

## **EVOLUÇÃO EM GESTÃO DE COMPRAS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS MARCOS INOVADORES DA GERÊNCIA DE COMPRAS DA COMPESA**

*PURCHASING MANAGEMENT EVOLUTION IN THE PUBLIC SECTOR: AN ANALYSIS OF INNOVATIVE LANDMARKS IN COMPESA PURCHASE MANAGEMENT*

**Cynthia Maria Vilela Dos Santos SOUZA**  
Universidade Federal de Pernambuco.  
Cynthia596@hotmail.com

**Alexandre Aparecido DIAS**  
Universidade de São Paulo  
alexandredias\_usp@yahoo.com.br

---

Recebido em 06/2015 – Aprovado em 08/2015

### ***Resumo***

Este artigo objetiva identificar os marcos inovadores da gestão de compras da Companhia Pernambucana de Saneamento entre 2011 e 2014. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na gerência de compras corporativas (GCP). Na análise, observou-se que a GCP é um dos resultados da modernização da área de suprimentos. Constatou-se que os marcos inovadores contemplam os avanços no âmbito de compras associados a um conjunto de medidas realizadas pela GCP. Diagnosticou-se que essas implementações apresentam forte relação entre a busca de adequação aos padrões de qualidade e ao alcance de uma boa performance em compras. Conclui-se que as práticas da GCP, embora reflitam pequenas melhorias, podem ser consideradas inovadoras. Tal fato pode ser explicado por ser tratar de dados de uma empresa pública. Nesse sentido, recomenda-se para continuidade, analisar se os resultados dessa pesquisa se repetem, quando comparada a evolução de compras de outras empresas de saneamento básico.

Palavras- chave: Gestão de Compras. Inovação. Setor Público. Compesa.

## **Abstract**

*This article object to identify innovative landmarks of purchasing management of Pernambuco Sanitation Company between 2011 and 2014. Therefore, there was a case study in (GCP) of corporate purchasing management. In the analysis, it was observed that the GCP is one of the results of the modernization of the supply area. It was found that the landmarks include the innovative advances in connection with purchases associated with a set measurements performed by GCP. Diagnosed that these implementations have strong relationship between the search for adaptation to quality standard and the achievement of a good performance in shopping. It is concluded that the practices of GCP, although reflecting petty improvements can be considered innovative. This may be because it is data of a public company. In this sense, it is recommended to continue to analyze the results of this research are repeated compared the evolution of purchasing other sanitation companies.*

**Keywords:** *Purchasing Management, Innovation, Public Sector, Compesa*

## **1 INTRODUÇÃO**

Para potencializar os serviços de saneamento básico no estado de Pernambuco, a Compesa vem realizando diversas ações, sobretudo, obras de grande representatividade para o crescimento social e econômico do estado. Para garantir que esses projetos não sejam interrompidos, a área de suprimentos, especialmente, o setor de compras corporativas tem sido alvo de modernização e alinhamento estratégico.

A literatura tem mostrado que a área de compras tem evoluído nos últimos tempos, deixando de ser uma atividade rotineira para se tornar uma função estratégica. Para Baily (2000, p. 20) “à medida que o nível de atenção às compras e suprimentos aumenta, o trabalho tende a torna-se mais estratégico”.

No cenário público, a gestão de compras apresenta um nível de maior complexidade, isso porque, além de ter que se enquadrar nos requisitos legais, o espaço público envolve um “conjunto de fatores característicos de um ambiente político-democrático” (GOMES, 2009, p.44).

Nesse sentido, a inovação pode ser vista como uma resposta viável aos desafios contemporâneos do segmento público. Conforme Tidd et al. (2005) assim como as empresas privadas utilizam-se de inovação para se manter competitiva através da oferta de novos produtos e novas formas de disponibilizá-los, as empresas do setor público podem utilizar-se da inovação para ajudá-las a competir com os desafios de promover serviços de qualidades e tornar-se mais ágeis e flexíveis em resposta à demanda pelos serviços públicos.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005) aponta que as empresas investem em inovações por diversos motivos: elevar a eficiência, a qualidade, o aprendizado, as mudanças e as oportunidades de crescimento na área que foi empreendida. Dessa forma a OCDE (2005, p. 22) destaca

*“a inovação é também importante para o setor público. Porém, pouco se sabe sobre o processo de inovação em setores não orientados ao mercado. Muitos trabalhos devem ainda ser feitos para estudar a inovação e desenvolver um arcabouço para a coleta de dados de inovação no setor público. Tais trabalhos poderiam conformar a base para um manual à parte”.*

É na tentativa de incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras na Compesa que se situa este estudo, tomando-se como objeto de pesquisa a Gerência de Compras da companhia (GCP), que é setor estratégico para o desempenho dos serviços de saneamento básico no Estado de Pernambuco.

A relevância do estudo situa-se no sentido de disseminar conhecimentos e fortalecer a temática da inovação no segmento público. Assim, espera-se que os achados desse estudo ofereçam contribuições a serem empreendidas tanto no campo acadêmico, quanto na esfera pública.

Para tanto, o objetivo geral deste estudo foi identificar os marcos inovadores da gerência de compras da Compesa entre 2011 e 2014. Como desdobramentos, buscou-se analisar a evolução da gestão de compras, caracterizar o modelo de gestão de compras e identificar as inovações da gerência de compras da Compesa entre 2011 e 2014.

