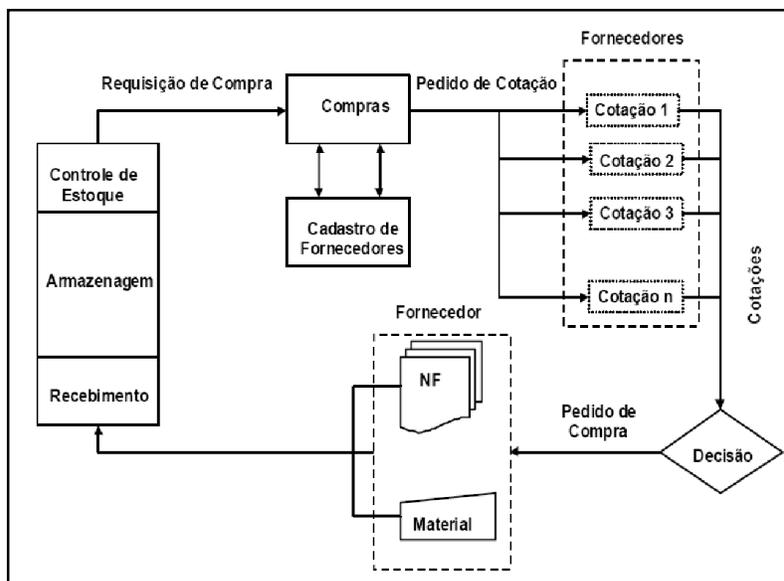
- a) assegurar descrição completa das necessidades;
- b) selecionar fontes de suprimentos;
- c) conseguir informações de preço;
- d) colocar os pedidos (ordens de compra);
- e) acompanhar (follow up) os pedidos;
- f) verificar notas fiscais;
- g) manter registros e arquivos;
- h) manter relacionamentos com os fornecedores.

O ressuprimento, isto é, o processo de compras é uma ação fundamental para a administração das empresas, pois influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, tornando a aquisição de produtos e serviços um fator decisivo para a competitividade e o desenvolvimento da organização.

3.2.1 O Ciclo de Compras

Pozo (2007, p. 147) defende que a área de compras é "uma atividade de apoio fundamental ao processo produtivo, suprindo-o com todas as necessidades de materiais". Também proporciona diminuição nos custos com a aquisição através das negociações e busca de materiais que desempenhem a mesma função daquele solicitado. Esses procedimentos ambicionam adquirir o requisitado com aquele fornecedor que apresentar a proposta mais vantajosa para a empresa. A gama de atividades responsável pelas aquisições é o chamado Ciclo de Compras, que pode ser basicamente representado na Figura 5:

Figura 5: Processo de Compras



Fonte: Francischini e Gurgel, 2004, p. 21

Seguindo os conceitos de Pozo (2007), Dias (2009) e Francischini e Gurgel (2004) o processo de compras pode ser descrito da seguinte maneira:

- I. Após a verificação das quantidades de materiais, a Administração de Estoque faz um documento chamado Requisição de Compras, que lista os materiais que serão necessários adquirir. Esta requisição deve conter nome do requisitante, a descrição completa e exata do material, a quantidade, unidade de medida, local de entrega e qualquer outra informação complementar. Sendo que esta deve ser aprovada e então enviada ao Setor de Suprimentos;
- II. Suprimentos analisa essa requisição e solicita a possíveis fornecedores e aos já cadastrados no sistema, uma cotação de preços, onde tentará negociar e obter o melhor preço possível;
- III. Após analisar preços, prazos de pagamento, descontos, seguros, fretes, embalagens e qualquer outro possível adicional no preço da proposta, é escolhido o fornecedor com a oferta mais vantajosa. Então é feito o denominado Pedido de Compra, que é um documento utilizado para formalizar uma transação. Uma vez aceito pelo fornecedor, o documento torna-se um contrato formal entre as partes (empresa e fornecedor), devendo conter todas as condições acordadas, tais como: material, quantidade, prazos, preços, data de entrega e outros;
- IV. É dever do fornecedor entregar pontualmente os itens pedidos, mas é responsabilidade do Setor de Compras acompanhar e garantir o cumprimento desses prazos, estando atento a todo e qualquer problema que venha a surgir e pronto para buscar alternativas emergenciais;
- V. No recebimento das mercadorias é necessário realizar uma inspeção para verificar se foram enviados os itens certos e na quantidade solicitada, além de averiguar sua qualidade. Apenas depois dessa inspeção o departamento responsável aprova o recebimento;
- VI. Finalizando o ciclo de compras, é preciso a aprovação da fatura do fornecedor para pagamento. Para isso é imprescindível que o pedido de compra, o relatório de recebimento e a fatura concordem nas mesmas informações, isto é, os itens e as quantidades devem ser iguais em todos os documentos, e ainda os preços e suas extensões sejam o mesmo no pedido de compra e na fatura.

Vale frisar que nas organizações públicas e nas empresas de economia mista existem algumas diferenças nos métodos de compra, pois sofrem intervenção direta do Estado no domínio econômico, devendo se submeter à Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, em cumprimento ao art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, onde consta que:

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, Lei 8.666/93, de 21 de junho de 1993).

Segundo esta lei, Licitação é o procedimento administrativo utilizado para a realização de compras e/ou contratação de serviços para as organizações de ordem pública, seja Federal, Estadual ou Municipal. Esta estabelece critérios objetivos de seleção das propostas de contratação mais vantajosas para o interesse público. As licitações são classificadas em seis modalidades distintas: Convite, Tomada de Preço, Concorrência, Leilão, Concurso e Pregão. Elas se diferenciam nos fatores quantidade/volume da compra (o que influencia no preço), características do objeto da licitação e outras regulamentadas em lei.

Há casos excepcionais em que não são necessários os procedimentos de licitação, que são Dispensa de Licitação e Inexigibilidade. A compra ou contratação por meio da Dispensa de licitação deve limitar-se a aquisição de bens e serviços indispensáveis a situação e não a qualquer bem ou qualquer prazo, restritos aos eventos fundamentados no artigo 24 da Lei 8.666/93. Ainda segundo essa lei, no artigo 25, que descreve a Inexigibilidade como o processo utilizado quando a realização de licitação é impossível, devido a inviabilidade ou inexistência de competição, em face de características singulares do objeto ou exclusividade de fornecimento por parte de uma empresa.

Algumas instituições não estão subordinadas à lei licitatória, como é o caso dos Serviços Sociais Autônomos que

(...) constituem uma peculiaridade brasileira, e formam uma espécie distinta de entidades paraestatais, com características próprias e finalidades

específicas de assistência à comunidade ou a determinadas categorias profissionais. (...)

Estas instituições têm personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e direção particular. (...) Não se integram no serviço público centralizado, nem se confundem com as autarquias. Vicejam à margem do Estado e sob seu amparo, mas sem subordinação hierárquica ao Poder Público. Organizam seus serviços nos moldes das empresas privadas; compõem suas diretorias sem ingerência estatal; administram desembaraçadamente seu patrimônio; aplicam livremente suas rendas, mas prestam conta a *posteriori* à entidade pública a que se vinculam (...) (MEIRELLES apud REGO, 2002, P. 20)

Estas entidades não integram a Administração Pública, nem são subordinados à lei licitatória e dispõem de regulamentos próprios e adequados às suas finalidades, entretanto atuam prestando serviços sociais, isto é, atividades privadas de interesse público, cooperando com o Estado. Estas instituições consideradas Serviços Sociais Autônomos compõem o chamado **Sistema S**, o qual fazem parte o SESI (Serviço Social da Indústria), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), SESC (Serviço Social do Comércio), SEST (Serviço Social de Transporte), SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte), SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e outros (REGO, 2002).

4 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa aplicada, pois possui o objetivo de gerar conhecimento para a aplicação prática direcionada à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

A metodologia utilizada neste trabalho busca mostrar o percurso, não só do levantamento dos dados do estudo como também a maneira como foi realizado. Através dos dados pesquisados, do método utilizado e toda a teoria apresentada, pretende-se dar explicações com o intuito de responder o problema de pesquisa.

4.1 Tipo de Pesquisa

Para a classificação do processo metodológico foi usado os conceitos propostos por Gil (2011) e Vergara (2009) que diz existir duas categorias para a metodologia: quanto aos fins e quanto aos meios. Desta forma, o presente estudo classifica-se quanto aos fins como uma pesquisa exploratória e descritiva, e quanto aos meios como Bibliográfica, Documental e Pesquisa de campo. Conforme explicado abaixo.

A investigação enfatizada se fundamentou na pesquisa do tipo exploratória, identificada por Lakatos e Marconi (1985), tendo por objetivo desenvolver hipóteses, proporcionar a familiaridade do pesquisador com o ambiente ou fenômeno e aprofundar estudos, influenciando ou não na realidade. Considerou-se exploratória pois não foram encontrados estudos realizados sobre o problema em questão, conforme esclarece Vergara (2009, p.47) afirmando que este tipo de pesquisa é aplicada em situações “nas quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Também foi considerada descritiva, pois descreve as percepções dos funcionários da empresa, por meio das entrevistas, questionários e observação participativa, sobre o tema em questão, sem o compromisso de explicar os fenômenos, mas podendo servir de base para esta explicação.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental, e pesquisa de campo, conforme explicado abaixo:

- a) Bibliográfica: porque se fundamentou em referencial teórico desenvolvido a partir do uso de material acessível ao público, tais

- como: livros, teses, dissertações e artigos que abordam questões pertinentes ao tema estudado;
- b) Documental: pois foram utilizados como fonte documentos internos da empresa foco de estudo; e
 - c) Estudo de caso: pelo fato de ser uma investigação empírica com a coleta de dados primários, tais como entrevistas semi-estruturadas e questionários aplicados com os servidores da instituição.

Segundo Ponte (2006), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo determinado objeto é analisado profundamente visando descobrir o que há nele de mais fundamental e característico. Este tipo de pesquisa foi escolhido por se tratar de um estudo que permite amplo e detalhado conhecimento sobre o tema, proporcionando maior exatidão aos resultados e também por ser recomendado nas fases iniciais de uma investigação sobre assuntos complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema.

4.2 Coleta de Dados

Com o objetivo de buscar maior veracidade nos dados e pela dificuldade encontrada pelo pesquisador para a coleta destes, o campo da pesquisa foi limitado a três das seis unidades operacionais do Sesc no Maranhão, sendo elas: Sesc Administração, Sesc Deodoro e Sesc Saúde.

Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. Com isso obteve-se uma maior compreensão a respeito do assunto estudado e possibilitou conhecer melhor o histórico, as políticas, diretrizes e estratégias da empresa.

Em um segundo momento, foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas e a aplicação de questionários em colaboradores da organização nos níveis gerencial e técnico-administrativo, que trabalham na área pertinente ao tema do estudo. Escolheu-se membros com legítimo conhecimento para opinar sobre o assunto da investigação.

Foram entrevistados os coordenadores de setores-chave para o tema em estudo, isto é, Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTI) e a Coordenadoria de Infraestrutura (COINF) ou setor de compras. Nesta pesquisa os coordenadores

entrevistados foram denominados de C1 e C2 respectivamente. Ao início da entrevista foi explicado ao entrevistado o objetivo da pesquisa e a importância da sua colaboração. Foram feitas perguntas abertas, permitindo (ao entrevistado) liberdade para falar espontaneamente e assim, possibilitando ao pesquisador anotar as opiniões e percepções do entrevistado ao que lhe era perguntado. A entrevista foi realizada no próprio ambiente da empresa e na respectiva data marcada para essa finalidade. Através deste instrumento foi possível a coleta de dados de crítico valor para o trabalho. O roteiro das entrevistas podem ser encontrados no Apêndice A.

Outro instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário com 10 (dez) perguntas, contendo questões fechadas e abertas, dirigido aos gerentes e técnico-administrativos que trabalham diretamente com o assunto abordado. Estes foram aplicados entre os dias 14 e 16 de maio de 2014. No geral, foram entregues 70 questionários, mas respondidos cerca de 84,3% destes, totalizando 59. Desta maneira foi possível alcançar uma amostra significativa para se obter o conceito que os usuários tinham do sistema de gestão de materiais e do processo de requisição de compras da instituição. O instrumento proporcionou uma gama de informações que foram utilizadas na análise dos dados coletados. O questionário pode ser encontrado no Apêndice B.

4.3 Análise dos dados

Neste trabalho optou-se por realizar um estudo de caso para a obtenção de dados para uma pesquisa qualitativa. Após a formulação do problema, dos objetivos a serem alcançados e um estudo base da teoria empregada, foi elaborado um projeto de pesquisa visando planejar cada etapa do trabalho.

