

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU DO PROGRAMA NACIONAL  
DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PNAP

FELIPE LOPES PENA

**PLANEJAMENTO DAS LICITAÇÕES:  
Um Estudo de Caso em uma Empresa Pública**

SETE LAGOAS  
2019

FELIPE LOPES PENA

**PLANEJAMENTO DAS LICITAÇÕES:  
Um Estudo de Caso em uma Empresa Pública**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.  
Orientador: Prof. João Francisco Sarno Carvalho.

## FOLHA DE APROVAÇÃO



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Curso de Especialização em Gestão Pública**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **Felipe Lopes Pena**, REGISTRO N°2017759583. No dia 13/04/2019 às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Licitações e Compras Públicas**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o Orientador e Presidente da Comissão, João Francisco Sarno Carvalho após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

( ) NÃO APROVADO

80 pontos (oitenta) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 13/04/2019.

Prof. João Francisco Sarno Carvalho  
(Orientador)

Profa. Daniele Oliveira Xavier

Profa. Neiva dos Santos Andrade



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Especialização em Gestão Pública**

**MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Modificações exigidas no TCC do aluno **Felipe Lopes Pena**, número de matrícula 2017759583.

Modificações solicitadas:

*Rever a metodologia, os objetivos e o título do trabalho. Aprofundar as conclusões. Atualizar as referências bibliográficas.*

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

  
Prof. João Francisco Sarno Carvalho (Orientador)

Assinatura do aluno: **Felipe Lopes Pena** Atesto que as alterações exigidas  Foram Cumpridas

Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 20 de maio de 2019.

Professor Orientador

  
Assinatura

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Administração Pública e Seus Princípios .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>Processo Licitatório .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3</b>	<b>Modalidades de Licitação .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4</b>	<b>Dispensa e Inexigibilidade de Licitação .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5</b>	<b>Planejamento das Compras Públicas .....</b>	<b>13</b>
1.5.1	Elaboração do Planejamento .....	14
1.5.2	Objeto da Licitação .....	15
1.5.3	Papel do Comprador .....	17
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Tipos de Pesquisa Aplicados .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2</b>	<b>Fases Teórica e Empírica .....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>Fluxograma do Processo de Compras .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2</b>	<b>Calendário Anual de Compras .....</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>
	<b>APÊNDICE A - Fluxograma do Processo de Compras .....</b>	<b>30</b>
	<b>APÊNDICE B - Formulário de Solicitação de Compra .....</b>	<b>31</b>
	<b>APÊNDICE C - Prazo de Cada Setor .....</b>	<b>32</b>
	<b>APÊNDICE D - Calendário de Compras .....</b>	<b>33</b>

## **RESUMO**

O trabalho objetivou a melhor maneira para se planejar as licitações, que são as compras realizadas pela Administração Pública, buscando sugestões para agilizar as compras através da organização, sem infringir nenhuma lei, norma ou regra vigente, para que o setor solicitante receba adequadamente o que foi solicitado em tempo hábil, prezando também pela economicidade dos recursos disponíveis. Para isso, foi feito um estudo de caso em uma empresa pública, onde foram verificadas as características específicas dos processos licitatórios e os fluxos de informações pelos quais eles passam.

Palavras-chave: Gestão Pública. Planejamento. Licitações.

## INTRODUÇÃO

O processo de compras no setor público, regido principalmente pela lei federal 8.666, de 22 de junho de 1993, segue várias normas e procedimentos que devem atentar-se às legalidades vigentes, suas alterações e adequações. Isso faz com que o processo se torne moroso em relação à mesma prática no setor privado.

Outro fator de grande importância é o planejamento das licitações, que também pode prejudicar ou ajudar o andamento dos processos de compras. De acordo com Di Pietro (2017), tanto na Administração Pública quanto na Privada, existe uma atividade dependente de uma vontade externa, individual ou coletiva, sendo esta vinculada a uma finalidade, desde que a mesma seja útil ao interesse do administrador. No caso da Administração Pública, essa vontade decorre da lei que fixa a finalidade a ser seguida.

Dessa forma, todos os seus atos devem ser previamente traçados conforme o que a legislação permite, prezando pela boa utilização do recurso público e buscando a satisfação e bem estar da sociedade. Mas é aí que ocorrem os entraves sobre o que se deve priorizar. O mais interessante seria o valor final ou a qualidade dos itens que se almeja adquirir? Conforme Rigolin e Bottino (2009, p. 21) “a licitação não é apenas um ato, mas todo um complexo procedimento administrativo através do qual a Administração elege, entre várias possíveis, a proposta mais vantajosa ao seu interesse”.

Para a realização das compras públicas, percorrem-se meses até que o processo chegue ao seu desfecho, com os itens entregues, serviços executados, tudo conferido e liberado para pagamento. Portanto, necessita-se de planejamento antes de qualquer aquisição, para reduzir a morosidade clássica dos processos. Com isso, o trabalho visa mostrar como a programação e a previsão pode ajudar na fluidez das licitações.

Segundo Blanchet (2013), a Administração Pública é, basicamente, uma atividade de gerenciamento dos interesses públicos, compreendendo atividades de caráter decisório e executório, destinadas ao atendimento direto, imediato e concreto das necessidades públicas.

A principal questão das compras públicas é o motivo de serem tão morosas. Por que as licitações demoram tanto? Outro ponto é o planejamento das compras. Como é feito o planejamento das aquisições públicas levando em consideração as leis e normas vigentes? Para isso, foi feito um estudo de caso em uma empresa pública, buscando analisar os gargalos e sugerir soluções para o planejamento e a velocidade dos processos de compras.