A escolha da unidade de análise foi de forma intencional e motivada pelo modelo de compras da Compesa, que tem representado um avanço na gestão de suprimentos da empresa, o qual ganhou destaque no critério aquisição, com a certificação ISO 9001, concedida pela Organização Internacional de Normatização Bureau Veritas.

Este trabalho se divide em cinco seções. A primeira contempla a introdução; a segunda, o referencial teórico, que apresenta considerações sobre compras e seu enquadramento legal nos processos de compras públicas e abordagens relacionadas à inovação no setor público. A terceira, por sua vez, apresenta a metodologia adotada. Na quarta, é apresentada uma análise qualitativa da estrutura de compras da Compesa, com foco nas inovações implantadas pelo setor durante o período em análise. Por fim, a quinta corresponde às considerações finais do estudo e suas limitações.

## **2 GESTÃO DE COMPRAS NO SETOR PÚBLICO**

Bowersox (2013) explica que o papel do setor de compras mudou substancialmente nas últimas décadas, deixando de ser vista como uma atividade simplesmente operacional para se

tornar uma atividade estratégica. A crescente importância dessa função pode ser atribuída à necessidade das empresas de obter um processo de aquisição seguro e eficiente para apoiar e manter o desenvolvimento dos negócios.

Em geral, a área de compras é responsável por suprir a empresa de bens e serviços com segurança e dentro do padrão especificado, visando garantir o melhor funcionamento e desempenho de sua produção. Quando bem estruturada, a atividade de compras e suprimentos pode gerar vantagem estratégica para organização (BAILY et al. 2000). Sobre esse assunto, Rosa (2010, p. 97-98) faz algumas considerações (QUADRO 1).

Quadro 1: Considerações sobre compras

Compras	É a aquisição de um bem ou um direito pelo qual se paga um preço estipulado.
O ato de comprar	É um conjunto de ações que as organizações devem realizar para comprar todos os produtos e serviços necessários para a sua produção e/ou seu funcionamento.
O setor de compras	É o departamento encarregado pelo ato de comprar. Responsável por escolher os fornecedores, negociar preços e condições de compras, estabelecer contratos e ordens de compras, executar todos os procedimentos para o recebimento dos bens e serviços comprados, e pagar os produtos comprados, quando esses não são delegados ao setor financeiro da empresa.

Fonte: adaptado de Rosa (2010, p. 97-98)

Já na esfera pública, compras, com exceção de alguns casos previstos na Lei nº 8.666, devem ocorrer sempre por meio de licitação, processo pelo qual é regulamentado na própria Constituição Federal e demais leis, conforme pode ser visto no quadro 2. Assim, a principal

diferença entre as compras realizadas no setor privado comparada as efetuadas no setor público é que a última são realizadas por critério mais formal e complexo, ou seja, deve seguir formalmente os requisitos de licitação para compra de bens de qualquer natureza.

#### Quadro 2: Requisitos legais para compras no setor público

Constituição Federal, 1988, Art. 37, inciso XXI	Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações
Lei nº 8.666, 21 jun. 1993	Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
Lei nº 10.520, 17 jul. 2002	Art. 1º Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei.

Fonte: elaborado a partir da Constituição Federal (1988), Lei nº 8.666 e Lei nº 10.520

Em empresas públicas do ramo de saneamento, as compras não são direcionadas apenas para aquisição de matérias-primas básicas, mas de insumos de valor agregado muito alto, de grande representatividade para o desempenho operacional e estratégico dos serviços prestado pela empresa. O que exige uma efetiva gestão de fluxo de suprimentos, para garantir a segurança e a qualidade de aquisições de materiais.

Nesse setor, problema com a gestão de compras pode significar, sobretudo, transtornos para os beneficiários dos serviços, já que, por exemplo, a interrupção de uma obra de abastecimento de água por falta ou atraso de materiais, pode gerar danos coletivos (COMPESA, 2014).

Diante desse contexto, a inovação pode contribuir com o setor de suprimentos seja ele público ou privado, promovendo melhorias nos processos de gestão e aquisição de insumos, e como consequência, agregar valor aos negócios da empresa, pois, segundo Tidd et al. (2005, p. 25) “a inovação não está restrita a bens manufaturados; exemplos de reviravolta decorrente de inovação podem ser encontrados no setor de serviços, bem como no setor público e privado”. Em função disso, o próximo tópico faz uma breve abordagem à inovação no setor público.

### 3 A INOVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO SETOR PÚBLICO

Desde os estudos de Schumpeter, a inovação tem sido considerada como um dos elementos indispensáveis para o desenvolvimento econômico. Conforme sua teoria “destruição criadora” a inovação é como as novas combinações entre materiais e forças produtivas, que leva ao desenvolvimento econômico por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas (SCHUMPETER, 1982).

A OCDE (2005, p. 23) define inovação como algo novo ou significativamente melhorado e a classifica em quatro tipos: “inovação de produto, processo, inovações organizacionais e inovações de marketing”. Sobre essas classificações, a OCDE destaca algumas observações no quadro 3.