Primeiramente utilizou-se a pesquisa bibliográfica advinda de livros, artigos, dissertações e demais publicações relevantes ao tema, através do qual foi possível a construção do arcabouço teórico, expondo conceitos de diversos autores sobre o assunto em questão. Também foi usada a pesquisa documental, o que possibilitou conhecer mais a fundo a instituição foco de estudo.

Depois de realizada a entrevista e aplicado o questionário, os dados foram analisados de maneira qualitativamente, devido à complexidade e subjetividade dos mesmos. Assim, esta análise proporcionou chegar a respostas e

conclusões abrangentes em relação ao sistema de compras no Serviço Social do Comércio no Maranhão.

5. SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO

5.1 O Sesc

O Serviço Social do Comércio (Sesc) é uma instituição de direito privado que foi estabelecido e fundado no Brasil pela Confederação Nacional do Comércio nos termos do decreto-lei nº 9.853 em 13 de setembro de 1946, como resultado da ação de empresários e organizações sindicais. Têm como objetivo principal atender as necessidades sociais dos trabalhadores do setor do comércio, de bens, serviços e turismo e de suas famílias, buscando reduzir suas dificuldades e problemas e criando condições para seu progresso.

O Sesc integra o **Sistema S**, conjunto de instituições criadas pelo empresariado brasileiro em meados da década de 40, para prestarem serviços sociais. Eles lançaram o documento chamado *A Carta da Paz Social*, que revelava a necessidade de haver melhor relação entre o capital e o trabalho, devendo ser criado mecanismos de serviços e ações de cunho social nos setores da indústria e do comércio. Desta maneira essas organizações, apesar de serem privadas, recebem subsídios do governo. Cada uma delas tem dado contribuições sociais importantes referentes à sua área de atuação como: educação e qualificação profissional, suporte às pequenas e médias empresas, assistência médica dentre outros (SESC - Dep. Nacional, 2011).

Essas intuições são mantidas com recursos compulsórios na folha de pagamento dos setores correspondentes, a fim de que estes sejam revertidos para o bem-estar e a formação do trabalhador (SESC - Dep. Nacional, 2011). No caso do Sesc, segundo o Art. 3º do decreto-lei nº 9.853 de 1946, as empresas enquadradas e subordinadas à Confederação Nacional do Comércio e aquelas com empregados segurados no Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Comerciantes, são obrigadas a pagar uma contribuição mensal para custeio dos encargos da organização em questão.

Com atuação em todo âmbito nacional e considerada como referência na área social, o Serviço Social do Comércio tem como finalidade principal organizar e executar medidas que contribuam para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciantes e suas famílias, e ainda aberto à comunidade em geral para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade.

A instituição concentra-se em cinco campos de atuação: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência. Oferta serviços de educação, alimentação, saúde, biblioteca, apresentações e desenvolvimento artísticos e culturais, esportes, recreações, turismo social, trabalho com grupos, ações comunitárias e financiamento de serviços.

No Maranhão o Sesc dispõe de 6 unidades operacionais, sendo elas: Sesc Administração, Sesc Deodoro, Sesc Saúde, Sesc Turismo, Sesc Caxias e Sesc Itapecuru. Os serviços são especializados com base em seu âmbito de atuação, isto é, cada unidade possui um ramo de ação diferenciado dos demais. Por exemplo: o Sesc Saúde trabalha nos serviços de assistência médica e odontológica, enquanto o Sesc Turismo age nos ramos de lazer e cultura. Desta maneira, o serviço é executado com maior agilidade, garante que os beneficiados sejam melhor atendidos, além de permitir também uma maior integração entre as diversas atividades desenvolvidas por meio de projetos e programas.

A organização opera com metas inteligentemente trabalhadas, aperfeiçoadas e aprovadas por todas as instâncias técnicas de todos os Departamentos Regionais e o Departamento Nacional. Elas buscam direcionar o desenvolvimento das ações da instituição e são selecionadas a cada 5 anos, são as chamadas **Diretrizes para o Quinquênio**. Atualmente, as diretrizes em vigor são as do período de 2011 - 2015, como exemplo têm-se: Crescimento equilibrado; Foco na clientela preferencial; Enfatizar os programas Cultura e Lazer; Intensificar as ações de Turismo social e Responsabilidade ambiental; Valorizar o planejamento e outras (SESC, 2010). Essas diretrizes são os principais instrumentos garantidores de unidade no sistema federativo e servem como orientação a todos os departamentos do país para expandir e aperfeiçoar ainda mais o trabalho prestado. Instituição reconhecida em o todo o país, possui missão, visão, valores e princípios definidos com o intuito de determinar uma direção estratégica, além de motivar seus colaboradores e moldar a maneira como atua na sociedade, conforme exposto no site institucional do Sesc/MA:

Missão:

Contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador do setor de comércio de bens, serviços e turismo, prioritariamente de baixa renda, por meio de serviços subsidiados.

Visão:

Ser uma organização de referência pela excelência dos seus serviços no estado do Maranhão.

Valores:

Compromisso com a imagem social da organização
Probidade ética das relações
Busca permanente de qualidade na prestação dos serviços
Satisfação do cliente
Inovação e atitude empreendedora
Valorização das pessoas

Princípios:

Compromisso com o social
Ênfase na ação educativa
Ação ética e transparente nas relações
Visão sistemática
Busca permanente da qualidade na prestação dos serviços
Priorização da satisfação do cliente
Fortalecimento da imagem social da organização
Inovação e mentalidade empreendedora
Valoração dos seres humanos
Primazia da acessibilidade da clientela aos serviços prestados
Consciência crítica em relação às questões de responsabilidade ambiental.

Como toda grande organização, o Sesc precisa de uma exorbitante quantidade de produtos, materiais e serviços a fim de manter seu pleno funcionamento. Assim é fundamental trabalhar com uma cadeia de suprimentos organizada, ágil e competente, capaz de prover todas as necessidades que a empresa venha a possuir.

Para fazer funcionar a cadeia de suprimentos em uma instituição de grande porte, é indispensável o uso de sistemas que auxiliem a gerência a organizar e monitorar a requisição e compra dos produtos. A entidade possui sistema de informação computadorizado e também manual que constroem todo o processo de compra de materiais e contratação de serviços. O sistema computadorizado utilizado atualmente na instituição foco de estudo para o ressuprimento de insumos é o **Sistema de Gestão de Materiais (SGM)**. É através do SGM que é gerado o documento denominado **Requisição de Compra de Materiais e Serviços (RCMS)**,

sendo este o meio pelo qual são solicitados a compra de produtos e a contratação de serviços.

5.2 O Sistema de Gestão de Materiais (SGM)

O Sistema de Gestão de Materiais (SGM) é a ferramenta empregada para administrar todo o processo de compras de suprimentos. Ele é usado há bastante tempo no Sesc e é padronizado em todas as unidades operacionais do Estado do Maranhão e do País. É uma plataforma dotada de artifícios que visa à redução dos erros operacionais, garantindo maior consistência e segurança nas informações da área de materiais.

Segundo C1, o coordenador da CTI (Coordenadoria de Tecnologia da Informação), o SGM possui um layout simples e de fácil compreensão. O treinamento é realizado pelos servidores do próprio setor e as possíveis dúvidas sanadas individualmente. A ferramenta é utilizada em todos os setores da instituição e funciona através de níveis de acesso, isto é, cada funcionário do Sesc possui *Login* e senha particular para fazer uso do *software*, mas determinadas informações e funções são restritas a cargos de chefias. Como exemplo destas restrições, é possível citar a aprovação dos pedidos de material, que somente podem ser realizadas pelos coordenadores dos departamentos.

O entrevistado ainda complementa que também há restrições de acesso em relação aos setores, ou seja, cada setor somente pode usar seu próprio módulo. Assim, os usuários do setor de compras tem acesso apenas às modalidades de compras, o almoxarifado apenas ao módulo do almoxarifado e os usuários da licitação somente ao da licitação, sendo que apenas a CTI, que age na área de suporte do sistema, possui acesso a todos os módulos.

A ferramenta é classificada como um Sistema de Processamento de Transações (SPT), pelo fato de trabalhar com dados novos e funções operacionais. É neste sistema que são armazenados os dados dos fornecedores e por meio dele que é feito o monitoramento e a administração de controle de estoque, mantendo diversas informações dos materiais em acervo.

Em se tratando de sistemas integrados, C1 explica que o SGM em sua função é totalmente integrado, isto é, agrega somente os setores que participam do ciclo de compras e gerenciamento de materiais. Têm-se assim uma integração por

parte dos setores Licitação, Patrimônio, Compras e Almoxarifado. Desta maneira pode ser considerado como um ERP parcial ou não integrado.

O Sistema de Gestão de Materiais engloba todo o processo de ressuprimento, desde a solicitação até o recebimento do produto. É por meio desta plataforma que as unidades operacionais de todo o Estado requisitam os materiais e/ou serviços necessários para seu funcionamento.

C1 ainda informa que o Sesc adquiriu um ERP da Microsoft para substituir o sistema atual. Ele é chamado de **Sistema de Gestão Sesc (SGS)** e está em fase experimental. Quando implantado, proporcionará integração de vários setores e áreas em âmbito nacional.

5.3 Requisição de Compra de Materiais e Serviços (RCMS)

O SGM do Sesc é capaz de gerar dois documentos que são utilizados para solicitar materiais: a **Requisição de Material (RDM)** e a **Requisição de Compra de Material e Serviços (RCMS)**.

De acordo com C2, o coordenador da COINF, a RDM geralmente é usada para solicitar materiais já dispostos no almoxarifado, funcionando da seguinte maneira: um usuário de determinado setor acessa o sistema e faz a solicitação de um material (RDM); o coordenador deste mesmo departamento entra no sistema com seu próprio *login* e ratifica esse pedido; o técnico responsável no almoxarifado, também através do SGM, verifica a disponibilidade do material e aprova o pedido dando baixa deste no sistema. Quando não há mais o material solicitado em estoque ou se encontra com mínima quantidade, o SGM alerta ao técnico a necessidade de novas aquisições.

A RCMS é o documento utilizado para listar os materiais necessários a adquirir, além de ser o principal sistema manual no processo de compras. Essa ferramenta, assim como o SGM e também a RDM, é empregada em todas as unidades do Sesc no país.

De acordo com o Manual de Compras do Sesc, uma requisição de material ou serviço, dispõe de um conjunto de informações indispensáveis para controle do processo de compra, conforme abaixo:

1. Numeração de controle

2. Setor a qual está vinculada
3. Justificativa da necessidade do material/serviço
4. Local de entrega do material
5. Agrupamento ao qual está inserido o material listado
6. Ordem de numeração crescente para cada item
7. A descrição, Quantidade e Unidade de medida do material/serviço

A Numeração de controle é uma sequência de números usada para controlar o fluxo de RCMS, onde os dois primeiros números equivalem ao ano e quatro últimos a ordem em que o documento foi criado. Exemplo: RCMS nº 12/0001e RCMS nº 12/0002.

O Agrupamento refere-se a solicitar materiais da mesma natureza em uma mesma RCMS. Exemplo: materiais de limpeza, gêneros alimentícios, suprimentos de informática, equipamentos esportivos, brinquedos etc.

As descrições dos itens devem ser indispensavelmente detalhadas, de maneira que não seja obtido um produto diferente do esperado. C2 comenta que os usuários quando não sabem detalhar as especificações do que querem, pesquisam na internet ou procuram auxílio no próprio setor de compras.

Para calcular a quantidade a ser requisitada, é feita uma projeção com base na solicitada do ano anterior. Caso esse número não tenha sido suficiente no passado, é realizado um novo cálculo ou apenas adicionado de 5 a 10% para que não falte esse produto. Por isso é necessário um bom planejamento e atenção no controle de estoque.