Além dos itens citados, o ponto que mais chama a atenção para a sociedade: a real necessidade das aquisições e como elas vão contribuir para a população. Assim, deve-se atentar que, para que o planejamento de compras cumpra seus objetivos é indispensável que todas as áreas do órgão ou entidade trabalhem de maneira integrada e contribuam, cada qual, com as informações que lhe cabem. Só assim o processo seguirá seu caminho com fluidez. Além da etapa do planejamento, existe todo um processo de conferência e de passos a serem seguidos, conforme o que foi estabelecido no edital e no contrato.

Conforme Maximiano (2012), ao receber os dados de entrada deve-se observar várias coisas, como, por exemplo, saber o prazo máximo para a entrega da material, da conclusão da obra ou da prestação do serviço, saber se a entrega é única ou parcelada, saber para quanto tempo a quantidade solicitada vai durar, se os valores previstos estão atualizados, dentre outros itens.

A questão da necessidade das aquisições em virtude do que se deve justificar ao público deve-se ao fato que, para existe uma demanda, e queremos saber qual é, qual atende, qual gera retorno e satisfação. Nisso incluem-se itens simples, como um lápis utilizado no setor administrativo de uma empresa pública, até mesmo uma obra para reestruturar um prédio para atender ao público.

Já a justificativa para a realização do trabalho se dá na necessidade que um setor ou órgão público possuem para realizar um processo de compra, levando em consideração a realidade financeira e orçamentária do solicitante, além do tempo gasto para a montagem de todo o processo. Com a devida comprovação de que é necessário fazer uma licitação, entram as modalidades de licitação para adquirir o produto ou serviço.

Além disso, constata-se que, nem sempre, as compras realizadas são satisfatórias, ou seja, nem sempre atendem aos objetivos dos solicitantes. Da mesma maneira pode ocorrer o contrário, quando o objeto não é bem especificado por quem o solicita, deixando os compradores com dúvidas quanto ao que deve ser adquirido com exatidão. E todas essas dúvidas que surgem durante o processo, geram tempo perdido.

As demandas previstas no planejamento de compras devem estar muito bem definidas, e o comprador deve ficar atento ao cronograma a ser seguido e questionar ao solicitante caso algum item esteja em desacordo, duvidoso, ou mal especificado. Itens simples que deem duplo sentido ou abram qualquer margem de dúvida podem significar o cancelamento ou anulação de um processo.



Assim, para alcançar o objetivo geral do trabalho, que é como planejar melhor as compras públicas para que os processos se tornem mais ágeis, alguns objetivos específicos foram traçados para que o trabalho se concretizasse. Dentre eles estão: a análise da literatura existente sobre o assunto em questão; a identificação das características específicas dos processos licitatórios no que se refere ao planejamento das aquisições, focando na economia; a verificação das práticas de aquisição de materiais e serviços e de como é feita a sua distribuição por modalidade de compras; e a proposta de ações de melhorias no modelo de planejamento de aquisições no que tange aos aspectos da economicidade e celeridade nos processos licitatórios, além de sugestões para tal.

Com isso, será exemplificado um modelo para auxiliar na celeridade das compras, através de um calendário de compras anuais. Outro ponto é a demonstração do fluxo do processo entre os setores, através de um fluxograma, e a contagem de dias em que ele ficará em cada local.

Para que o trabalho seja melhor visualizado e compreendido, ele foi dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo foi apresentado o Referencial Teórico, com a contextualização da Administração Pública, a Licitação e o Planejamento das Compras. Já o segundo capítulo trata da Metodologia. O terceiro capítulo visa a Análise e a Interpretação dos Dados, com as sugestões para elaboração de processo licitatório. E o quarto capítulo consta a Conclusão do trabalho.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Administração Pública e Seus Princípios

Apesar do termo ser descrito de diversas maneiras, a Administração Pública possui um único sentido, que é o de gerenciar os recursos públicos em benefício da população, prestando contas sobre tudo o que é feito, como é feito e por quem é feito. Conforme Di Pietro (2017), além dos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência, existem outros princípios, e alguns deles, juntamente com os citados, se aplicam mais diretamente às licitações e ao seu planejamento.

O Princípio da Publicidade, de acordo com Rigolin e Bottino (2009, p. 108), diz que “toda licitação é, antes de mais nada, inteiramente pública, devendo ser literalmente, mesmo, *escancarada* aos olhos de qualquer cidadão, nela interessado diretamente ou não”. Para os autores, o Princípio da Legalidade faz menção ao legítimo, o correto, o válido, o aceitável, ou seja, qualquer ato administrativo, incluso no procedimento licitatório, deve obedecer a ele, com inteiro rigor, o roteiro dado pela lei.

Segundo Tolosa Filho (1998), o Princípio da Igualdade ou Isonomia significa que, antes de se iniciar qualquer diferença entre os possíveis licitantes, todos eles possuem o mesmo direito de concorrer, vencendo aquele que a melhor proposta fizer. O autor diz que, no Princípio da Eficiência, espera-se o melhor desempenho possível das atribuições do agente público, para que assim, o mesmo obtenha os melhores resultados.

Conforme Rigolin e Bottino (2009, p. 110), no Princípio da Probidade Administrativa ou Moralidade, “todo e qualquer ato da Administração há de ser moral, ou probó”. Dessa forma, qualquer ato praticado que lese a fazenda ou os cofres da entidade, seja para proveito do responsável ou não, são tratados como improbidade administrativa, bastando apenas a existência do *dolo* para caracterizar essa ação. Os autores falam que o Princípio da Vinculação ao Instrumento Convocatório, como o próprio nome diz, o mesmo faz menção ao vínculo com a Administração, ou seja, a licitação é um procedimento vinculado, em conjunto, onde não se pode criar regras não previstas no edital, nem fixar novas normas.