Quadro 3: Tipos de inovação

Inovações de produto	Envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes.
Inovações de Processo	Representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição
Inovações organizacionais	Referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.
Inovações de Marketing	Envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Fonte: adaptado de OCDE (2005, p. 23)

Senhoras (2012) salienta que a inovação pode surgir como o resultado de uma ampla possibilidade de eventos, indo desde uma descoberta mais significativa até um conjunto de mudanças menores inseridas em uma organização, frequentemente não notada pelo público, mas de caráter incremental, importante para redução de custo e de aumento da qualidade.

Para esse autor, a inovação pode envolver uma novidade radical, associada a algo totalmente novo no ambiente a qual foi direcionada, ou pode está relacionada a uma inovação incremental, melhorias na qualidade do serviço por meio de mudanças incrementais. Desta forma, seja sob a ótica da inovação radical ou incremental, a

inovação pode ocorrer em vários ambientes de negócios, inclusive, no de compras.

Atualmente, a inovação tem sido um dos assuntos em evidência em todos os ramos de atividades. Muitos estudos atribuem à inovação a capacidade de potencializar resultados. Porém, quando aplicada ao setor público, pouco se faz referência. A OCDE, apesar de não tratar inovação em setores públicos, faz ressalva sobre a importância da inovação para esse segmento.

Pesquisas realizadas por Brandão e Bruno-Faria (2013) em periódicos nacionais e internacionais sobre inovação no setor público no período entre 2000 e 2010, revelaram que o número de periódicos no Brasil que aborda inovação pública, ainda é insuficiente e encontra-se em fase inicial de desenvolvimento, enquanto no cenário internacional o assunto encontra-se mais consolidado, especialmente quando relacionado aos estudos dos fatores ambientais, organizacionais e gerenciais.

Diferentemente do que ocorre no setor privado, a inovação na administração pública não se constitui em uma vantagem competitiva, mas sim em uma forma colaborativa de atuação, de resolução de problemas, de adaptação ao contexto e de criação de novos serviços (ENAP, 2011, p. 6).

A ENAP (2011, p. 9) ainda complementa que a inovação na gestão pública pode “envolver mudanças nas formas tradicionais de fazer as coisas, rearranjos de processos ou programas já existentes na organização, e adoção de novos processos, produtos, serviços ou de inovações provenientes de organizações externas”.

Para Freitas e Dacorso (2014) a inovação no setor público brasileiro se deu a partir das práticas inovadoras do setor privado. Tal fato pressupõe que as práticas de empresas privadas constituem

inspirações para a administração pública, impulsionadas, especialmente, com o surgimento da administração pública gerencial, na segunda metade do século XX.

A administração pública gerencial constitui um avanço para administração pública brasileira, orientadas pelos os princípios da eficiência e da qualidade na prestação dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, vislumbra o cidadão como contribuinte de impostos e como clientes dos seus serviços. Instrui os autores públicos a utilizar de eficientes práticas gerenciais para melhor responder as demandas dos cidadãos-clientes (CHIAVENATO, 2006).

O Sebrae/MG (2008) explica que a função dos entes públicos se torna desafiadora, porque mesmo diante de recursos escassos, devem proporcionar soluções para atender as demandas sociais. Anttiroiko et al. (2011 apud Sousa et al. 2003) complementa que o governo deve buscar inovações para melhorar sua capacidade de resposta às demandas da sociedade. ENAP (2011, p. 9) destaca que “não basta inovar, a iniciativa inovadora tem que apresentar resultados eficazes e eficientes”.

Para Klering e Andrade (2006, p. 78) inovar no setor público significa “efetivamente desenvolver uma condição nova em seus pressupostos e nas suas ações”. Para esses autores, inovar no domínio público é permitir significativas transformações no processo de definição e implementação de políticas públicas. Tidd et al. (2005, p. 89) corrobora que as “organizações estatais precisam ser reconfiguradas a fim de se enquadrarem às fortes influências externas políticas e reguladoras”.

Diante deste contexto, pode-se considerar a inovação como um fator imprescindível a qualquer setor da economia, quando bem

implementada, tem muito a contribuir, seja para solucionar problemas ou como elemento de apoio para obtenção de resultados.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, cuja técnica aplicada foi o estudo de caso. Para Strauss e Corbin (2008, p. 23) a pesquisa qualitativa é “um tipo de pesquisa que produz resultados sem a utilização de técnicas estatísticas”.

Já o estudo de caso, conforme Yin (2001, p. 32) é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo Tidd (2005) estudos de casos sobre a inovação constituem-se em grande fonte para a compreensão dos desdobramentos do processo em contextos específicos.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas presenciais em profundidade a partir de roteiro semiestruturados com seis funcionários do setor de compras da Compesa, sendo 1 gerente, 2 analistas de gestão de compras, 2 assistentes de compras e 1 analista de sistema de informação. Segundo Gil (1999, p. 117) “entrevista é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação”.

Para examinar os discursos dos entrevistados, utilizou-se da análise de conteúdo que permitiu uniformizar os dados empíricos coletados. Segundo Bardin (1977, p. 114) a análise de conteúdo pode “levar a cabo inferências específicas ou interpretações causais sobre um dado aspecto da orientação comportamental do

locutor”. Os dados secundários foram coletados em documentos, relatórios e no site da própria instituição. O roteiro da entrevista foi estruturado de forma atender o objetivo geral e os objetivos específicos, conforme o quadro 4.