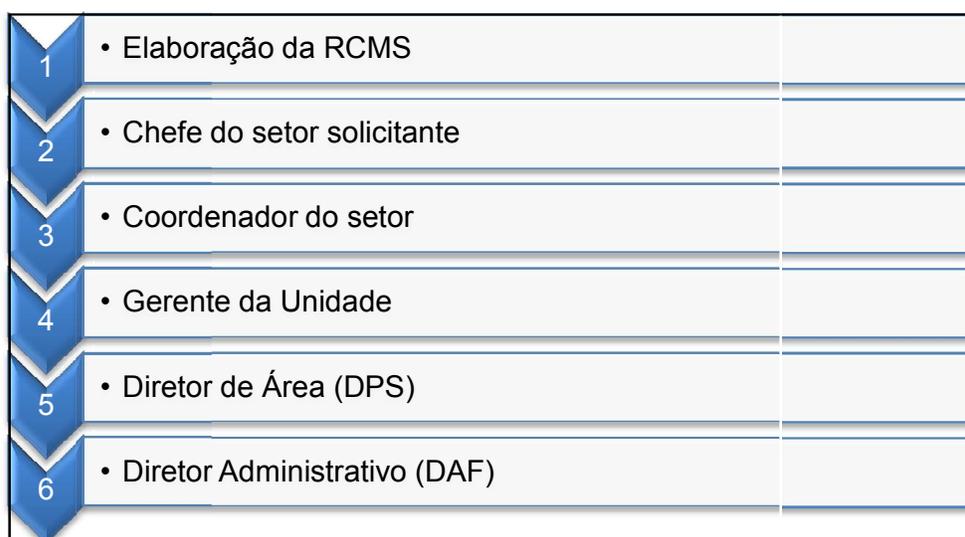
As unidades de medidas são preenchidas de acordo com o tipo de material e com a necessidade do solicitante. Exemplo: alimentos na maioria das vezes são adquiridos em embalagem, quilo ou caixa enquanto objetos são usualmente obtidos em unidades ou caixas. Essas medidas são extremamente importantes, pois influenciam diretamente no preço e na quantidade comprada.

Segundo o Manual de Compras do Sesc, todas essas informações buscam viabilizar um processo correto e padronizado, de maneira a proporcionar um ciclo de compras ágil e eficiente.

Após elaborada pelo técnico, a RCMS passa por uma escada hierárquica de aprovações, sendo: Chefe do setor solicitante, Coordenador do setor, Gerente de Unidade, Diretor de Área (Direção de Programas Sociais - DPS) e concluindo com a

aprovação do Diretor Administrativo (Direção de Administração e Finanças - DAF). Essas aprovações são feitas via SGM e cada chefia com seus respectivos *logins*. Segundo C2, uma RCMS tem no máximo 5 aprovações e no mínimo 2, dependendo do setor que a origina. Um exemplo é a Coordenadoria de Infraestrutura ou setor de compras (COINF), que vinculada diretamente à DAF, é aprovada somente pelo Coordenador do setor e pelo Diretor Administrativo. Abaixo na Figura 6, está ilustrado esses níveis de aprovação:

Figura 6: Níveis de Aprovação de RCMS



Fonte: Elaborado pelo autor

Após todas as aprovações, a COINF é acionada através do SGM para dar continuidade ao ciclo de compras.

5.4 O Ciclo de Compras no Sesc/MA

O ciclo de compras no Serviço Social do Comércio é basicamente igual ao conceituado neste trabalho no subcapítulo 3.2.1. Como coordenador da COINF, C2 explicou detalhadamente como são realizadas as compras na instituição. Conforme a seguir.

Segundo o entrevistado, as compras da empresa são centralizadas e de completa responsabilidade da COINF (setor de compras), pois é para onde todas as

requisições de todas as unidades operacionais do Sesc no Maranhão são direcionadas.

Primeiramente, o que inicia um processo de aquisição é o planejamento de cada setor, onde este deve listar os materiais e a quantidade que necessita, sendo que esta premeditação é regulamentada pelo cronograma de compras e começa com uma **Pesquisa de Preços**. Essa pesquisa é realizada pelo departamento de Pesquisa, um setor diretamente ligado à COINF, e têm por finalidade conhecer o preço médio de mercado dos produtos que serão comprados.

Com o envio das RCMS para o setor de compras via SGM, elas são impressas e separadas em conjunto de acordo com seu agrupamento. Alimentos são juntados com alimentos, brinquedos com brinquedos e assim por diante. Cada conjuntos será um processo de compra, sendo que neles podem haver apenas uma ou duas RCMS, como também podem ter dezenas.

Todos os itens nas RCMS presentes em um processo, são cruzados entre si de maneira a criar uma lista com a totalidade deles. Essa lista deve conter a descrição dos materiais, a quantidade e a unidade de medida. C2 considerou importante explicar que, caso haja algum item com igual descrição e unidade de medida, eles são unidos e suas quantidades somadas, de modo a não permitir haver dois itens iguais na lista.

A lista de materiais é enviada a empresas aleatórias, que trabalham com a venda desse tipo de produto, para que elas façam uma cotação de preços e então enviem de volta à COINF. O objetivo disso é se obter, no mínimo, três cotações de preço para cada item listado e com isso calcular: o preço médio unitário de cada produto, a média do preço do produto na quantidade total solicitada e o preço médio total de todos os produtos daquela listagem. Tudo calculado em uma planilha na ferramenta Excel do Pacote *Office*. Este documento é o denominado **Mapa de Valores Estimados**.

C2 explicou que todas as aquisições e contratações de serviços do Sesc são regulamentadas pela Resolução nº 1.252/12. Esta regimenta as compras da instituição, que somente podem ser realizadas por meio de Licitação, Inexigibilidade ou Dispensa de Licitação, destacando que as modalidades licitatórias mais comuns utilizadas na empresa são Convite, Concorrência e Pregão Presencial.

Quando o processo de Licitação é necessário, a COINF determina a modalidade que melhor se enquadra no processo. Assim a Pesquisa de Preço, isto

é, o Mapa de Valores, as RCMS e as propostas de preço são enviados à Comissão de Licitação (CPL) para análise. Nessa apreciação são conferidos possíveis falhas como itens juntados erroneamente, descrições erradas ou incompletas dos produtos, no somatório das quantidades, nas unidades de medida, o preço cotado em relação ao informado no mapa de valores, cálculo das médias e do somatório total etc. Tudo sendo comparado às propostas comerciais e às RCMS que deram origem ao processo. O objetivo dessa análise meticulosa é verificar se todos os dados e informações estão nos conformes. Após este exame, a Pesquisa contendo todos os documentos e um parecer da CPL é enviada de volta ao setor de compras e logo encaminhada para ser autorizada pela autoridade competente.

A Pesquisa, após autorizada, é então endereçada novamente ao setor de compras, que mais uma vez repassa para a CPL para dar início à elaboração do Edital. Este edital será publicado em jornal de grande circulação e no próprio site institucional do Sesc/MA.

Depois de todas as etapas de composição do processo licitatório, após julgar as propostas comerciais de todos os licitantes e obter o resultado menos oneroso e de melhor qualidade, a comissão o envia, juntamente com todos os documentos já mencionados, à DAF e à Direção Regional (DR), para confirmar e homologar o resultado do certame.

O processo é enfim enviado a COINF que fica responsável pelos contratos e pela emissão do **Pedido ao Fornecedor (PAF)**. O Almojarifado fica a cargo de receber e conferir o material junto com o PAF, a nota fiscal e o recibo. Caso seja um serviço, o requisitante recebe formalmente com uma declaração na nota fiscal. Importante explicar que o material/serviço não é necessariamente recebido/prestado de uma só vez, podendo ser solicitado ao fornecedor periodicamente através dos PAFs.

Completando o ciclo, o setor de compras é novamente acionado para conferir os documentos (PAF, nota fiscal e recibo) e então solicita à DAF e DR para autorizar o pagamento, que é realizado na tesouraria do Sesc. Por fim, C2 afirma que todo este ciclo demora em média 6 meses para ser concluído e que o contrato derivado deste, é válido por 1 ano.

Já quando as compras são realizadas através de Inexigibilidade ou Dispensa de licitação, a pesquisa de preço é elaborada nos mesmos procedimentos

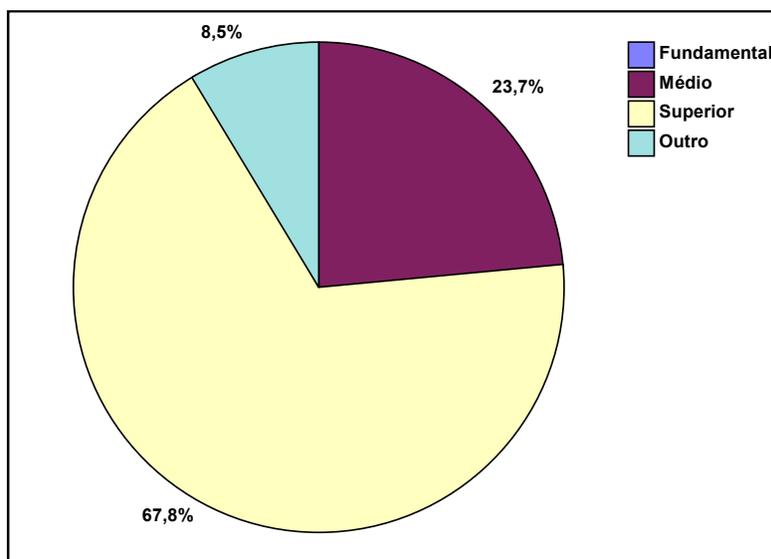
mencionados, sendo a empresa vencedora aquela que oferecer a melhor proposta. Então o processo é levado para ser autorizado e homologado pela direção.

5.5 Análise dos Dados do Questionário

Buscando medir a satisfação dos usuários em relação ao Sistema de Gestão de Materiais e as Requisições de Compras, além de buscar identificar suas principais dificuldades quanto ao ciclo de compras no Sesc, aplicou-se questionários com os técnicos e coordenadores que trabalham diretamente com os sistemas e por isso possuem maior gama de prática e conhecimento sobre os mesmos.

Nas três questões iniciais buscou-se traçar um perfil profissional do funcionário na Instituição, então primeiramente foi perguntado sobre seu grau de escolaridade. O resultado está demonstrado graficamente abaixo.

Gráfico 1: Grau de Escolaridade

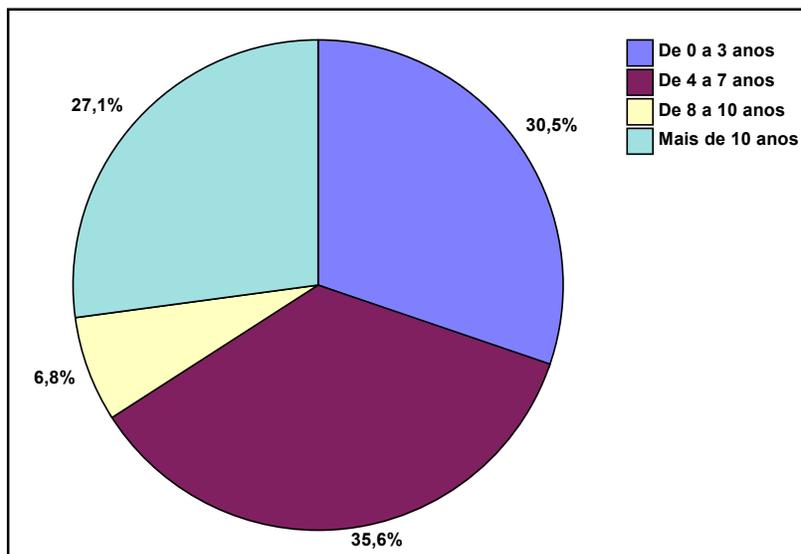


Fonte: Elaborado pelo autor

No Gráfico 1 nota-se que a maior partes dos respondentes, cerca de 67,8%, possui grau de escolaridade nível Superior completo ou em andamento, enquanto 23,7% tem até o Ensino Médio. 8,5% afirmaram se enquadrar em outro grau de escolaridade e para o Ensino Fundamental não houve nenhuma apuração.

Em seguida foi questionado sobre o tempo de trabalho na instituição. As respostas estão apresentadas no Gráfico 2.

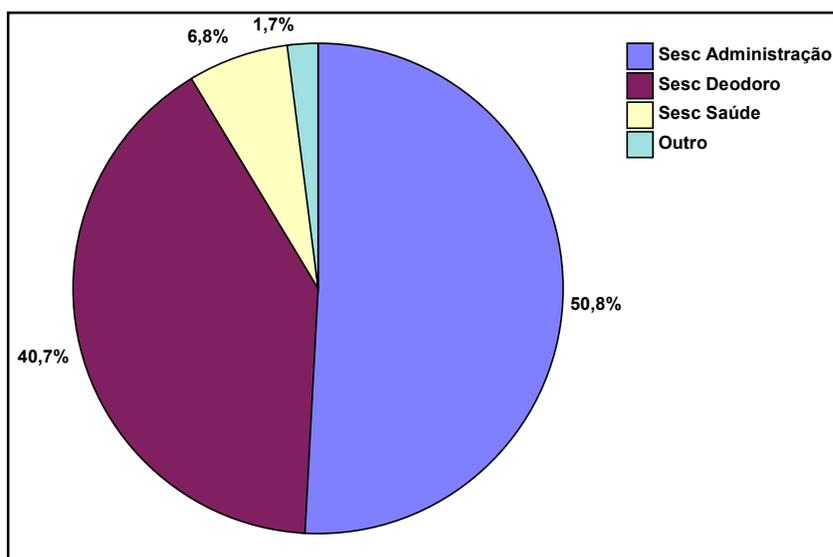
Gráfico 2: Tempo de trabalho na instituição



Fonte: Elaborado pelo autor

35,6% responderam já estar na instituição entre 4 e 7 anos. 30,5% estão há no máximo 3 anos trabalhando no Sesc. Uma parte considerável de 27,1% dos questionados já são funcionários há mais de 10 anos e apenas 6,8% são empregados entre 8 e 10 anos.