Para Di Pietro (2017), o Princípio do Julgamento Objetivo visa o julgamento tanto das licitações na fase de habilitação, para ver se a documentação apresentada preenche as exigências do edital, quanto na hora de ver as propostas apresentadas, onde é preciso verificar se cada proposta atendeu ao que foi imposto no edital. Em seguida é necessário também fazer o confronto entre as propostas qualificadas, para ver qual delas melhor atende à solicitação.

Conforme Rigolin e Bottino (2009, p. 118), o Princípio da Impessoalidade ou Finalidade “consta diretamente da Constituição, art. 37, como aplicável, de modo genérico e amplo, a toda atuação da Administração, e assim também às licitações”.

## 1.2 Processo Licitatório

Para Cretella<sup>1</sup> *apud* Motta (2011, p. 23), a palavra licitação, no contexto da legislação brasileira, prevaleceu durante longo tempo como concorrência, significando procedimento adotado pela Administração “para selecionar, entre várias propostas apresentadas por particulares que pretendam oferecer serviços ou bens ao Estado, ao que mais atende ao interesse da coletividade”. De acordo com Guimarães (2012), trata-se de um tema extenso e que envolve vários fatores, que se iniciam no planejamento das aquisições conforme as demandas dos setores e na formalização dos processos de compras.

Segundo Di Pietro (2017), licitação pode ser definida como o procedimento administrativo pelo qual a administração procura obter a proposta mais vantajosa para a execução de suas obras e serviços, compra de materiais e alienação de seus bens. Conforme consta na Constituição Federal (BRASIL, 1988, art. 37, inciso XXI),

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.

Guimarães (2012) ressalta ainda que, como os órgãos públicos efetuam aquisições e realizam contratações utilizando recursos públicos, eles precisam seguir regras e normas regidas pela legislação para que se garanta a boa utilização destes recursos. Assim, todos os processos de licitação devem ser realizados conforme o que está especificado na Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, conhecida como Lei das Licitações e Contratos.

Segundo Guimarães (2012), o principal motivo para a Administração Pública realizar uma licitação é para que ocorra a competição entre fornecedores, e, a partir daí, consiga igualar a concorrência, comparar as propostas ofertadas e usufruir da mais adequada, ou seja, aquela que gere economia de valores e fique dentro do planejamento.

---

<sup>1</sup> CRETELLA, José. **Administração Indireta Brasileira**. Rio de Janeiro: Forense, 1993.

Para isso, existem modalidades licitatórias que norteiam e enquadram os tipos de processo de compra a serem executados, fazendo com que exista competição entre fornecedores de níveis aproximados, buscando a proposta mais vantajosa.

### **1.3 Modalidades de Licitação**

De acordo com Motta (2011), todo processo a ser licitado deve estar dentro de uma das modalidades de licitação existentes, que são descritas no artigo 22 da Lei 8.666/93, sendo elas: a concorrência, a tomada de preços, o convite, o concurso e o leilão.

Segundo Guimarães (2012), concorrência é a modalidade mais ampla e que permite a participação de quaisquer interessados que atendam às exigências de habilitação fixadas no edital, convocados com a antecedência mínima prevista na lei. Essa modalidade de licitação é utilizada, na maioria das vezes, para que se faça contratos de grande porte.

Em Motta (2011, p. 138), a tomada de preços “é a modalidade que circunscreve apenas interessados devidamente cadastrados, ou que atenderem a todas as condições editalícias até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas”. Este cadastramento prévio visa a antecipar a habilitação dos licitantes.

Para Guimarães (2012), o convite é a modalidade mais simples, onde a unidade administrativa escolhe e convida no mínimo três interessados, sendo estes do ramo pertinente do objeto. Essa modalidade não exige publicação, porque é feito diretamente aos escolhidos pela Administração através de carta-convite.

Segundo Motta (2011, p. 138), concurso “é a modalidade utilizada para selecionar trabalho técnico, científico ou artístico, mediante prêmio ou remuneração dos vencedores, segundo critérios previamente fixados”. Assim, é possível dizer que esta modalidade não é diretamente cercada por valores, mas sim pelo que é necessário para atender a Administração Pública, em conformidade com o que estiver regulamentado no edital.

De acordo com o artigo 22, § 5º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993,

leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

O leilão é uma modalidade muito interessante para a Administração Pública, uma vez que ela repassa aquilo que já não possui utilização para alguém que tenha necessidade ou possa aproveitar de alguma maneira o bem disponibilizado.

Além dessas uma nova modalidade foi criada para agilizar os processos de compras: o pregão e o pregão eletrônico. Suas normas estão especificadas através da Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002.

Segundo Di Pietro (2017), o pregão é a modalidade para aquisição de bens e serviços comuns, independente do valor estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública. Ele é realizado em lances sucessivos e decrescentes, como se fosse um Leilão inverso, onde ganha quem apresenta o menor lance.

Em 2002 o pregão passou a ser regulamentado pela Lei Federal 10.520, de 17 de julho, e uma nova modalidade foi criada, o pregão eletrônico, sendo este uma derivação do pregão presencial, da qual ambos são orientadas através da lei citada (DI PIETRO, 2017).

Segundo Di Pietro (2017), a modalidade de licitação eletrônica é derivada do pregão presencial, e permite que o fornecedor participe do processo diretamente de seu computador, por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação. Apesar desta diferença, o pregão eletrônico enquadra-se nos mesmos quesitos e mesma legislação.

A criação desta modalidade eletrônica foi de grande valia para as competições entre os interessados, uma vez que, no tipo presencial, a questão logística pode dificultar os interessados que estejam situados em locais distantes. Já no tipo eletrônico é possível participar de qualquer lugar do país, ou até mesmo de outros países, desde que se tenha condições de cumprir o que é solicitado no edital do processo.