Quadro 4: Roteiro de entrevista

Objetivo geral - Identificar os marcos inovadores da gerência de compras da Compesa entre 2011 e 2014.		
Objetivos específicos	Pergunta de pesquisa	Fontes de dados
1 analisar a evolução da gestão de compras	Como ocorreu a evolução da GCP? Quais fatores impulsionaram o desenvolvimento da GCP?	Site institucional Documentos internos Analista de gestão
2 Caracterizar o modelo de gerenciamento de compras	O que de inovador o modelo de gestão de compras em análise apresenta em relação ao anterior?	Relatório institucional Gerente de compras Analista de gestão
3 Identificar as inovações da gerência de compras entre 2011 e 2014	Quais mudanças e inovações foram implementadas na GCP?	Relatório institucional Analista de gestão Analista de informação Assistente de compras

Fonte: elaboração própria

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados das entrevistas e dos dados secundários coletados nos relatórios e no site da instituição, os quais permitiram responder os objetivos propostos neste artigo.

### 5.1 Empresa do estudo de caso

A Companhia Pernambucana de Saneamento é uma empresa de economia mista, com fins de utilidade pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, tem como o seu maior acionista o Estado de Pernambuco. Com mais de

40 anos de existência, sua missão é prestar serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário no âmbito pernambucano.

### 5.2 A evolução da gestão de compras da Compesa

Antes de descrever a evolução da gestão de compra da Compesa, optou-se em apresentar a estrutura e os principais avanços da área de suprimentos, os quais segundo os entrevistados constituíram fatos importantes e de estímulos para a geração de resultados significativos em conjunto com os setores agregados (gerência de compras, de qualidade e de logística), conforme ilustra a figura 1.

Verificou-se que desde 2007, a área de suprimentos da Compesa tem sido alvo de importantes modernizações. Para compreender esses avanços, a figura 2 apresenta os fatos marcantes na evolução da gestão de suprimentos.

Analisou-se que os eventos anteriores à implantação da gerência de compras, foram importantes para o desenvolvimento do setor de compras, de forma específica, observou-se que compras, efetivamente, começou a obter melhores desempenhos a partir de 2011, com a implantação da GCP.

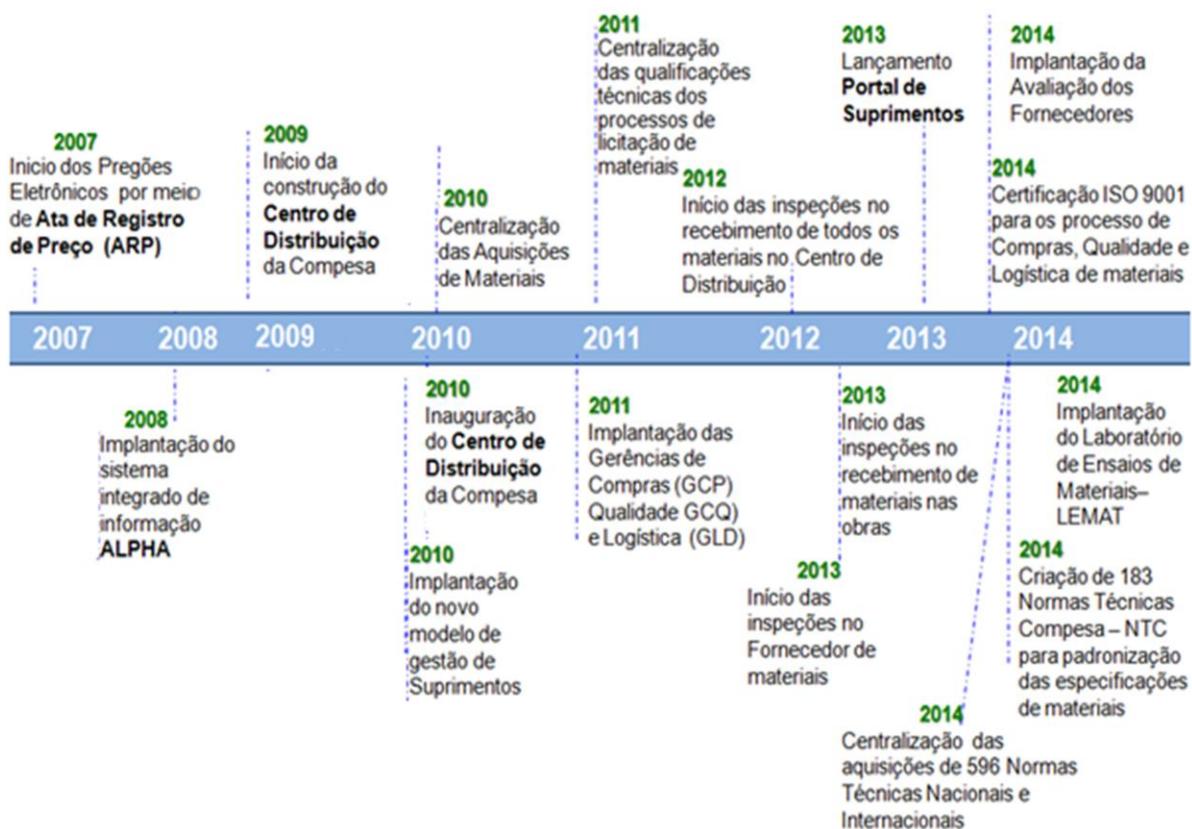
Verificou-se ainda que, uma das primeiras providências para aprimoramento dessa gestão foi a eliminação da cultura de aquisição descentralizada de insumos, que dificultava o controle dos gastos e da qualidade, através da adoção do modelo de centralização das aquisições de materiais.