Como o campo de pesquisa foi limitado a três unidades operacionais, se tornou importante numerar quantos técnicos de cada uma delas está presente no levantamento dos dados, assim foi feita uma indagação sobre em qual unidade de lotação o respondente reside.

Gráfico 3: Unidade de Lotação

Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 3 revela que metade dos questionados, especificamente 50,8%, são do Sesc Administração, isso se deve ao fato que a maioria dos técnicos que trabalham diretamente com o SGM, RCMS e o ciclo de compras estão nos setores dessa unidade. Como o próprio nome já diz, ela é a unidade central que gerencia as demais, tanto que é onde se localiza o setor de compras, licitação, logística e patrimônio, a direção regional etc. Cada uma das outras unidades possui seu próprio campo de atuação, mas se tratando dos sistemas foco de estudo deste trabalho, elas basicamente apenas elaboram e aprovam suas RCMS e enviam para o departamento competente das aquisições.

40,7% são do Sesc Deodoro que adquiriu tamanho número no levantamento pelo fato de possuir grande quantidade de setores, serviços oferecidos e funcionários e uma exorbitante necessidade de materiais e serviços, o que ocasiona em muitas RCMS de variados grupamentos, isto é, diversos tipos de materiais.

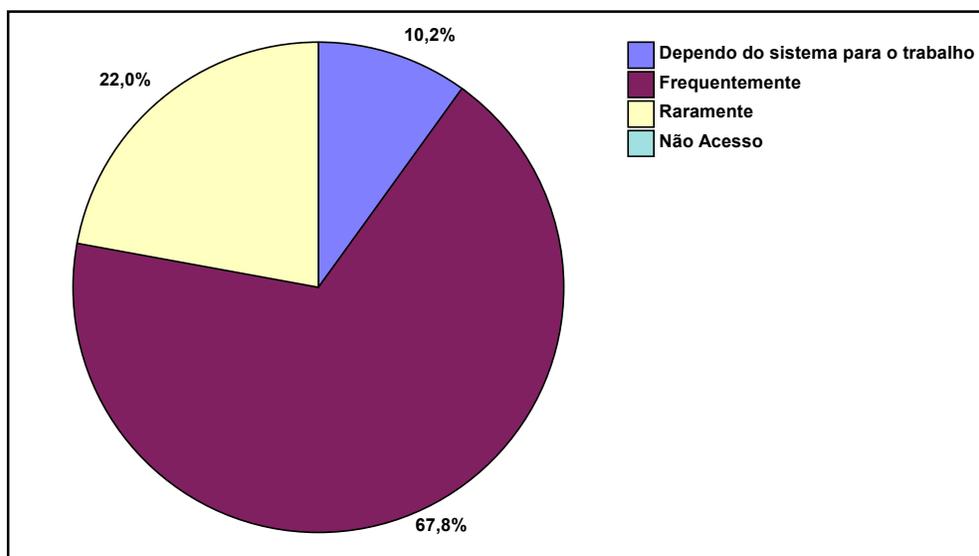
Comparado ao Administração e Deodoro, o Sesc Saúde tem poucos funcionários detendo apenas 6,8% no levantamento. Isso não relata que a quantidade de materiais necessária para operar seja pouca, mas sim a periodicidade das solicitações que é menor.

É importante ressaltar que esses resultados equivalem à realidade pesquisada, pois segundo a entrevista com C2, a maioria dos técnicos encarregados da função de requisitar se encontram nas unidades operacionais.

Dos questionados, apenas 1,7% afirmou que sua unidade de lotação não era nenhuma das três limitadas na pesquisa. Isso é possível apenas quando um funcionário de outra unidade operacional, ocupa temporariamente o cargo de outro que entra de férias, licença ou em caso de demissão, mas como mostra o gráfico a probabilidade dessa ocorrência é bem pequena.

A quarta questão foi dirigida para verificar a frequência com que os técnicos acessavam o Sistema de Gestão de Materiais. As respostas seguem no Gráfico 4.

Gráfico 4: Frequência de acesso ao SGM



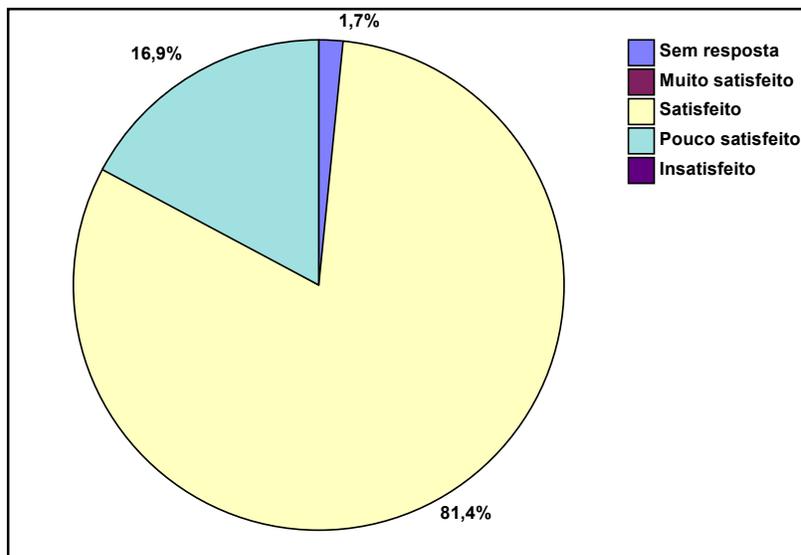
Fonte: Elaborado pelo autor

O demonstrado revela que grande parte dos respondentes, 67,8%, acessa o SGM frequentemente, mas não necessariamente Depende deste sistema para trabalhar, que alcançou apenas 10,2% do total. Na mesma linha de pensamento, percebe-se que 22% raramente acessam este sistema. Isto desvenda que apesar do SGM ser crucial para a gestão de materiais, ele não é exatamente imperativo em todo o processo, visto que boa parte dos procedimentos são feitos manualmente. No entanto não é possível completar o ciclo de compras sem utilizá-

lo, como comprova o fato de que nenhum dos técnicos ou coordenadores ter respondido que não o acessavam.

A quinta questão incorpora parte de um dos principais objetivos deste trabalho que é medir a satisfação dos usuários em relação ao SGM. Conforme Abaixo:

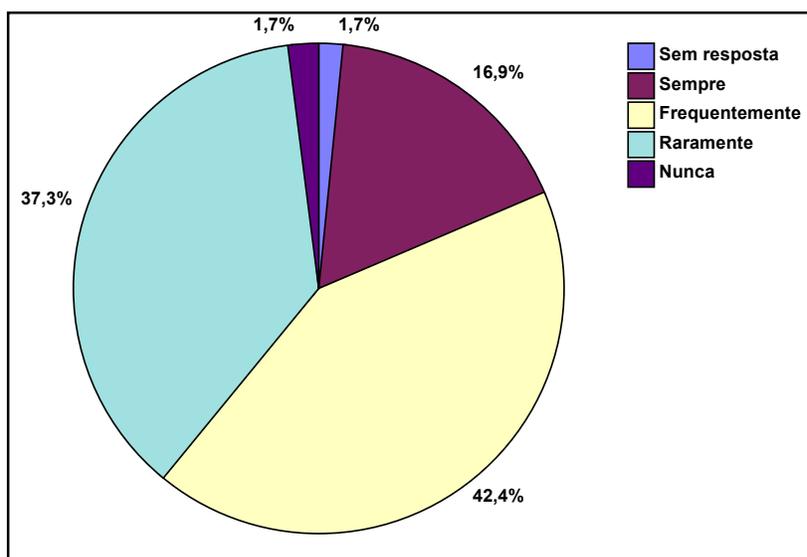
Gráfico 5: Nível de satisfação com o SGM



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 5 demonstra que a maioria avassaladora dos usuários se sente satisfeito com o SGM, representando 81,4% do total. E somente uma minoria de 16,9% se sente pouco satisfeita com o sistema. Entretanto nenhum dos usuários se mediu como Muito Satisfeito ou como Insatisfeito no que diz respeito ao sistema. Além disso, saindo do padrão, 1,7% dos questionados não respondeu a esta questão. Não se sabe ao certo o motivo desta recusa.

A sexta pergunta foi sobre as RCMS, a mais importante ferramenta manual do ciclo de compras no Sesc. Foi questionado qual a frequência com que o respondente criava as requisições de compras. O resultado se encontra no Gráfico 6.

Gráfico 6: Frequência de criação de RCMS

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os valores no gráfico, 42,4% dos técnicos ou coordenadores afirmaram criar RCMS frequentemente. 37,3% alegaram elaborar o documento raramente. Ao mesmo passo que 16,9% sempre estão a criar. Apenas 1,7% nunca elaboram essas requisições. Além disso, mais uma vez houve 1,7% de recusa ao responder esta questão sem motivos aparentes.

Visando levantar informações sobre o número de RCMS que são elaboradas por unidade de lotação, foi realizado um comparativo entre os dados coletados na questão 3 (Unidade de lotação) e a questão 6 (Frequência de criação de RCMS), conforme Quadro 1:

Quadro 1: Frequência de criação de RCMS X Unidade de lotação

Frequencia de criação de RCMS	Unidade de lotação				TOTAL
	Sesc Administração	Sesc Deodoro	Sesc Saúde	Outro	
Sem resposta	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%
Sempre	10,2%	5,1%	1,7%	0,0%	16,9%
Frequentemente	13,6%	23,7%	3,4%	1,7%	42,4%
Raramente	25,4%	11,9%	0,0%	0,0%	37,3%
Nunca	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
TOTAL	50,8%	40,7%	6,8%	1,7%	100%

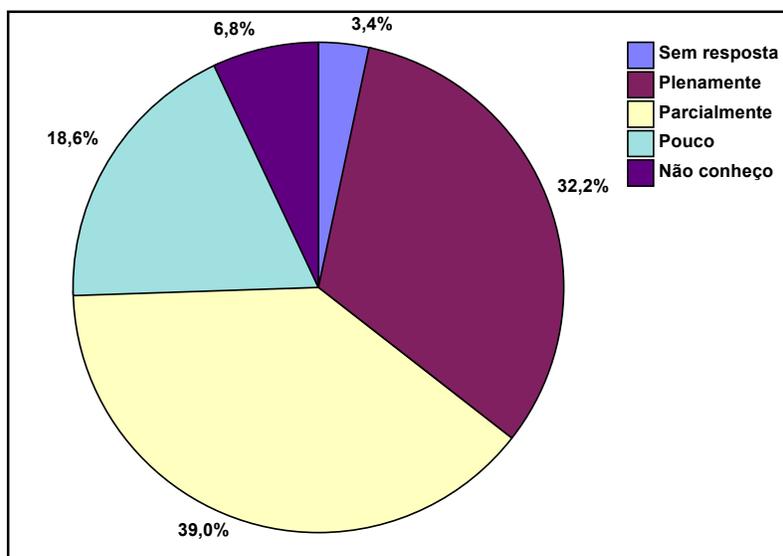
Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro apresenta a proporção de RCMS elaboradas em relação a cada Unidade Operacional do Sesc, limitando-se a área de estudo neste trabalho. Observa-se que 25,4% dos usuários no Sesc Administração confeccionam raramente uma RCMS e 13,6% realizam essa tarefa frequentemente. No Sesc Deodoro 23,7% criam frequentemente o documento, enquanto 11,9% o fazem raramente. Já no Sesc Saúde, 3,4% do total de usuários frequentemente preparam requisições de compra e 1,7% estão sempre no trabalho de elaboração.

Este comparativo se encontra limitado a um certo padrão, dado que a ocorrência de acasos fora da normalidade poderá ocasionar em proporções completamente diferentes. Como exemplo de um desses acasos, pode-se citar a realização de um algum tipo de evento por parte do Sesc Deodoro, tornando necessário a aquisição de determinados serviços e/ou produtos e provavelmente, novas RCMS.