De acordo com Guimarães (2012), esse mecanismo tem proporcionado uma grande economia aos governos federal e estadual, já que o mesmo é livre da limitação geográfica. Os interessados podem fechar negócio de qualquer parte do país. Outro fator de grande importância neste processo é o tempo, que é muito menor. Em cima desta modalidade é que será avaliado uma forma de planejamento para agilizar as compras públicas.

#### **1.4 Dispensa e Inexigibilidade de Licitação**

Existem duas maneiras pelas quais não é necessário aplicar nenhuma das modalidades anteriores de licitação, segundo Motta (2011). Pode ocorrer a *dispensa de licitação*, que acontece em situações nas quais, embora viável a competição, sua efetivação seria objetivamente contrária ao interesse público.

Também pode ocorrer a *inexigibilidade de licitação*, que, ao contrário da dispensa, a competição é sempre inviável, uma vez que a contratação pretendida é de natureza singular, não restando à Administração opção senão escolher o único contratado capaz de atender à sua necessidade.

De acordo com o artigo 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a dispensa de licitação pode ocorrer por alguns motivos, como por exemplo, nos casos de obras e compras de materiais e serviços em até 10% do valor previsto, nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem, nos casos de emergência e de calamidade pública, quando a segurança nacional estiver comprometida, quando a licitação ficar deserta repetidamente nos processos, podendo ser justificada, dentre vários outros casos que podem se enquadrar.

Já a inexigibilidade de licitação, que preza pela inviabilidade, segundo o artigo 25 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, pode ocorrer quando a aquisição é oferecida por um fornecedor exclusivo, para o caso de serviços especializados, de natureza singular, para contratação de profissional do setor artístico, em caso de aprovação pela opinião pública, e para outros casos específicos.

## **1.5 Planejamento das Compras Públicas**

Segundo Guimarães (2012), a montagem de um processo de compra é algo complexo, exigindo planejamento para que se possa enquadrar nas modalidades de licitação e nos seus prazos, além de prezar por uma aquisição vantajosa para os cofres públicos e para o atendimento da demanda.

De acordo com Raposo *et al* (2016, p. 14), “as compras e contratações públicas impactam diretamente a atividade econômica devido ao movimento significativo do volume de recursos”. Para Vianna e Boseli (2016), esse é o maior gargalo, a falta de planejamento e tentativa de redução das despesas, pois muitos órgãos não o fazem por apenas seguir o valor liberado no orçamento até que este se esgote, sem levar em consideração outros fatores que podem beneficiar a utilização do recurso.

Além disso, existe a questão da mudança de pensamento dos funcionários para fazer com que o planejamento dê certo, visto que podem ocorrer resistências. Conforme Raposo *et al* (2016, p. 15) indicam, “as ações prioritárias e necessárias para o sucesso do planejamento de compras enfrentam a resistência às mudanças, a qual é condição comumente observada nas organizações, sejam elas privadas ou públicas”.

Assim, alguns pontos são muito importantes para que o planejamento dê certo, conforme Guimarães (2012). Pontos como a definição correta do objeto a ser licitado, pesquisar os valores de mercado e conhecer os prazos para a finalização do processo são imprescindíveis para que o planejamento flua da maneira adequada, além de saber o tipo de licitação utilizada e conhecer a importância do comprador.

### 1.5.1 Elaboração do Planejamento

Segundo Vianna e Boseli (2016), planejar é saber onde se quer chegar, através de medidas e decisões necessárias, prevendo problemas e traçando soluções para que o objetivo continue dentro do alcance. Para Maximiano (2012, p. 79), o “processo de planejamento é uma ferramenta para administrar as relações com o futuro”. Dessa forma, trata-se de uma aplicação que resultará em um processo decisório.

Para Drumond *et al* (2013, p. 5) é necessário também que o processo de compras seja claro e bem definido, pois, “como as organizações não são autossuficientes, surge a necessidade de estreitar seus laços com os fornecedores, a fim de formar aliados eficientes e ágeis no desempenho de suas funções”.

De acordo com Raposo *et al* (2016, p. 14), “é através do mapeamento das demandas e dos processos de compras focado na qualidade dos gastos que o planejamento de compras poderá promover a melhor utilização dos recursos públicos”. No caso das compras públicas, planejamento envolve muitos fatores, como a quantidade necessária em conformidade com a necessidade, os recursos disponíveis, a atenção na elaboração do mesmo e até no bom senso de quem realiza as solicitações, atentando para a real necessidade do item, para a disponibilidade em estoque, no caso de materiais, e para a duração e validade do item.

Conforme Vianna e Boseli (2016, p. 93), “o planejamento exige que se tenha uma visão ampla e que se saiba que aquilo que se adquire irá impactar ou não o futuro da organização pública e conseqüentemente o atendimento ao interesse público”. Para Guimarães (2012), o planejamento de uma compra pública é complexo e requer muita atenção, além de estar atento às legalidades e regras vigentes para que não tenha problemas durante a execução do processo. Com isso, o ato de planejar torna-se o ponto chave para a execução de qualquer compra pública.

De acordo com Maximiano (2012), o processo de planejamento envolve etapas, análises e decisões. Primeiro, é necessário que se tenha dados de entrada. No caso das compras públicas, trata-se do pedido do setor requisitante, mostrando as suas necessidades.

Dentro do planejamento, este passo é um dos mais importantes, pois trata do que é realmente necessário e das suas especificações da maneira mais clara, para que não ocorram dúvidas na licitação. Vianna e Boseli (2016), afirmam que o planejamento pode maximizar as compras públicas, visto que, com um cenário finito, com ações limitadas ao orçamento anual e regido por leis, só consegue se estabelecer desde que seja estudado todo o processo e onde será possível melhorar seu tempo.