Segundo os entrevistados, antes da criação da GCP, o processo para aquisição de materiais era tratado de forma simples, resumia-se em emitir ordens de compras. Diversos fatores eram críticos



Fonte: manual de compras Compesa (2014, p. 7)

Figura 1: estrutura da área de suprimentos da Compesa



Fonte: adaptado de <portaldesuprimentos.compesa.com..br>

Figura 2: evolução da gestão de suprimentos

ao desempenho de compras, entre os quais destacam-se:

*A atividade de compras era tratada de forma funcional (consultar pedidos de materiais e emitir ordens de compras);*

*Não existiam procedimentos padrão;*

*O sistema de informação era limitado;*

*Visão parcial do processo de compras;*

*Existia muita dificuldade de comunicação com os clientes internos (requisitantes de materiais);*

*Faltava integração com os fornecedores;*



Fonte: elaboração própria, a partir da análise de dados

Figura 3: a área de compra da Compesa antes de 2011 e entre 2011 e 2014

Com a construção do centro de distribuição e a instituição da GCP, a Compesa passou a dispor de uma estrutura de compras moderna e uma gerência específica para cuidar de todas as aquisições realizadas pela empresa e por suprir as necessidades de insumo das unidades de negócios distribuídas no Estado de Pernambuco. Constatou-se que entre 2011 e 2014 a área de compras da Compesa, em comparação aos anos anteriores a 2011, apresentou diversas mudanças, conforme exposto na figura 3.

### 5.3 Caracterizações da Gerência de Compras

A GCP da Compesa constitui uma área de grande influência para o desempenho dos serviços de saneamento. Todos os anos são movimentados milhões de reais em aquisições de materiais para manutenção e para obras de implantação de sistemas de abastecimento de água e

esgotamento sanitário (tabela 01), serviços de grande importância para o desenvolvimento econômico e social do Estado de Pernambuco.

Compete à Gerência de Compras fornecer diretrizes e atuar no exercício da aquisição de materiais e insumos de fornecedores, previamente avaliados e selecionados de modo a assegurar que os mesmos atendam às exigências especificadas na lei de licitação nº8.666/93, garantindo uma boa negociação com seus fornecedores e entregas dentro do prazo estimado.

As aquisições realizadas pela gerência de compras são estruturadas por grupos de gestão de acordo com a categoria de materiais, descrito na figura 4.

Tabela 01: aquisição de materiais entre 2011 e 2014

Ano	MANUTENÇÃO	EQUIPAMENTOS	PRODUTOS		ADUTORA DO	TOTAL
			QUÍMICOS	AGRESTE		
2011	R\$ 23.543.173,00	R\$ 19.188.742,00	R\$ 35.986.157,00		R\$ 20.911.195,00	R\$ 99.629.267,00
2012	R\$ 35.121.738,00	R\$ 32.369.336,00	R\$ 32.888.881,00		R\$ 73.405.699,00	R\$ 173.785.654,00
2013	R\$ 19.802.310,00	R\$ 30.264.307,00	R\$ 39.077.037,00	R\$ 141.289.332,77	R\$ 101.520.377,47	R\$ 331.953.364,24
2014	R\$ 18.469.197,45	R\$ 58.206.732,29	R\$ 44.018.993,37	R\$ 147.810.977,55	R\$ 33.921.423,84	R\$ 302.427.324,50
TOTAL	R\$ 96.936.418,45	R\$ 140.029.117,29	R\$ 151.971.068,37	R\$ 289.100.310,32	R\$ 229.758.695,31	R\$ 907.795.609,74

Fonte: Compesa (2014)

	<b>Tubos e Conexões em Ferro e Aço</b>	Gestão responsável pela aquisição de tubos e conexões de ferro e aço, além de válvulas de todos os diâmetros regulamentados pela Compesa. Além do giro das atas de itens para Manutenção e Obras
	<b>Tubos e Conexões em PVC</b>	Gestão responsável pela aquisição de tubos e conexões em PVC, entre outros itens de aplicação hidráulica. Realiza também o giro das atas que atendem as obras da Compesa
	<b>Eletromecânicos e Moto bombas</b>	Gestão responsável pela aquisição dos equipamentos elétricos, mecânicos bem como dos conjuntos moto bombas utilizados nos sistemas da Compesa
	<b>Material de Laboratório</b>	Gestão responsável pela aquisição dos materiais adquiridos para os laboratórios da Compesa
	<b>Micro e Macro medição</b>	Gestão responsável pela aquisição dos materiais de micro e macro-medição além dos kits de instalação de hidrômetros
	<b>Material Administrativo</b>	Gestão responsável pela aquisição dos materiais de expediente, materiais de segurança do trabalho e materiais diversos
	<b>Material de Obras</b>	Gestão responsável pela aquisição dos materiais para obras