Na sétima questão foi perguntado sobre o nível de conhecimento que o respondente acredita ter a respeito de como as RCMS são utilizadas no processo de compras, isto é, como os setores responsáveis pelas aquisições usam essa ferramenta. Os dados coletados estão representados no Gráfico 7.

Gráfico 7: Conhecimento sobre a utilização das RCMS no processo de compras

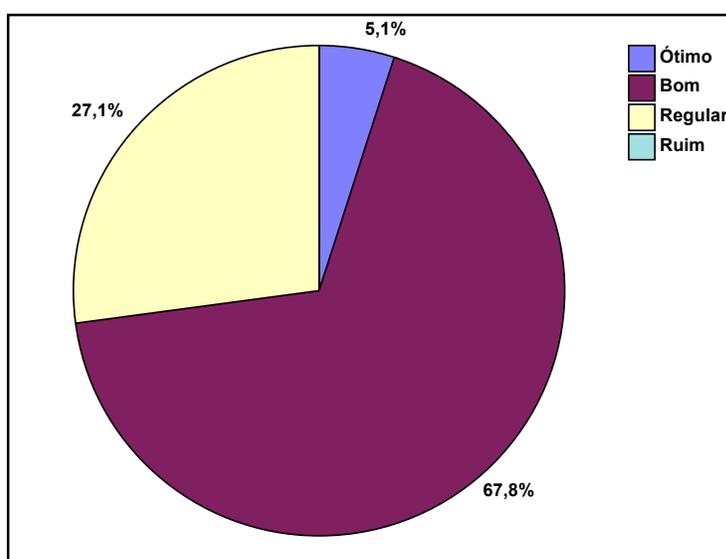


Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico revela que 39% conhece parcialmente como as requisições são empregadas no ciclo de compras. 32,2% alega possuir conhecimento pleno dos procedimentos. 18,6% acreditam saber pouco do processo e 6,8% admitem não ter conhecimento algum acerca de como a ferramenta é utilizada. E ainda houve 3,4% de que não responderam a esta questão.

Na questão seguinte foi investigado sobre a imagem que os técnicos e coordenadores tem sobre o sistema de RCMS usado atualmente para as aquisições. No Gráfico 8 estão representados os dados obtidos.

Gráfico 8: Avaliação do sistema RCMS



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que 67,8% dos questionados julga o sistema como bom. 27,1% considera como regular. Somente 5,1% avalia o sistema de RCMS como ótimo, no entanto não houve qualquer julgamento como ruim.

Nas questões 9 e 10 foram utilizadas perguntas abertas sobre as principais dificuldades que os técnicos e coordenadores têm em se tratando das requisições e que mudanças poderiam melhorar o trabalho com o SGM e as RCMS. Deste modo o respondente poderia expressar suas opiniões sem estar preso às limitações das alternativas de perguntas fechadas, possibilitando uma resposta mais leal à realidade.

Analisando o resultado, observou-se que nestas questões 55,9% dos técnicos e coordenadores deixaram de responder. Entretanto, mesmo que as

réplicas para estas tenham sido menos da metade do número total de questionários, o número de respostas foi o suficiente para avaliar de maneira qualitativa a apreciação dos respondentes. De maneiras gerais, foram levantadas variadas dificuldades relacionadas aos sistemas, mas duas se destacaram na quantidade em que foram citadas, são elas: erros nas descrições dos produtos/serviços e a demora na aprovação das RCMS. Assim, neste trabalho, essas principais que serão abordadas.

Entre os erros mais citados estão descrições incompletas e/ou sem a especificação necessária, unidade de medida em desacordo com o descrito, erros de digitação etc. Outro bastante mencionado foi a presença de marcas e modelos nas descrições, o que segundo o regimento do Sesc Resolução 1.252/12 no art. 13 parágrafo 1º, diz que "Na definição do objeto não será admitida a indicação de características e especificações exclusivas ou marcas, salvo se justificada ou ratificada pela autoridade competente".

Esses erros causam certos problemas no ciclo de compras da entidade, pois o torna mais complexo com a necessidade de retificá-los e demora bem mais para finalizar. A provável causa destes erros é que os solicitantes, na elaboração das descrições, ao invés de pedir auxílio ao setor de compras preenche a descrição sem um método padrão de características ou prefere procurar e copiar as especificações do determinado produto na *internet*. Os setores mais prejudicados com estas falhas são os que respondem pela aquisição dos materiais e contratação dos serviços, ou seja, a COINF - que analisa as RCMS e se necessário as devolve ao solicitante - e a Comissão de Licitação - que além de averiguar todo o processo, ainda realiza os procedimentos licitatórios.

Visando erradicar esses erros e também aprimorar o ciclo de compras, C2 afirma que a COINF já está desenvolvendo a elaboração de um cadastro de descrições de produtos e serviços no SGM. Com isso, na elaboração de uma RCMS, o solicitante apenas precisará selecionar o produto desejado em um catálogo de descrições. Deste modo a criação de requisições assim como as especificações de produtos será padronizada, tornando o ciclo de compras mais simples, ágil e menos propenso a erros.

A outra dificuldade em destaque é em relação às aprovações de RCMS. No subitem 5.3 deste trabalho foi descrito a escada hierárquica de aprovações que uma requisição de compra precisa passar, lembrando que o mínimo são 2 e no

máximo 5 aprovações, dependendo do setor o qual se origina a RCMS. O que os respondentes apontam como dificuldade é exatamente a quantidade excessiva de aprovadores e o demasiado tempo gasto para essas ratificações.

Para a melhoria, a maior parte dos questionados alega querer mais agilidade nas aprovações e alguns até apontam ideias como estimar um prazo para aprovar ou a ratificação de apenas uma pessoa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Torna-se cada vez mais complexo a gestão de uma organização. Nasce o compromisso de ser sensível às mudanças advindas do mercado e ainda a necessidade diversificada de conhecimentos. Como a distinta área da Logística, que engloba diferentes faces da administração tais como a gestão de materiais e suprimentos, recursos tecnológicos, produção, transporte, dentre outros, e que conseqüentemente gera e precisa de uma gama de dados. Assim é possível estimar a exorbitante quantidade de informações originadas e necessárias para administrar uma grande empresa e, além de tudo, saber como obtê-las, analisá-las e utilizá-las na estratégia organizacional, isto é, compreender como trabalhar com um Sistema de Informação.

Os Sistemas utilizados no Serviço Social do Comércio, organização que presta serviços sociais em diversas áreas proporcionando melhoria e qualidade de vida, foi um rico exemplo e um excelente campo de estudo para a pesquisa. A metodologia empregada para a coleta e análise de dados se mostrou suficientemente eficaz e resultou no alcance dos objetivos inicialmente propostos. No entanto é importante constar que o julgamento qualitativo com base em dados quantitativos do questionário, pode não condizer com os reais aspectos da organização estudada, e sim à realidade pesquisada. Além disso, a investigação abrangeu apenas três das seis unidades operacionais do Sesc no Maranhão, não sendo possível a formulação exata dos resultados.

Com o estudo, observou-se que o Sesc possui um sistema de aquisição de suprimentos bem constituído e que os funcionários, apesar de terem as apontadas críticas, se sentem satisfeitos com a maneira que é realizado. É possível que a efetivação de treinamentos frente a elaboração de RCMS ou apenas a distribuição de informes sobre as descrições e o ciclo de compras, seja uma resposta bastante satisfeita, e por si só acreditada, para o progresso da estrutura apresentada.

A instituição reconhece a arduidade no seu processo de compras, e mesmo que este ainda seja satisfatório para a atual situação, ela não fica apática em relação às dificuldades pelas quais passam seus colaboradores. Como prova disto existe a futura criação do catálogo de descrições, que certamente aperfeiçoará e simplificará os procedimentos.

Também destacá-se como evidência a compra do novo sistema, o SGS. Este ERP, após implantado, seguramente transformará a maneira como as coisas são realizadas, e não apenas nas aquisições, mas em todos os processos presentes na organização, visto todas as características proporcionadas e os desafios deste tipo de sistema de informação expostos neste estudo.

Este trabalho abre diversas portas para futuras análises como o detalhamento da realização da pesquisa de preço ou da maneira como o processo de compras é concretizado em comparação a organizações públicas, privadas ou em outras do próprio Sistema S. Também é aceitável a expansão desta mesma pesquisa abrangendo as outras unidades de lotação presentes no Maranhão e até mesmo imaginável em outros Estados. E ainda a pesquisa ser realizada após a implantação do notável ERP, o Sistema de Gestão Sesc.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Aspectos e Contribuições do uso de Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

ALBUQUERQUE, J. C. Magalhães. **Sistemas de informação e comunicação no setor público**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011. Disponível em <http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/Livros_UEPB_053_2012/08-sistemas%20de%20informa%E7%E3o%20e%20comunica%E7%E3o%20no%20setor%20publico/Livro%20sistema%20de%20informa%E7%E3o%20e%20comunica%E7%E3o%20no%20setor%20publico.pdf>. Acesso em 28/01/2014.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 1 Ed. São Paulo: Saraiva. 2006.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 1 abr. 2014.

CARVALHO, José Meixa Crespo de. **Logística**. 3. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSO, Pierre. POULAIN, Pierre. **Informática na Administração**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1972.

DIAS, Betovem. **Logística Militar : Berço da Logística Empresarial**. Guialog. Disponível em: < <http://www.guialog.com.br/Y626.htm> >. Acesso em: 07/10/2013. 2013.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**. São Paulo : Atlas, 2000.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira, 2004.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GORDON, S. R.; GORDON, J. R. **Sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- LAKATUS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001
- LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- MARTINS, P. G.; ALT, P. R. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, Vamberto W. S. **Otimização de gestão de peças para um centro de manutenção metroviário**. 2010. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Logística Empresarial) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.
- PONTE, J. P. Estudos de caso em educação matemática. **Bolema**, n. 25, p. 105-132 (Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática do IGCE – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, UNESP), 2006. Disponível em: < <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20%28Estudo%20caso%29.pdf> >. Acesso em: 10/02/2014.
- POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REGO, Mauro Lopes. **A Responsabilidade Social como resposta do Sistema S ao ambiente institucional brasileiro pós-década de 1990: o caso do Sesc**. 2002. Dissertação (Mestrado Executivo) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da Informação: Aplicada a Sistemas de Informação Empresarias**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Aldemar de Araújo. **Informática na Empresa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SESC - Departamento Nacional. **Carta da Paz Social**. Rio de Janeiro. 2011.
SESC - Administração Regional no Estado do Maranhão. **Plano Estratégico Sesc Maranhão 2011 - 2015**. São Luis: Sesc, 2011.

SESC - Departamento Nacional. **Diretrizes Gerais de Ação do Sesc** . 2. ed. Rio de Janeiro: Sesc, 2011.

SESC - Departamento Nacional. **Diretrizes para o Quinquênio 2011 - 2015** . Rio de Janeiro: Sesc, 2010.

SESC (Maranhão). **Manual de Compras**. São Luis, 2009.

SESC (Maranhão). Site Institucional. Disponível em: < www.sescma.com.br/>.
Acesso em: 10/05/2014.

SESC. Resolução nº 1.252, de 6 de junho de 2012. Altera, modifica e consolida o Regulamento de Licitações e Contratos do Sesc. **Diário Oficial da União**, Seção III, edição nº 144, 26 jul. 2012. Disponível em: < <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/38984184/dou-secao-3-26-07-2012-pg-151>>
Acesso em: 29 de maio de 2014.

SORDI, José Osvaldo de; MEIRELES, Manoel. **Administração de Sistemas de Informação: uma abordagem interativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, C. Alexandre de. **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: estudos de casos de implementação de sistemas ERP**. 2000. 306 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

VARESCHINI, Julieta Mendes Lopes. **Licitações e Contratos no Sistema "S"**. 5. Ed. Curitiba: Editora JML, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado aos coordenadores dos departamentos indicados

Coordenadoria de Tecnologia da Informação - C1

1. Qual sistema computadorizado é usado no Sesc para a gestão de materiais?
2. Em quais áreas ele é usado?
3. O sistema utilizado é integrado, isto é, os diversos módulos dele são interligados entre si no quesito Informação?
4. Esse sistema é utilizado em todas as unidades da instituição do Estado e do País?
5. Quais as funções que esse sistema possui?
6. Existem níveis de acesso? Como ocorre?
7. Como ele auxilia na compra de materiais e contratação de serviços para o Sesc?