Para os autores, algumas mudanças podem fazer a diferença para a excelência de um processo de compras. Verificar porque licitações passadas deram como fracassadas é um dos pontos, para que se possa corrigir os processos futuros dos mesmos itens.

Como sabe, além de tempo, cada processo que não desperta interesse nos fornecedores gera vários custos como as horas de trabalho perdidas. Outro ponto interessante de sugestão dos autores é o de mapear o processo. Isso pode ser acrescentado ainda simulando os prazos em cada setor, tendo assim, o tempo máximo de cada processo.

Assim, de acordo com Maximiano (2012), é possível fazer o processamento de dados de entrada, que é onde as informações são agrupadas e modeladas. Aqui, verifica-se se a aquisição é pertinente e se o valor previsto está dentro da programação anual, além de consultar se a descrição do objeto está bem elaborada e não deixa dúvidas. Se tudo estiver correto, o pedido é aprovado e enviado para o setor de compras.

Por fim, conforme Maximiano (2012, p. 80), deve-se preparar o plano, que é “o registro das decisões resultantes do processamento dos dados de entrada”. Dessa forma, o plano é como um guia para a ação no futuro. No processo de compras públicas ele deve estar seguindo as normas e leis vigentes, observando em qual modalidade e em qual tipo ele melhor se adéqua. Assim, de início, é preciso que fique bem definido o objeto a ser licitado.

### 1.5.2 Objeto da Licitação

Segundo Viana (2011, p. 252), “a finalidade precípua da licitação será sempre a obtenção de seu objeto”, no qual deve estar muito bem descrito no instrumento convocatório, para facilitar os trâmites da aquisição. De acordo com Blanchet (2013), o objeto da licitação é sempre representado por uma atividade cujo exercício constitui-se na solução do problema em razão do qual se está licitando.

Dessa maneira, a descrição do item deverá conter todas as informações necessárias para que os interessados saibam exatamente o que, quando e como propor. Conforme Viana (2011, p. 253),



a definição do objeto é condição indispensável de legitimidade da licitação, sem a qual não pode prosperar o procedimento licitatório, qualquer que seja a modalidade sob pena de tornar-se inviável a formulação de ofertas, bem como seu julgamento, e irrealizável o contrato subsequente.

Ainda de acordo com Viana (2011), a falta de planejamento e do projeto básico, especificando detalhadamente o item a ser adquirido, pode acarretar na anulação de toda a licitação, responsabilizando aquele que fez a especificação de maneira incorreta. Assim, segundo Di Pietro (2017), a Constituição Federal exige licitação para os contratos de aquisição de bens, prestação de serviços e para a contratação de empresa para realização de obras em prédios ou instalações públicas.

Segundo Rigolin e Bottino (2009), compra, aquisição ou fornecimento de material é o tipo de contrato civil ou comercial através do qual entrega à Administração algum bem, algum material, algum equipamento, alguma utilidade, mas que seja inconfundível com serviço ou obra. Na aquisição de materiais deve-se observar também a questão logística, do prazo de entrega, confirmando junto ao vencedor do certame que os itens estarão no local indicado no edital dentro do prazo estabelecido, independentemente da localização do fornecedor que enviará o item.

Para Rigolin e Bottino (2009), serviço é toda atividade especializada, intelectual, mecânica ou de qualquer outra natureza, que é prestada, sendo realizada por pessoa física ou jurídica, geralmente através de contrato, podendo ou não ser efetivado através de uma licitação, dependendo do tipo de serviço a ser prestado e das suas especificidades. Assim, pode-se dizer que serviço é todo trabalho que a Administração queira obter, toda atividade que contrate, todo esforço, sendo este especializado ou não.

O serviço distingue-se da obra pelo tipo de atividade que será realizada e sobre qual será o material empregado nela. Com isso o serviço pode ser considerado unicamente intangível, ou seja, apenas o serviço, sem utilização de materiais que agregarão a ele, ou o serviço pode ser feito com utilização de material ou reposição de itens.

Conforme Viana (2011, p. 253), “a conceituação de obra abrange toda construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação, realizada por execução direta ou indireta”. Assim, os serviços de engenharia envolvem tanto a prestação do serviço de mão de obra quanto os materiais utilizados de acordo com um projeto anexado ao edital do processo licitatório. Além do objeto a ser licitado, outro ponto chave é o tipo de licitação a ser escolhido, para que atenda da melhor maneira possível os objetivos do processo.

### 1.5.3 Papel do Comprador

Segundo Batista e Maldonado (2008), a compra possui uma função especial dentro de qualquer empresa, fazendo com que os outros setores trabalhem com os insumos adequados e sem interrupção. Trata-se uma atividade administrativa separada por vários estágios, que, diferentemente de uma empresa privada, deve seguir sempre à risca a legislação vigente, além das normas internas da empresa.

Para Raposo *et al* (2016, p. 14), “o novo paradigma das compras públicas é a soma da eficiência com o uso do poder de compra do Estado, onde a eficiência se traduz em comprar melhor pelo menor custo possível e o uso do poder de compra é a compra de segmentos estratégicos e relevantes para efetivação das políticas públicas”. Daí a necessidade do comprador estar enfrontado com o que se está adquirindo para que se consiga o melhor custo benefício na utilização do recurso público.

De acordo com Batista e Maldonado (2008, p. 688), o comprador não deve trabalhar de maneira solitária, apenas com a descrição do item que lhe foi pedido para licitar. É necessário que exista uma interação entre ele e o requisitante, visando o aperfeiçoamento do pedido e da rotina de compras.

Conforme Batista e Maldonado (2008), o comprador deve estar atento à especificação detalhada do item a ser adquirido, bem como da definição correta das unidades e das quantidades, uma vez que, após iniciado o processo de compras, não é interessante que se faça retificações, mostrando despreparo e incerteza.