Fonte: relatório de indicadores de compras Compesa, janeiro de 2011

Figura 4: grupo de gestão por categoria de materiais

#### 5.4 O modelo de gestão de compras da Compesa

Constatou-se que o modelo de aquisição corporativa em análise, posiciona a função de compras em um lugar estratégico, como uma unidade de negócio capaz de influenciar o desempenho dos serviços prestados pela

empresa. O qual trata o processo de compras, a partir de uma visão sistêmica, de forma a proporcionar um controle etapa por etapa, possibilitando o acompanhamento do fluxo total de aquisição, desde o pedido de compra até o pagamento da nota fiscal, que é a finalização do processo de compras.

A utilização dos indicadores de desempenho é considerado uma implementação importante do modelo de gerência de compras em questão. Até então, não eram utilizados métodos para avaliar e acompanhar o desempenho dos processos e dos grupos de gestão de materiais, o que levava a problemas de qualidade e descumprimento de prazos.

Segundo a gerente de compras, a seleção de indicadores resultantes das análises realizadas nas fases preliminares, oferece maior transparência ao processo de gestão de compras. Por meio da introdução de indicadores de desempenho busca-se contribuir para que o processo de gestão de suprimentos seja efetivamente influenciado no foco do cliente. Nesse novo modelo, o ciclo de compras corporativas prevê as etapas apresentadas no

quadro 5.

Conforme os entrevistados, entre 2011 e 2014 novos métodos foram implantados e outros aperfeiçoados, com o objetivo de promover uma gestão eficiente, alinhada a estratégica da empresa.

### 5.5 Implementações da gerência de compras

Como apresenta a figura 5 e o quadro 6, a GCP em conjunto com a superintendência de suprimentos criaram e aperfeiçoaram metodologias para potenciar o desempenho da área de compras. Segundo os dados coletados, as práticas identificadas foram:

- O aperfeiçoamento no procedimento de compras por categorias de materiais, antes realizado de forma generalista, modificou-se para

Quadro 5: etapas do fluxo de compras corporativas

Etapas	Atividades
1. Planejamento e identificação das necessidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análise da natureza dos itens a serem adquiridos</li><li>• Análise do Lead time de aquisição</li><li>• Análise da disponibilidade orçamentária</li><li>• Análise do tipo de material</li><li>• Especificação técnica e Norma Técnica Compesa</li><li>• Aplicação: Obra ou Manutenção</li><li>• Cotação</li><li>• Pedido de Autorizado</li><li>• Orçamento • Análise dos preços</li><li>• Termo de Referência</li></ul>
2. Estratégia de Compras	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definição dos critérios de compras</li></ul>
3. Gestão de Contrato	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitoramento e avaliação dos fornecedores</li><li>• Gestão das atas de registros de preços e contratos</li></ul>
4. Gestão de Compras	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definição e acompanhamento de indicadores de performances</li><li>• Backlog e Lead time</li></ul>

Fonte: manual de compras Compesa (2014, p. 5)



Fonte: elaboração própria, a partir da análise dos dados

Figura 5: marcos inovadores da gestão de compra

compras de materiais realizadas por grupo de gestão de materiais.

- Gerenciamento através de indicadores e relatórios mensais de compras - ação pensada para monitorar e avaliar o desempenho do setor de compras;

- Informativos eletrônicos das atas de registros de preços vigentes - instrumento que divulga as atuais atas de registros de preços disponíveis para os clientes internos e todos os colaboradores cadastrados no portal de suprimentos eletrônico da empresa, busca maior agilidade no atendimento e baixo custo no processo de aquisição;

- Programa de pesquisa de satisfação dos clientes internos da GCP - instrumento de avaliação do nível de satisfação e insatisfação dos clientes internos, que auxilia no desenvolvimento de planos de ações voltados para busca de melhoria contínua;

- Manual de compras - portfólio de informações sobre as atividades realizadas pela GCP e dos procedimentos que devem ser seguidos pelos clientes internos para melhor relacionar com a GCP;

- Índice de Desempenho das Empresas Parceiras (IDEP) - programa de avaliação e reconhecimento dos fornecedores de materiais e equipamentos;

- Portal de Suprimentos – sistema eletrônico criado para centralizar todo o processo da área de suprimentos organizacional da empresa, aprimorado pela gerência de compras, o site da área de suprimentos visa promover melhores relações com os fornecedores, permite agendamentos online para fornecimentos de materiais e equipamentos, consulta as normas técnicas da Compesa e acesso as informações referentes às aquisições.