Coordenadoria de Infraestrutura - C2

1. Como é a organização da área de compras em relação às outras unidades operacionais da instituição no Estado?
2. Em relação ao Sistema de Gestão de Materiais, como este auxilia na compra de materiais e contratação de serviços para o Sesc?
3. Como funciona o sistema de RCMS?
4. Esse sistema de RCMS é utilizado em todas as unidades da instituição do Estado e do País?
5. Como é o processo de criação de uma RCMS?
6. Para a criação das RCMS existe algum nível de acesso? E quem realiza essa função?
7. Existe alguma referência quando se trata da descrição dos produtos na RCMS?
8. Como é feita a projeção das quantidades na RCMS?
9. A partir da autorização de uma RCMS, qual o tempo médio necessário para o trâmite de todo o processo de compra e o primeiro pedido ao fornecedor?
10. Qual a maior dificuldade encontrada ao se tratar de RCMS?
11. O que você acha do sistema de RCMS como está atualmente? Você faria alguma mudança?

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos colaboradores do Sesc

Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO AUXÍLIO A LOGÍSTICA DAS COMPRAS: um estudo sobre as Requisições de compra de materiais e serviços do Sesc - MA**. Esta pesquisa tem como objetivo analisar os aspectos e as características sobre o **Sistema de Gestão de Materiais (SGM)**, e suas respectivas funções na cadeia de suprimentos, mais especificamente o processo de criação, fluxo e utilização das Requisições de Compra de Materiais ou Serviços (RCMS). Será mantido o anonimato do respondente.

Desde já agradeço a colaboração.

1. Grau de Escolaridade:

- Fundamental
- Médio
- Superior
- Outro

2. Tempo de trabalho na instituição:

- de 0 a 3 anos
- de 4 a 7 anos
- de 8 a 10 anos
- mais de 10 anos

3. Qual sua unidade de lotação no Sesc?

- Sesc Administração
- Sesc Deodoro
- Sesc Saúde

4. Com que frequência você acessa o SGM?

- Dependo diretamente do sistema para o trabalho
- Frequentemente
- Raramente
- Não Acesso

5. Nível de satisfação com o SGM:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito

6. Com que frequência você cria requisições de materiais e serviços no SGM?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

7. Você conhece a maneira como as RCMS são utilizadas no processo de compras do Sesc?

- Plenamente
- Parcialmente
- Pouco
- Não conheço

8. De maneira geral, como você avalia o sistema RCMS?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

9. Qual a maior dificuldade que você encontra ao trabalhar com as RCMS?

10. Que mudanças você poderia sugerir para a melhora do trabalho com o SGM e as RCMS?

ANEXOS

ANEXO A – Autorização da Empresa



Serviço Social do Comércio
Departamento Regional no Maranhão

Carta 966/2013-Sesc/Ma

São Luís, 21 de novembro de 2013.

Thiago Henrique Paixão Melo

Reportando-nos à correspondência que solicita autorização para a realização de pesquisa/estudo sobre o Sistema de Gestão de Materiais (SGM) e suas respectivas funções desta instituição, informamos a viabilidade do atendimento. Ressaltando que o trabalho será acompanhado pela diretoria de planejamento e desenvolvimento.

Atenciosamente,


Rutineia Amaral Monteiro
Diretora Regional, em exercício

sege/ra



RESOLUÇÃO Nº 1.252/2012

Altera, modifica e consolida o Regulamento de Licitações e Contratos do SESC

O Presidente do Conselho Nacional do Serviço Social do Comércio – SESC, no exercício de suas atribuições regimentais;

CONSIDERANDO As Decisões 907/97, de 11/12/1997 e 461/98, de 22/7/1998 do Plenário do Tribunal de Contas da União, que consolidaram a interpretação de que os Serviços Sociais Autônomos não estão sujeitos aos estritos procedimentos da Lei nº 8.666/93 e sim aos seus regulamentos próprios devidamente aprovados e publicados;

CONSIDERANDO que o Regulamento de Licitações e Contratos da entidade prevê o procedimento de registro de preços;

CONSIDERANDO que o Regulamento de Licitações e Contratos não contempla a possibilidade de adesão ao instrumento de registro de preços por outros órgãos e entidades integrantes dos serviços sociais autônomos, cujas necessidades de aquisição de bens e serviços não tenham sido consideradas no procedimento de registro de preço;

CONSIDERANDO as vantagens decorrentes da utilização da adesão ao de registro de preços, a partir de parâmetros adequados à natureza da entidade;

CONSIDERANDO estudos elaborados pelo Grupo Técnico dos “S” sobre as alterações necessárias para a adoção da adesão ao registro de preços,

R E S O L V E, *ad referendum* do Conselho Nacional:

Art. 1.º Aprovar as alterações e acréscimos no Regulamento de Licitações e Contratos do Serviço Social do Comércio – SESC, nos seguintes termos:

I – Alterar o inciso VII, do artigo 4º, que passa a ter a seguinte redação:

Art. 4º (...)

VII – REGISTRO DE PREÇO - procedimento, precedido de concorrência ou de pregão, que tem por objetivo cadastrar o menor preço de bens ou serviços definidos no inciso II deste artigo, para os quantitativos, prazos e condições previstos no instrumento convocatório, viabilizando a possibilidade de sua aquisição na medida das necessidades.

II – Alterar o artigo 36, que passa a ter a seguinte redação:

Art. 36. O registro de preço não importa em direito subjetivo de quem ofertou o preço registrado de exigir a aquisição, sendo facultada a realização de contratações de terceiros sempre que houver preços mais vantajosos.

III – Acrescentar ao Capítulo VIII, a Seção I – “Da Adesão ao Registro de Preço” com os artigos 38-A, 38-B, 38-C e 38-D:



Art. 38-A – O registro de preço realizado por departamento nacional ou regional do SESC poderá ser objeto de adesão por outro departamento da entidade e por serviço social autônomo, desde que previsto no instrumento convocatório.

§ 1º Consideram-se, para efeitos de adesão, as seguintes definições:

I – Gerenciador – departamento nacional ou regional do SESC responsável pelo registro de preço, cujo instrumento convocatório de licitação tenha previsto a adesão.

II – Aderente – departamento nacional ou regional do Gerenciador e serviço social autônomo, cujas necessidades não foram consideradas no quantitativo previsto no instrumento convocatório e que adira ao registro de preço realizado pelo Gerenciador.

Art. 38-B – O Aderente informará ao Gerenciador o seu interesse em aderir ao registro de preço.

§ 1º O Gerenciador indicará ao Aderente os quantitativos de bens e serviços previstos no instrumento convocatório, o fornecedor, as condições em que tiver sido registrado o preço e o prazo de vigência do registro.

§ 2º As aquisições por Aderente não poderão ultrapassar 100% dos quantitativos previstos no instrumento convocatório.

§ 3º As razões da conveniência de aderir ao registro de preço cabem ao Aderente.

Art. 38-C – O pedido de adesão ao Gerenciador e a contratação da aquisição de bens ou serviços pelo Aderente com o fornecedor deverão ser realizadas durante a vigência do registro de preço.

Art. 38-D – O fornecimento ao Aderente deverá observar as condições estabelecidas no registro de preço e não poderá prejudicar as obrigações assumidas com o Gerenciador e com os Aderentes anteriores.

Parágrafo único. O fornecedor poderá optar por não contratar com o Aderente.

Art. 2º Consolidar o Regulamento de Licitações e Contratos do SESC, nos termos que constam no ANEXO I, parte integrante deste Ato.

Art. 3º Esta Resolução não se aplicará aos processos licitatórios cujos avisos já tenham sido publicados antes da data em que entrar em vigor.

Art. 4º Esta Resolução entrará em vigor dia 1º de agosto de 2012, ficando revogadas as Resoluções SESC 1102/2006 e 1225/2011.

Rio de Janeiro, 6 de junho de 2012.

Antônio Oliveira Santos
Presidente



ANEXO I

Consolidação do Regulamento de Licitações e Contratos do SESC

REGULAMENTO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

CAPÍTULO I DOS PRINCÍPIOS

Art. 1º As contratações de obras, serviços, compras e alienações do Serviço Social do Comércio – SESC serão necessariamente precedidas de licitação obedecidas as disposições deste Regulamento.

Art. 2º A licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para o SESC e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos, inadmitindo-se critérios que frustrem seu caráter competitivo.

Art. 3º A licitação não será sigilosa, sendo acessíveis ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas até a respectiva abertura.

CAPÍTULO II DAS DEFINIÇÕES

Art. 4º Para os fins deste Regulamento, considera-se:

I - OBRA E SERVIÇO DE ENGENHARIA - toda construção, reforma, recuperação, ampliação e demais atividades que envolvam as atribuições privativas dos profissionais das áreas de engenharia e arquitetura;

II - DEMAIS SERVIÇOS - aqueles não compreendidos no inciso I deste artigo;

III - COMPRA – toda aquisição remunerada de bem, para fornecimento de uma só vez ou parceladamente;

IV) COMISSÃO DE LICITAÇÃO – colegiado, permanente ou especial, composto de pelo menos 3 (três) integrantes, formalmente designados, com a função, dentre outras, de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações;

V) HOMOLOGAÇÃO - o ato pelo qual a autoridade competente, após verificar a regularidade dos atos praticados pela comissão, ratifica o resultado da licitação;

VI - ADJUDICAÇÃO - o ato pelo qual a autoridade competente atribui ao interessado o direito de executar o objeto a ser contratado;

VII - REGISTRO DE PREÇO – procedimento, precedido de concorrência ou de pregão, que tem por objetivo cadastrar o menor preço de bens ou serviços definidos no inciso II deste artigo, para os quantitativos, prazos e condições previstos no instrumento convocatório, viabilizando a possibilidade de sua aquisição na medida das necessidades.



CAPÍTULO III DAS MODALIDADES, LIMITES E TIPOS

Art. 5º São modalidades de licitação:

I - **CONCORRÊNCIA** – modalidade de licitação na qual será admitida a participação de qualquer interessado que, na fase inicial de habilitação, comprove possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no instrumento convocatório para a execução de seu objeto;

II - **CONVITE** – modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, escolhidos e convidados em número mínimo de 5 (cinco), com antecedência mínima de 2 (dois) dias úteis, cujo instrumento convocatório será afixado em local apropriado, com a finalidade de possibilitar a participação de outros interessados;

III - **CONCURSO** – modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a intuição de prêmios ou remuneração aos vencedores;

IV - **LEILÃO** – modalidade de licitação entre quaisquer interessados, para a venda de bens, a quem oferecer maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação;

V - **PREGÃO** – modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a aquisição de bens e serviços, qualquer que seja o valor estimado da contratação, realizada em sessão pública, podendo ser presencial, com propostas impressas e lances verbais, ou no ambiente Internet, com propostas e lances eletrônicos, vedada a sua utilização para contratação de obras e serviços de engenharia.

§ 1º As modalidades de que tratam os incisos I, III, IV e V, sem prejuízo de poderem ser divulgados pela Internet, terão os avisos contendo os resumos dos instrumentos convocatórios e indicação do local onde os interessados poderão ler e obter os textos integrais, publicados em jornal diário de grande circulação local e/ou nacional ou na imprensa oficial da União, de modo a ampliar a área de competição, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, para as modalidades previstas nos incisos I, III e IV e de 8 (oito) dias para a modalidade prevista no inciso V, ficando a critério do SESC estender estes prazos quando a complexidade do objeto assim o exigir.

§ 2º A validade da licitação não ficará comprometida nos seguintes casos:

I - na modalidade convite:

- a) pela não apresentação de no mínimo 5 (cinco) propostas;
- b) pela impossibilidade de convidar o número para a modalidade em face da inexistência de possíveis interessados na praça.

II - na modalidade pregão, se inviabilizada a fase de lances, em razão da apresentação e/ou classificação de apenas uma proposta.

§ 3º As hipóteses dos incisos I e II do parágrafo anterior, deverão, para ter validade, ser justificadas pela comissão de licitação, inclusive quanto ao preço, a ser ratificadas pela autoridade competente.



Art. 6º São limites para as dispensas e para as modalidades de licitação:

I – para as obras e serviços de engenharia:

- a) DISPENSA – até R\$ 79.000,00 (setenta e nove mil reais);
- b) CONVITE – até R\$ 1.179.000,00 (um milhão, cento e setenta e nove mil reais);
- c) CONCORRÊNCIA – acima de R\$ 1.179.000,00 (um milhão, cento e setenta e nove mil reais);

II – para compras e demais serviços:

- a) DISPENSA – até R\$ 44.000,00 (quarenta e quatro mil reais);
- b) CONVITE – até R\$ 395.000,00 (trezentos e noventa e cinco mil reais);
- c) CONCORRÊNCIA – acima de R\$ 395.000,00 (trezentos e noventa e cinco mil reais).