Dessa forma, o comprador está diretamente vinculado à todas as áreas da empresa, devendo inclusive conhecer um pouco de cada uma delas para não ter problemas em pedidos mais específicos de determinada área. Além de ter atenção para a descrição do item, o comprador deve estar preparado para responder os questionamentos que podem surgir durante o processo, para não parecer inseguro sobre o que foi solicitado dentro do processo.

De acordo com Batista e Maldonado (2008), existe um papel estratégico sobre a função do comprador de uma empresa, uma vez que ele influencia as demais áreas da organização e toda a cadeia produtiva, e, realizando os processos de maneira satisfatória, além de atender ao que foi solicitado, pode conseguir a redução de gastos e ampliar o vínculo da empresa com o público externo.

Segundo Drumond (2013, p. 27), é necessário levar em consideração um processo de compras claro e competitivo, visando “a importância do relacionamento entre clientes e fornecedores para a cadeia de suprimentos”. Consequentemente, um processo bem sucedido gera uma boa relação, beneficiando os dois lados.

Assim, de acordo com Batista e Maldonado (2008, p. 693), acredita-se que “a função de compras dentro de uma instituição precisa projetar uma imagem de profissionalismo e eficiência, além de estar propensa a colaborar com os departamentos no alcance dos objetivos pretendidos”. Isso realça a importância do comprador e de como ele deve se portar perante os processos licitatórios, sendo um fator chave para o desenvolvimento da empresa.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 Tipos de Pesquisa Aplicados**

Segundo Bianchi, Alvarenga e Bianchi (2009, p. 37), metodologia é um “conjunto de instrumentos que deverá ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira rápida e melhor”.

Existem vários tipos de pesquisa pelas quais o desenvolvimento de um trabalho pode se realizar, segundo Vergara (2011), como, por exemplo, a pesquisa exploratória, a descritiva, a explicativa, a metodológica, a aplicada e a intervencionista, além de poder ser qualitativa e quantitativa. O desenvolvimento desta pesquisa se deu através das pesquisas descritiva, explicativa, qualitativa e quantitativa, tratando-se de um estudo de caso em uma empresa pública do Estado de Minas Gerais. Ela ocorreu em janeiro de 2019, buscando informações do que ocorreu no ano de 2018.

A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população, fenômeno ou acontecimento. Aqui o pesquisador não interfere nas rotinas, apenas coleta dados através de todo tipo de informação que consegue. Já a pesquisa explicativa busca o motivo dos acontecimentos. Ela visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno.

A pesquisa qualitativa busca informações através do acompanhamento, coletando dados através de observações. E a pesquisa quantitativa reúne dados de forma numérica, através de uma amostra do que se deseja analisar. Para atingir os objetivos propostos para a realização deste trabalho, a metodologia utilizada ocorreu em duas fases: a teórica e a empírica.

### **2.2 Fases Teórica e Empírica**

A parte teórica do trabalho foi realizada através de Pesquisa Bibliográfica. Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 57), pesquisa bibliográfica trata “do levantamento de bibliografia já publicada e que tenha relação com o tema em estudo”. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com aquilo que foi escrito sobre um assunto determinado. A pesquisa teve como base livros e artigos que tratam do assunto em questão, além das leis vigentes.

A fase empírica ocorreu através da elaboração de um estudo de caso. O método adotado para o levantamento de dados foi o Estudo de Caso. Considera-se esse tipo de método de pesquisa adequado para situações em que é necessário explicar certa situação. Também é utilizado o estudo de caso quando é necessário ampliar e aprofundar o conhecimento sobre determinado tema. Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

De acordo com Yin (1989), a preferência pelo uso do Estudo de Caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o Estudo de Caso se caracteriza pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações." (YIN, 1989, p. 19).

Houve conversa com alguns funcionários que trabalham no setor de compras, bem como pesquisa documental dos processos finalizados por eles, onde se pôde perceber que o início e o término da maioria dos processos se deram com mais de quatro meses, desde a solicitação até a entrega e o pagamento da nota fiscal, o que, para os funcionários do setor, e também para os solicitantes, é um prazo longo para uma aquisição.

Foi falado ainda sobre a real necessidade de algumas aquisições, visto que os solicitantes não fazem consultas ao estoque, ou a outras filiais que possam disponibilizar o mesmo item necessário. Os responsáveis pelo setor de compras chegaram a dizer que consultaram o setor de almoxarifado e perceberam que ainda existiam itens, em quantidade considerável, que estavam sendo solicitados novamente, o que geraria um estoque alto, além da despesa aos cofres públicos.

Os responsáveis pelas compras também comentaram sobre a falta de conhecimento do fluxo do processo pelos solicitantes, gerando cobranças pela demora das aquisições. Além da falta de conhecimento do fluxo, foi dito que muitos não especificam bem o item pedido, fazendo com que o setor de compras tenha o trabalho de devolver o pedido solicitando mais informações, e, conseqüentemente, atrasando o início do processo.

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 56), documentos "são todos os materiais escritos que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica e que ainda não foram elaborados". Para servir como base, e padronizar a pesquisa, foi utilizada uma modalidade de compras, o pregão eletrônico.

Dentre os documentos analisados, estão diversos editais de Pregões Eletrônicos encontrados no Portal de Compras do Estado de Minas Gerais, realizados no ano de 2018. Nos editais foi verificado o tempo do processo desde a abertura até o seu encerramento, que em todos os casos ultrapassavam os quatro meses desde o recebimento do pedido de compra até o seu encerramento.

Também foi verificado o ambiente de trabalho e os procedimentos internos de uma empresa pública. Outros itens como pedidos de compras, orçamentos de fornecedores cadastrados e mapas comparativos de preços, para conhecer os valores médios dos materiais e serviços licitados, também foram utilizados na pesquisa, disponibilizados por funcionários do setor de compras.