Quadro 6: implementações da gestão de compras entre 2011 e 2014

<b>Problema</b>	<b>Solução adotada</b>	<b>Caráter inovador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados esperados</b>
Compradores generalistas – todo mundo compra tudo	Segmentação de compras de materiais por grupo de gestão	Gestor de compras “especialista” realiza gestão por grupo de material	Dispor de uma equipe de gestores “especialista” em compra dentro de sua área de atuação - categoria de material	Compradores preparados para atender os clientes internos e atuar no mercado no qual busca efetuar as compras
Necessidade de acompanhamento e monitoramento do desempenho de compras	Utilização de indicadores e relatórios mensais de compras	Publicação mensal de relatórios com Indicadores de Compras	Avaliar a evolução do desempenho do setor de compras em relação aos objetivos estratégicos da Compesa	Excelência contínua no nível de atendimento aos clientes internos e qualidade na aquisição de materiais
Falta de informações sobre as ARPs Atas de Registros de Preços vigentes para aquisição de materiais diversos	Informativo eletrônico sobre as ARPs vigentes	Informativo eletrônico para toda a Compesa sobre as ARPs corporativas disponíveis	Disponibilizar para toda a Compesa informações sobre as ARPs vigentes para aquisições de diversos materiais	Aumento do nível de satisfação dos clientes, redução do tempo de atendimento por meio de ARP e do custo com processo de aquisição
Insatisfação entre os clientes internos	Pesquisa de satisfação dos clientes internos da GCP	Programa de avaliação do nível de satisfação dos clientes internos	Avaliar o nível de satisfação dos clientes internos com relação ao atendimento da gerência de compras	Feedback da avaliação dos clientes internos sobre a qualidade do atendimento da GCP
Dificuldades dos clientes internos para solicitar e acompanhar pedidos de aquisições de materiais	Manual de instrução para auxiliar as áreas solicitantes sobre os procedimentos de compras	Manual de Compras	Gerar um portfólio com os procedimentos de trabalho da gerência de compras; Auxiliar e esclarecer dúvidas dos clientes internos relacionadas aos proc. de compras	Clientes internos informados e esclarecidos sobre os procedimentos de trabalhos desenvolvidos pela GCP
Atraso nas entregas e baixa qualidade no fornecimento dos materiais	Avaliação dos fornecedores	IDEP Índice de Desempenho das Empresas Parceiras	Estimular e reconhecer as empresa parceiras à melhoria contínua do fornecimento	Melhor relação com os fornecedores, melhoria na qualidade e no tempo de fornecimento das entregas
Descentralização das informações referente às solicitações e demanda de materiais corporativos	Portal de Suprimentos	Sistema online da área de suprimentos	Permitir agendamentos online de entregas de materiais; consultas as normas técnicas e outras exigências da Compesa. Acompanhar o processo de compras e logística da cadeia de suprimentos	Maior agilidade nos processos principais da cadeia de suprimentos da empresa, automação de serviços com ganho de qualidade, segurança e eficiência

Fonte: elaboração própria, adaptado dos relatórios e entrevistas

Conforme a coleta de dados, além de melhorar os procedimentos do setor de compras, essas ações

contribuíram para a certificação ISO 9001, concedida pela organização internacional de

normatização Bureau Veritas em dezembro de 2014, em reconhecimento do modelo de aquisição, armazenamento, distribuição e controle de qualidade dos materiais e equipamentos adquiridos pela Compesa, fruto de uma ação conjunta entre a Gerência de Compras, Gerência de Logística e Gerência de Qualidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, ficou evidente que os avanços na área de compras da Compesa acompanham as tendências contemporâneas da função de compras destacadas pela literatura pesquisada, onde aponta que a atividade de compras tem evoluído nos últimos anos e ocupado espaço cada vez mais privilegiado no contexto dos negócios, passando de uma simples função operacional para uma atividade estratégica (BOWERSOX, 2013; BAILY, 2000).

Também ficou claro que as inovações da gerência de compras foram impulsionadas a partir de necessidades de proporcionar novas soluções para aumentar a capacidade e a qualidade de atendimento de aquisição da Compesa, pressionada pelos stakeholders (partes interessadas no processo de compras da empresa, sobretudo, os clientes internos).

Nesse sentido, pode-se afirmar que as inovações da gerência de compras, não constituem apenas novidades para área de suprimentos da Compesa, mas em iniciativas que acompanham as tendências atuais da área de compras, os quais vêm permitindo eliminar a antiga cultura funcional e promover um processo de compras estratégico, voltado para melhoria contínua.

Assim, todos os resultados obtidos no estudo de caso, demonstraram que as inovações em gestão de compras da Compesa apontam forte relação entre a busca de adequação aos padrões de

qualidade e para o alcance de uma boa performance em gerenciamento de compras. Essas observações remetem às considerações da OCDE (2005) quando destaca que a busca pela eficiência, qualidade, aprendizado e de crescimento, são os principais motivos para as empresas inovar.

Percebeu-se ainda, que as práticas da gerência de compras ao longo de 2011 e 2014, constituíram marcos inovadores para empresa, reflexos de melhorias na estrutura, no quadro de pessoal e no processo de gerenciamento de aquisição dos insumos, que contribuiu para a certificação da ISO 9001, concedida pela Organização Internacional de Normatização Bureau Veritas em reconhecimento da qualidade do processo de aquisição.

Assim, o estudo realizado na gerência de compras da Compesa, conduz ao julgamento de que os esforços da gestão de compras em busca de melhoria, resultou em um conjunto de mudanças e implementações que podem ser reconhecidas como inovação organizacional, do tipo incremental.