III – para as alienações de bens, sempre precedidas de avaliação:

- a) DISPENSA – até R\$ 44.000,00 (quarenta e quatro mil reais);
- b) LEILÃO OU CONCORRÊNCIA, dispensável nesta fase de habilitação – acima de R\$ 44.000,00 (quarenta e quatro mil reais).

Art. 7º O parcelamento de obras, serviços e compras não ensejará a dispensa de licitação por valor, exceto quando o somatório das parcelas não ultrapassar o limite estabelecido nos incisos I “a” e II “a” do artigo precedente, nem descaracterizará a modalidade de licitação pertinente.

Art. 8º Constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso:

I - a de menor preço;

II - a de técnica e preço;

III - a de maior lance ou oferta, nas hipóteses do inciso III, alínea “b” do art. 6º

§ 1º O tipo de licitação técnica e preço será utilizado preferencialmente para contratações que envolvam natureza intelectual ou nas quais o fator preço não seja exclusivamente relevante, e, neste caso, desde que justificado tecnicamente.

CAPÍTULO IV DOS CASOS DE DISPENSA E INEXIGIBILIDADE

Art. 9º A licitação poderá ser dispensada:

I - nas contratações até os valores previstos nos incisos I, alínea “a” e II, alínea “a” do art. 6º;

II - nas alienações de bens até o valor previsto no inciso III, alínea “a” do art. 6º;

III - quando não acudirem interessados à licitação, e esta não puder ser repetida sem prejuízo para o SESC, mantidas, neste caso, as condições preestabelecidas;

IV) nos casos de calamidade pública ou grave perturbação da ordem pública;

V) nos casos de emergência, quando caracterizada a necessidade de atendimento a situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens;



VI - na aquisição, locação ou arrendamento de imóveis, sempre precedida de avaliação;

VII - na aquisição de gêneros alimentícios perecíveis, com base no preço do dia;

VIII - na contratação de entidade incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional, científico ou tecnológico, desde que sem fins lucrativos;

IX - na contratação, com serviços sociais autônomos e com órgãos e entidades integrantes da Administração Pública, quando o objeto do contrato for compatível com as atividades finalísticas do contratado;

X - na aquisição de componentes ou peças necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto a fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição for indispensável para a vigência da garantia;

XI - nos casos de urgência para o atendimento de situações comprovadamente imprevistas ou imprevisíveis em tempo hábil para se realizar a licitação;

XII - na contratação de pessoas físicas ou jurídicas para ministrar cursos ou prestar serviços de instrutoria vinculados às atividades finalísticas do SESC;

XIII - na contratação de serviços de manutenção em que seja pré-condição indispensável para a realização da proposta a desmontagem do equipamento;

XIV - na contratação de cursos abertos, destinados a treinamento e aperfeiçoamento dos empregados do SESC;

XV - na venda de ações, que poderão ser negociadas em bolsas;

XVI - para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades da Entidade;

XVII - na contratação de remanescente de obra, serviço ou fornecimento em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições oferecidas pelo licitante vencedor, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido.

Art. 10 - A licitação será inexigível quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I - na aquisição de materiais, equipamentos ou gêneros diretamente de produtor ou fornecedor exclusivo;

II - na contratação de serviços com empresa ou profissional de notória especialização, assim entendido aqueles cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiências, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou outros requisitos relacionados com sua atividade, permita inferir que o seu trabalho é o mais adequado à plena satisfação do objeto a ser contratado;

III - na contratação de profissional de qualquer setor artístico;

IV - na permuta ou dação em pagamento de bens, observada a avaliação atualizada;



V - na doação de bens.

Art. 11. As dispensas, salvo os casos previstos nos incisos I e II do art. 9º, ou as situações de inexigibilidade, serão circunstanciadamente justificadas pelo órgão responsável, inclusive quanto ao preço e ratificadas pela autoridade competente.

Parágrafo único. Nas hipóteses de dispensa e inexigibilidade poderá ser exigida a comprovação de regularidade fiscal, que será obrigatória quando o valor da contratação for igual ou superior àqueles previstos nos incisos I “c” e II “c” do art. 6º, deste Regulamento.

CAPÍTULO V DA HABILITAÇÃO

Art. 12. Para a habilitação nas licitações poderá, observado o disposto no parágrafo único, ser exigida dos interessados, no todo ou em parte, conforme se estabelecer no instrumento convocatório, documentação relativa a:

I - habilitação jurídica;

- a) cédula de identidade;
- b) prova de registro, no órgão competente, no caso de empresário individual;
- c) ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado no órgão competente;
- d) ato de nomeação ou de eleição dos administradores, devidamente registrado no órgão competente, na hipótese de terem sido nomeadas ou eleitos em separado, sem prejuízo da apresentação dos demais documentos exigidos na alínea “c” do inciso I deste art. 12.

II - qualificação técnica:

- a) registro ou inscrição na entidade profissional competente;
- b) documentos comprobatórios de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação;
- c) comprovação de que recebeu os documentos e de que tomou conhecimento de todas as condições do instrumento convocatório;
- d) prova de atendimento de requisitos previstos em lei especial, quando for o caso.

III - qualificação econômico-financeira:

- a) balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, ou balanço de abertura no caso de empresa recém-constituída, que comprovem a situação financeira da empresa, através do cálculo de índices contábeis previstos no instrumento convocatório;
- b) certidão negativa de falência expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial, expedida no domicílio da pessoa física;
- c) garantia de proposta, nas mesmas modalidades e critérios previstos no art. 27 deste Regulamento, que para o licitante vencedor será devolvida quando da assinatura do contrato;
- d) capital mínimo ou patrimônio líquido mínimo.

IV - regularidade fiscal:

- a) prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ);



- b) prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual ou municipal, se houver, relativo ao domicílio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;
- c) prova de regularidade para com a fazenda federal, estadual e municipal do domicílio ou sede do licitante, na forma da lei;
- d) prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, no cumprimento dos encargos instituídos por lei.

Parágrafo único. A documentação a que se refere o inciso IV deverá ser exigida, exceto nos casos de concurso, leilão e concorrência para alienação de bens.

CAPÍTULO VI

DOS PROCEDIMENTOS, DO JULGAMENTO DAS PROPOSTAS E DOS RECURSOS

Art. 13. 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 conseqüente autorização e à qual serão juntados oportunamente todos os documentos pertinentes, a partir do instrumento convocatório, até o ato final de adjudicação.

§ 1º Na definição do objeto não será admitida a indicação de características e especificações exclusivas ou marcas, salvo se justificada e ratificada pela autoridade competente.

§ 2º Na contratação de obras e serviços de engenharia, o objeto deverá ser especificado com base em projeto que contenha o conjunto de elementos necessários, suficientes e adequados para caracterizar a obra ou o serviço ou o complexo de obras e serviços.

Art. 14. O procedimento licitatório será afeto a uma comissão de licitação, observando-se na modalidade pregão o disposto nos arts. 18 a 21, e nas demais modalidades, as seguintes fases:

I - abertura, em dia e hora previamente designados, dos envelopes que contenham a documentação relativa à habilitação dos licitantes, com devolução aos inabilitados, de suas propostas fechadas de maneira inviolável, desde que não tenha havido recurso ou após sua denegação;

II - abertura, em dia e hora previamente designados, dos envelopes contendo as propostas dos licitantes habilitadas, verificando-se sua conformidade com os requisitos do edital, desclassificando-se aquelas que não os tenham atendido;

III - julgamento das propostas classificadas, com a escolha daquela mais vantajosa para o SESC, segundo os critérios estabelecidos no instrumento convocatório;

IV - encaminhamento das conclusões da comissão de licitação à autoridade a que competir a homologação do resultado do julgamento e adjudicação do objeto ao licitante vencedor;

V - comunicação do resultado conforme estabelecido no instrumento convocatório.

Art. 15. As decisões referentes à habilitação, aos julgamentos e aos recursos serão comunicadas diretamente aos licitantes e lavradas em ata, se presentes seus prepostos no ato em que for adotada a decisão, ou por publicação numa das formas previstas no § 1º do art. 5º, ou ainda por outro meio formal.



Parágrafo único. No pregão eletrônico os licitantes serão considerados comunicados das decisões a partir do momento em que vierem a ser disponibilizadas no sistema eletrônico.

Art. 16. Será facultado à comissão de licitação, desde que previsto no instrumento convocatório, inverter o procedimento, abrindo primeiramente as propostas, classificando os proponentes, e só então abrindo o envelope de habilitação do licitante classificado em primeiro lugar.

Parágrafo único. Se o licitante classificado em primeiro lugar for inabilitado após julgados eventuais recursos interpostos, proceder-se-á a abertura dos envelopes de habilitação dos licitantes remanescentes, na ordem de classificação, obedecido o procedimento previsto neste artigo, para que o seguinte classificado que preencha as condições de habilitação seja declarado vencedor, nas condições de sua proposta.

Art. 17. Será facultado à comissão de licitação, desde que previsto no instrumento convocatório, inverter o procedimento na modalidade pregão presencial, abrindo primeiramente o envelope de habilitação e após as propostas dos licitantes habilitados.

Art. 18. O pregoeiro será formalmente designado e integrará a comissão de licitação, se já não for um de seus membros.

Art. 19. No julgamento do pregão será adotado, exclusivamente, o critério de menor preço, observadas as demais condições definidas no instrumento convocatório.

Seção I Do Pregão Presencial

Art. 20. O julgamento do pregão presencial observará o seguinte procedimento:

I - abertura dos envelopes contendo as propostas de preço dos licitantes, dentro dos quais deverá constar a prova de sua representação ou instrumento de procuração que autorize seu preposto a participar do pregão, desclassificando-se aquelas que não atendam as demais condições definidas no instrumento convocatório;

II - classificação para a fase de lances verbais da proposta de menor preço e daquelas que não excederem a 15% (quinze por cento) de seu valor;

III - quando não forem classificadas, no mínimo, três propostas na forma definida no inciso anterior, serão desclassificadas, sempre que atendam as demais condições definidas no instrumento convocatório, a de menor preço e as duas melhores propostas de preço subsequentes;

IV - a classificação de apenas duas propostas escritas de preço não inviabilizará a realização da fase de lances verbais;

V - as propostas que, em razão dos critérios definidos nos incisos II e III deste artigo, não integrarem a lista de classificadas para a fase de lances verbais, também serão consideradas desclassificadas do certame;

VI - da desclassificação das propostas de preço somente caberá pedido de reconsideração à própria comissão de licitação, com a justificativa de suas razões, a ser apresentado, de imediato, oralmente ou por escrito, na mesma sessão pública em que vier a ser proferida;



VII - a comissão de licitação analisará e decidirá de imediato o pedido de reconsideração, sendo-lhe facultado, para tanto, suspender a sessão pública.

VIII - da decisão da comissão de licitação relativa ao pedido de reconsideração não caberá recurso;

IX) realizada a classificação das propostas escritas pela comissão de licitação, terá início a fase de apresentação de lances verbais, observando-se:

a) o pregoeiro fará uma rodada de lances, convidando o autor da proposta escrita de maior preço classificada a fazer o seu lance e, em seguida, os demais classificados na ordem decrescente de preço;

b) havendo lance, o pregoeiro realizará uma nova rodada, começando pelo autor que, no momento, estiver com a proposta de maior preço, e, assim sucessivamente, até que, numa rodada completa, não haja mais lance e se obtenha, em definitivo, o menor preço;

c) somente serão considerados os lances inferiores ao último menor preço obtido;

d) o licitante que não apresentar lance numa rodada não ficará impedido de participar de nova rodada, caso ocorra;

e) não havendo lances verbais na primeira rodada, serão consideradas as propostas escritas de preço classificadas para esta fase.

X - o pregoeiro, após declarar encerrada a fase de lances verbais, ordenará os lances em ordem crescente de preço;

XI - a comissão de licitação, antes de declarar o vencedor, promoverá a abertura e a verificação da documentação relativa à habilitação do licitante que, na ordenação feita pelo pregoeiro, apresentou o menor preço;

XII - sendo a hipótese de inabilitação ou de descumprimento de qualquer outra exigência estabelecida no instrumento convocatório caberá à comissão de licitação autorizar o pregoeiro a convocar o autor do segundo menor lance e, se necessário, observada a ordem crescente de preço, os autores dos demais lances, desde que atendam ao critério de aceitabilidade estabelecido pelo instrumento convocatório;

XIII - declarado o licitante vencedor, a comissão de licitação encaminhará o processo à autoridade competente para a homologação e adjudicação.