Na análise realizada com o tempo em que as etapas percorrem, não existe um padrão bem definido, assim como falta cobrança na celeridade do processo, como, por exemplo, o período em que uma solicitação sai de um setor até que ela retorne com o parecer de outro setor. Dessa forma, algumas propostas para intervenção foram feitas para tentar regularizar os maiores gargalos, como o desconhecimento do fluxo do processo pelos funcionários que não são do setor de compras, as solicitações parceladas do mesmo item e a falta de informação nos pedidos, a demora no parecer de alguns setores por onde a pasta do processo transita, e a tempo de duração de um pregão eletrônico na empresa pública analisada.

### 3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Como já informado, foi utilizado o modelo de licitação do pregão eletrônico para padronizar o planejamento. Este modelo foi escolhido por sua celeridade em relação aos outros formatos, além de não possuir entraves referentes aos valores das compras, podendo expressar valores pequenos ou grandes, ao contrário das outras modalidades que possuem classificação de valores.

Outra grande vantagem do pregão eletrônico é que ele abre portas para fornecedores de outros estados participarem, desde que atendam no quesito preço, qualidade conforme a descrição do item, e tenham o valor de frete embutido no valor total.

Para demonstrar o modelo do planejamento, é necessário mostrar alguns gargalos que tornam os processos mais lentos. Apesar da legislação das compras públicas estar vigente desde o ano de 1993, pela Lei nº 8.666, a fiscalização ainda era pouca e se, caso os funcionários da época quisessem agir de má fé, eles poderiam manipular as compras, mesmo que correndo riscos das punições em caso de denúncia.

Ao passar dos anos, após a informatização das compras públicas, ficou mais seguro para todas as partes. Se antes poderia haver brechas no processo, agora elas foram reduzidas, o que melhorou até mesmo para resguardar o comprador, principalmente no que diz respeito às negociações, uma vez que tudo fica registrado e pode ser acessado por qualquer pessoa que tenha interesse, ou seja, melhorou a transparência também.

Com as melhorias nas leis das licitações passamos a perceber uma atenção maior por parte dos fornecedores. No Governo de Minas Gerais, o ponto alto é a utilização do Portal de Compras, que exige que os fornecedores participantes estejam com a documentação da sua empresa em dia, com encargos e tributos estaduais e federais devidamente quitados. Isso reduz a gama de fornecedores participantes, mas elimina aqueles que estão em descumprimento com o Estado, e, que a partir daí, pagando menos impostos, podem conseguir melhores preços, o que seria injusto para a competição.

### 3.1 Fluxograma do Processo de Compras

Um dos grandes gargalos no processo de compras é o prazo necessário para receber os itens, visto que a maioria dos solicitantes o faz num período curto, ou após esgotar o item em estoque. Além disso, existe o fato de que podem chegar vários processos ao mesmo tempo, deixando alguns represados e tendo que ordenar uma sequência de prioridades.

Dessa forma, foi montado um Fluxograma do Processo de Compras, conforme consta no Apêndice A, que mostra por onde a pasta circula desde a sua solicitação, para que os pedidos sejam enviados com a devida antecedência. Neste fluxograma foi abordado também os retornos que a pasta pode ter para fazer correções. Claro que tudo deve estar bem planejado para que a licitação não dê deserta, ou até mesmo para confirmar que se tenha saldo financeiro ou orçamentário para iniciar o processo.

No fluxograma o início do processo de licitação se dá a partir do momento em que o Setor de Compras recebe o pedido, seja ele de material ou de serviço. Para que o setor receba os dados necessários, foi elaborado um documento de Solicitação de Compra, de acordo com o Apêndice B, para que o solicitante descreva o item desejado, coloque o código do Portal de Compras de Minas Gerais, coloque sugestões de locais para facilitar a solicitação dos orçamentos aos fornecedores, bem como a fonte de recursos a ser utilizada e a justificativa para a aquisição.

Após recebimento da Solicitação de Compra é que se começa a montagem do processo. Agora o setor de compras busca orçamentos de fornecedores credenciados no Portal de Compras, ou seja, aqueles aptos a participarem do processo de licitação. Com esses valores, envia-se o processo para aprovação financeira e orçamentária.

Nesse ponto pode ser que o processo seja cancelado, seja pela justificativa incorreta ou por quantidades e valores fora do planejamento anual. Caso estejam de acordo, o processo segue seu fluxo. Daí vem a orientação para não se fazer estoques, e sim planejar as aquisições conforme a demanda real.

No fluxograma desenvolvido, vários setores participam de alguma forma, seja conferindo e enviando para correção, seja contribuindo com algo e repassando para o próximo setor. De qualquer maneira, esse é outro gargalo que ocorre com os processos licitatórios: a demora dos setores em dar o seu parecer e devolver o processo. Para isso, foi criada uma tabela, conforme Apêndice C, que lista os setores e os eventos em que eles têm participação no processo de compras. Para cada evento existe um prazo máximo de dias úteis para que se tenha retorno do setor.



Essa contagem é iniciada na data de entrada da Solicitação de Compra no setor de licitações. Ela é feita em dias úteis, para ser justo com cada setor, caso tenhamos feriados no meio do processo. No total, seriam necessários 60 (sessenta) dias úteis para finalizar o processo de compras, ou seja, após a entrega correta do material ou do serviço e do pagamento da nota fiscal emitida. Contando em dias corridos, seria algo em torno de 3 (três) meses para a conclusão de cada processo.

Assim, ganha-se tempo em cada setor e no prazo global do processo, deixando-o praticamente fixo. Claro que pode ocorrer pequenos atrasos em caso de correções durante o processo, mas os prazos foram colocados de maneira que dê para corrigir e devolver sem que eles sejam extrapolados.