Tais categorias de inovação também trazem as lembranças do que revela Senhoras (2012) sobre inovação incremental e a OCDE (2005) sobre inovação organizacional, sendo que a primeira consideração associa inovação incremental

*“aos resultados de um amplo conjunto de eventos, indo desde uma descoberta maior até o conjunto de mudanças menores implementares em uma organização, frequentemente não notadas pelo público, mas importantes na natureza incremental da redução de custos e de aumento da qualidade” (SENHORAS, 2012, p. 19).*

Enquanto a segunda observação, faz referência de inovação organizacional “à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na

organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa”.

É importante destacar, segundo a gerente de compras, embora a unidade de negócios de compras viva um momento de evolução, os resultados alcançados marcam um início de muito trabalho, existe um esforço da gestão de compras em consonância com os setores envolvidos com suprimentos para continuar com o aperfeiçoamento, a conquista da ISO 9001 é um exemplo disso. O objetivo é manter a certificação e buscar melhorar os processos da área.

As limitações deste estudo referem-se à carência de estudos na literatura nacional relacionados à inovação no setor público. Destaca-se que foi grande a dificuldade de encontrar autores que tratam de forma específica a inovação no setor público, sobretudo, inovação para gestão de compras públicas, por essas razões, muitas informações sobre inovação associadas ao âmbito público foram coletadas em literaturas que tratam o assunto de forma geral.

A escassez de estudos voltados à inovação no setor público é uma questão levantada na pesquisa de Brandão e Bruno-Faria (2013), que aponta a insuficiência no número de periódicos no Brasil que aborda inovação pública. A OCDE (2005) apesar de tratar inovação nas empresas privadas, reconhece a importância de desenvolver estudos de inovação no setor público.

Portanto, esta investigação pode vir a contribuir para novos estudos e abordagens sobre inovação no setor público, que poderão ser explorados por pesquisadores e instituições públicas. Diante do reconhecimento da necessidade de difusão e discussão sobre inovação no setor público, sugere o desenvolvimento de pesquisas nessa área. Assim, para continuidade desse estudo,

recomenda-se verificar se os resultados dessa pesquisa se repetem, quando comparada a evolução da gestão de compras de outras empresas de saneamento básico.

## REFERÊNCIAS

BAILY, Peter et al. Compras: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.

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

BRANDÃO, Soraya Monteiro. BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. Revista Administração Pública: Rio de Janeiro, p. 227-248, jan./fev. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v47n1/v47n1a10.pdf>>

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>

\_\_\_\_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. Brasília, 21 de junho de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>

\_\_\_\_Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, 17 de julho de 2002. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm)>

BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. COOPER, M. Bixby. BOWERSOX, John C. Gestão logística da cadeia de suprimentos. 4 ed. Bookman, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COMPESA. Manual de compras. Recife: Gerência de Compras Compesa, 2014.

\_\_\_\_. Portal de Suprimentos. Disponível em: <<https://portaldesuprimentos.compesa.com.br:8443/salp-war/faces/suprimentos/portal/publico/portalSuprimentos.xhtml>>

ENAP- Escola Nacional de Administração Pública. Ações premiadas no 16º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal – 2011. Brasília: ENAP, 2011. Disponível em: <[http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=215&Itemid=35](http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=215&Itemid=35)>

FREITAS, Rony Klay Viana de and DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open GovernmentPartnership. Rev. Adm. Pública [online]. 2014, vol.48, n.4, pp. 869-888. ISSN 0034-7612. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000400004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122014000400004&script=sci_arttext)>

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. Tese de doutorado apresentada ao curso de doutorado de administração pública e governo da EAESP/FGV. Área de concentração: transformação do Estado e Políticas Públicas. São Paulo: EAESP/FGV, 2009. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/producaoAcademica/tese\\_EduardoGranha.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/producaoAcademica/tese_EduardoGranha.pdf)>

KLERING, Luis Roque. ANDRADE, Jackeline Amantino. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. IN: JACOBI, Pedro. PINHO, José Antonio. Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 204p.

OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. 2005. Disponível em:

<<http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. Gestão logística. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

SCHUMPETER, Joseph. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE/MG. Políticas Públicas: conceitos e práticas. Supervisão por Brenner Lopes e Jeffersonh Ney Amaral; coordenação de Ricardo Wahrendorff Caldas. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2008. Disponível em: <<http://www.mp.ce.gov.br/nspespeciais/promulher/manuais/MANUAL%20DE%20POLITICAS%20P%3%9ABLICAS.pdf>>

SENHORAS, Elói Martins. Estruturas de gestão estratégica da inovação em universidades brasileiras. Boa Vista: Editora da UFRR, 2012. 153p.

SOUSA, Marcos de Moraes. FERREIRA, Vicente da Rocha Soares. NAJBERG, Estela. MEDEIROS, JanannJoslin. Inovação no Serviço Público Brasileiro: Análise de 16 Edições do Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2013/02%20-%20APB/PDF%20APB%20-%20Tema%207/2013\\_EnANPAD\\_APB2523.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/02%20-%20APB/PDF%20APB%20-%20Tema%207/2013_EnANPAD_APB2523.pdf)>

STRAUSS, Anselm. CORBIN, Juliet. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desempenho de teoria fundamentada. 2. ed. Porto alegre: Artmed, 2008.

TIDD, Joe. BESSANT, John. KEITH, Pavitt. Gestão da Inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.