Seção II Do Pregão Eletrônico

Art. 21. O julgamento do pregão eletrônico observará o seguinte procedimento:

I - credenciamento prévio dos licitantes junto ao provedor do sistema eletrônico indicado no instrumento convocatório;

II - acesso dos licitantes ao sistema eletrônico, mediante a utilização de chaves de identidade e de senhas individuais a serem fornecidas pelo provedor quando do credenciamento;

III - encaminhamento das propostas de preços, exclusivamente por meio do sistema eletrônico, observando os prazos, condições e especificações estabelecidos pelo instrumento convocatório;



IV - o instrumento convocatório poderá estabelecer que somente serão classificadas para a fase de lances a proposta de menor preço e as propostas que não excedam a 15% (quinze por cento) do seu valor, aplicando-se os critérios previstos nos incisos II, III e V do art. 20;

V - a comissão de licitação analisará as propostas de preços encaminhadas, desclassificando aquelas que não estiverem em consonância com o estabelecido pelo instrumento convocatório, cabendo ao pregoeiro registrar e disponibilizar a decisão no sistema eletrônico para acompanhamento em tempo real pelos licitantes;

VI - da decisão que desclassificar as propostas de preços somente caberá pedido de reconsideração à própria comissão de licitação, a ser apresentado exclusivamente por meio do sistema eletrônico, acompanhado da justificativa de suas razões, no prazo máximo de 30 (trinta) minutos a contar do momento em que vier a ser disponibilizada no sistema eletrônico;

VII - a comissão de licitação decidirá no mesmo prazo, salvo motivos que justifiquem a sua prorrogação, cabendo ao pregoeiro registrar e disponibilizar a decisão no sistema eletrônico para acompanhamento em tempo real pelos licitantes;

VIII - da decisão da comissão de licitação relativa ao pedido de reconsideração não caberá recurso;

IX - iniciada a fase de lances, os autores das propostas classificadas poderão oferecer lances sem restrições de quantidade ou de qualquer ordem classificatória ou cronológica específica, mas sempre inferior ao seu último lance ofertado;

X - todos os lances oferecidos serão registrados pelo sistema eletrônico, que estará sempre indicando o lance de menor valor para acompanhamento em tempo real pelos licitantes;

XI - na hipótese de haver lances iguais prevalecerá, como de menor valor, o lance que tiver sido primeiramente registrado;

XII - por iniciativa do pregoeiro, o sistema eletrônico emitirá aviso de que terá início prazo aleatório de até 30 (trinta) minutos para o encerramento da fase de lances, findo o qual estará automaticamente encerrada a recepção de lances;

XIII - ordenados os lances em forma crescente de preço, o pregoeiro determinará ao autor do lance classificado em primeiro lugar, que encaminhe os documentos necessários à comprovação de sua habilitação, nos termos do art. 12 e nos prazos, condições e especificações estabelecidos pelo instrumento convocatório;

XIV - sendo a hipótese de inabilitação ou de descumprimento de exigências estabelecidas pelo instrumento convocatório, caberá à comissão de licitação autorizar o pregoeiro a convocar o autor do segundo menor lance e, se necessário, observada a ordem crescente de preço, os autores dos demais lances, desde que atendam o critério de aceitabilidade estabelecido pelo instrumento convocatório;

XV - declarado o licitante vencedor pela comissão de licitação, o pregoeiro consignará esta decisão e os eventos ocorridos em ata própria, que será disponibilizada pelo sistema eletrônico, encaminhando-se o processo à autoridade competente para homologação e adjudicação.



Seção III Dos recursos

Art. 22. Dos resultados da fase de habilitação e do julgamento das propostas caberão recursos fundamentados, dirigidos à autoridade competente indicada no instrumento convocatório, por intermédio da comissão de licitação, por escrito, no prazo de 5 (cinco) dias úteis e, na modalidade convite, 2 (dois) dias úteis, pelo licitante que se julgar prejudicado.

§ 1º Na modalidade pregão só caberá recurso, no prazo de 2 (dois) dias úteis, da decisão que declarar o licitante vencedor, salvo na hipótese de a inversão prevista no art. 17 vir a ser adotada, quando também caberá recurso da decisão que inabilitar o licitante.

§ 2º No pregão eletrônico o recurso deverá ser apresentado em campo próprio do sistema eletrônico.

§ 3º O licitante que puder vir a ter a sua situação efetivamente prejudicada em razão de recurso interposto poderá sobre ele se manifestar no mesmo prazo recursal, que correrá da comunicação da interposição do recurso, salvo no caso de pregão eletrônico, que começará a fluir, automaticamente, do fim do prazo recursal.

Art. 23. Os recursos serão julgados pela autoridade competente ou por quem esta delegar competência no prazo de até 10 (dez) dias úteis, contados da data final para sua interposição ou, quando for o caso, daquela prevista para a manifestação do § 3º do art. 22.

Parágrafo único. O provimento de recursos pela autoridade competente somente invalidará os atos insuscetíveis de aproveitamento.

Art. 24. Os recursos terão efeito suspensivo.

CAPÍTULO VII DOS CONTRATOS

Art. 25. O instrumento de contrato é obrigatório no caso de concorrência, salvo quando se tratar de bens para entrega imediata, e facultativo nas demais modalidades de licitação, caso em que poderá ser substituído por outro documento, como proposta com aceite, carta-contrato, autorização de fornecimento ou documento equivalente.

Parágrafo único. Nos casos de dispensas e inexigibilidades o documento que substituir o contrato a que se refere o caput deste artigo deverá conter os requisitos mínimos e os direitos e obrigações básicas das partes.

Art. 26. Os contratos serão escritos, suas cláusulas indicarão necessariamente o seu objeto, com a especificação da obra, serviço ou fornecimento, conforme o caso, o preço ajustado, o prazo de execução, as garantias e penalidades, além de outras previamente estabelecidas no instrumento convocatório.

Parágrafo único. Os contratos terão prazo determinado, não podendo ultrapassar, inclusive com suas eventuais prorrogações, o limite máximo de 60 (sessenta) meses.

Art. 27. A prestação de garantia, quando prevista no instrumento convocatório, limita-se a 10% (dez por cento) do valor do contrato, e à escolha do prestador, constará de:



- I - caução em dinheiro;
- II - fiança bancária;
- III - seguro garantia.

Parágrafo único. Nos casos de obras e serviços de engenharia, o instrumento convocatório poderá fixar o tipo de garantia dentre os elencados nos incisos deste artigo.

Art. 28. O contratado poderá subcontratar partes do objeto contratual, se admitido no instrumento convocatório e no respectivo contrato e desde que mantida sua responsabilidade perante o contratante, sendo vedada a subcontratação com licitante que tenha participado do procedimento licitatório.

Art. 29. As alterações contratuais por acordo entre as partes, desde que justificadas, e as decorrentes de necessidade de prorrogação, constarão de termos aditivos.

Art. 30. Os contratos poderão ser aditados nas hipóteses de complementação ou acréscimo que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial e de até 50% (cinquenta por cento), para reforma de edifício ou equipamento, ambos atualizados.

Art. 31. A recusa injustificada em assinar o contrato ou retirar o instrumento equivalente, dentro do prazo fixado, caracterizará o descumprimento total da obrigação assumida e poderá acarretar ao licitante as seguintes penalidades, previstas no instrumento convocatório:

- I - perda do direito à contratação;
- II - perda da caução em dinheiro ou execução das demais garantias de propostas oferecidas, sem prejuízo de outras penalidades previstas no instrumento convocatório;
- III - suspensão do direito de licitar ou contratar com o SESC, por prazo não superior a 2 (dois) anos.

Art. 32. O inadimplemento total ou parcial das obrigações contratuais assumidas, dará ao contratante o direito de rescindir unilateralmente o contrato, sem prejuízo de outras penalidades previstas no instrumento convocatório ou no contrato, inclusive suspensão do direito de licitar ou contratar com o SESC por razão não superior a 2 (dois) anos.

CAPÍTULO VIII DO REGISTRO DE PREÇO

Art. 33. O registro de preço, sempre precedido de concorrência ou de pregão, poderá ser utilizado nas seguintes hipóteses:

- I - quando for mais conveniente que a aquisição demande entrega ou fornecimento parcelado;
- II - quando, pelas características do bem ou do serviço, houver necessidade de aquisições frequentes;
- III - quando não for possível estabelecer, previamente, o quantitativo exato para o atendimento das necessidades.

Art. 34. A vigência do registro de preços, limitada a 12 meses, deverá estar prevista no instrumento convocatório, podendo ser prorrogada, no máximo, por igual período, desde que pesquisa de mercado demonstre que o preço se mantém vantajoso.

Art. 35. Homologado o procedimento licitatório, o licitante que ofertou o preço a ser registrado será convocado para assinar o respectivo instrumento, no qual deverá constar, dentre outras



condições, o seu compromisso de entregar os bens ou fornecer os serviços na medida das necessidades que lhe forem apresentadas, observado o disposto no art. 25.

Art. 36. O registro de preço não importa em direito subjetivo de quem ofertou o preço registrado de exigir a aquisição, sendo facultada a realização de contratações de terceiros sempre que houver preços mais vantajosos.

Art. 37. É permitido que outros licitantes também venham a praticar o preço registrado, desde que essa permissão e suas respectivas condições constem no instrumento convocatório e que assinem o respectivo instrumento previsto no art. 35.

Art. 38. O licitante deixará de ter o seu preço registrado quando:

- I - descumprir as condições assumidas no instrumento por ele assinado;
- II - não aceitar reduzir o preço registrado, quando se tornar superior ao praticado pelo mercado;
- III - quando, justificadamente, não for mais do interesse do SESC.

Seção I - Da Adesão ao Registro de Preço

Art. 38-A – O registro de preço realizado por departamento nacional ou regional do SESC poderá ser objeto de adesão por outro departamento da entidade e por serviço social autônomo, desde que previsto no instrumento convocatório.

§ 1º Consideram-se, para efeitos de adesão, as seguintes definições:

I – Gerenciador – departamento nacional ou regional do SESC responsável pelo registro de preço, cujo instrumento convocatório de licitação tenha previsto a adesão.

II – Aderente – departamento nacional ou regional do Gerenciador e serviço social autônomo, cujas necessidades não foram consideradas no quantitativo previsto no instrumento convocatório e que adira ao registro de preço realizado pelo Gerenciador.

Art. 38-B – O Aderente informará ao Gerenciador o seu interesse em aderir ao registro de preço.

§ 1º O Gerenciador indicará ao Aderente os quantitativos de bens e serviços previstos no instrumento convocatório, o fornecedor, as condições em que tiver sido registrado o preço e o prazo de vigência do registro.

§ 2º As aquisições por Aderente não poderão ultrapassar 100% dos quantitativos previstos no instrumento convocatório.

§ 3º As razões da conveniência de aderir ao registro de preço cabem ao Aderente.

Art. 38-C – O pedido de adesão ao Gerenciador e a contratação da aquisição de bens ou serviços pelo Aderente com o fornecedor deverão ser realizadas durante a vigência do registro de preço.

Art. 38-D – O fornecimento ao Aderente deverá observar as condições estabelecidas no registro de preço e não poderá prejudicar as obrigações assumidas com o Gerenciador e com os Aderentes anteriores.

Parágrafo único. O fornecedor poderá optar por não contratar com o Aderente.



CAPÍTULO IX DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 39. Não poderão participar das licitações nem contratar com o SESC dirigente ou empregado da entidade.

Art. 40. Os instrumentos convocatórios deverão assegurar ao SESC o direito de cancelar a licitação, antes de assinado o contrato, desde que justificado.

Art. 41. Na contagem dos prazos estabelecidos no presente Regulamento, excluir-se-á o dia do início e incluir-se-á o do vencimento, e considerar-se-ão os dias consecutivos, exceto quando for explicitamente disposto em contrário.

Parágrafo único. Só se iniciam e vencem os prazos referidos neste Regulamento em dia de funcionamento do SESC.

Art. 42. As disposições deste Regulamento, inclusive no tocante a valores monetários, poderão ser modificadas pelo Conselho Nacional do SESC mediante proposta fundamentada apresentada por grupo técnico composto por representantes dos serviços sociais autônomos.

Art. 43. O presente Regulamento não se aplicará aos processos licitatórios cujos avisos já tenham sido publicados antes da data em que entrar em vigor.

Art. 44. Esta Resolução entrará em vigor no dia 1º de agosto de 2012, ficando revogadas as Resoluções SESC 1102/2006 e 1225/2011.

ANTONIO OLIVEIRA SANTOS