Um ponto externo ao planejamento, mas que é muito comentado é a qualidade do material. Apesar de ser bem especificado no edital, não é possível exigir marcas, mas, como bem sabemos, existem marcas um pouco mais caras cuja durabilidade e eficiência supera as mais baratas, tendo assim um melhor custo benefício. Daí a necessidade da melhor descrição possível do item e da conferência no recebimento também pelo solicitante, caso seja necessária a troca para atender o edital.

Como o grande ponto do planejamento das compras é o tempo e seus prazos, foi elaborado um Calendário Anual de Compras. Através dele os solicitantes terão um norte da época em que poderão fazer seus pedidos, deixando os prazos do setor de compras mais leves, e preenchendo a agenda do ano todo.

### **3.2 Calendário Anual de Compras**

O Calendário Anual de Compras (Apêndice D) foi criado para auxiliar os solicitantes e, principalmente, o setor de compras. Através dele, cada item de compra terá uma data definida para envio da solicitação, para então iniciar a licitação.

Como muitos pedidos possuem a época de necessidade definida, como os plantios, as revisões de máquinas, os contratos em vencimento e os materiais à medida que são baixados em estoque, é possível programar para quando o item será necessário, e, com os prazos definidos, seguindo o Calendário Anual de Compras, seria possível planejar de maneira eficiente as compras públicas.

Ao iniciar o ano deve-se montar um planejamento para as aquisições do ano todo. As datas dessas aquisições devem buscar o mais próximo da baixa de preços do mercado. Para isso é possível consultar processos dos anos anteriores, contratos em execução, ou até cotações sem compromisso.

A sugestão de montagem do calendário foi separar em partes e colocar lacunas entre elas para as compras mais específicas, que não sejam corriqueiras. Por exemplo, pode-se colocar a compra de materiais nos primeiros prazos, em seguida um intervalo para compras não especificadas, então a compra dos serviços, seguida de mais um intervalo para outras compras esporádicas, e então as aquisições de bens patrimoniais e um último intervalo para compras diversas.

Cada item teria um período de 10 (dez) dias corridos para dar entrada no setor de compras. Caso algum solicitante perdesse esse prazo, o item só poderia ser solicitado no ano seguinte, ou em uma das datas em aberto, caso não aparecesse uma aquisição esporádica nela. Daí a necessidade da divulgação do calendário e de enfatizar a necessidade de programação das compras comuns. Em caso de compras esporádicas, ou imprevistas, no calendário constam algumas datas sem definição de item, que pode ser utilizada para tal.

Em seguida, o setor de compras possui o prazo aproximado de 3 (três) meses para cada processo, mas existirão processos simultâneos, visto que a cada 10 (dez) dias abre-se um novo item para entrada no setor de compras. Esse tempo é 25% (vinte e cinco por cento) menor que o prazo médio anterior de 4 (quatro) meses para a licitação.

O último item do calendário teria entrada até o final do mês de setembro de cada ano, para que ele seja concluído dentro do exercício, ou seja, em até 3 (três) meses, conforme os prazos estipulados para retorno de cada setor. Com isso, o setor de compras não ficaria sobrecarregado, e ainda teria o tempo das datas das compras esporádicas.

Assim, utilizando os prazos fechados de envio, de aprovação e dos procedimentos de compra, a serem seguidos à risca, levando em consideração também as melhores épocas conforme os períodos em que o item de material ou a prestação de serviço devem estar entregues ou prontos, teríamos um ano produtivo, com aquisições bem distribuídas e dentro do planejamento financeiro.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi apresentado no embasamento teórico e pelo que foi sugerido como opção de melhoria para o planejamento das compras públicas, é possível dizer que vários são os fatores que interferem no processo de aquisição de materiais e de prestação de serviços. Esses fatores ocorrem desde o pedido enviado pelo requisitante até a finalização do processo de compras.

Como é feito o planejamento das aquisições públicas levando em consideração a economia financeira e orçamentária, o combate à falta ou desperdício de materiais e a agilidade nos processos licitatórios, dentro das leis e normas vigentes?

Como o objetivo do trabalho foi mostrar a melhor maneira de planejar as compras públicas para que os processos se tornem mais ágeis, para cada item identificado como parte do gargalo no processo de compras públicas, algumas sugestões foram feitas a fim de demonstrar esta possibilidade de melhoria.

Grande parte dos funcionários que fazem solicitações de compras, aparentemente desconhece o fluxo de uma licitação e o tempo normal em que o pedido demora em completá-lo, pelo que foi pelos compradores. Conhecendo a sequência na íntegra, o solicitante passa a se preocupar mais em cumprir os prazos estabelecidos, e a enviar o máximo de informações para que a aquisição não seja bloqueada em algum momento. Ele também deve ser orientado a sempre procurar saber se o item desejado já não existe em sobra na empresa, ou até mesmo em alguma filial que utiliza os mesmos itens, caso tenha alguma sobra de estoque.

Geralmente não existe uma especificação de prazos de envio dos pedidos e de retorno deles nas compras públicas, o que prejudica tanto na organização do comprador quanto no desenvolvimento dos processos licitatórios. Existindo um planejamento feito através de prazos, os solicitantes ficarão mais atentos às suas especificações, uma vez que ele deve enviar, e, em caso de erro, devolver ainda dentro do prazo limite estabelecido pelo Calendário de Compras. Isso faz com que toda compra se inicie na data planejada e na sequência de importância e de sazonalidade que ficar definida pelo setor.

A padronização do formulário de Solicitação de Compra também facilitará, tanto para nortear o solicitante, quanto para auxiliar o comprador no início da busca por orçamentos para composição do valor médio de mercado. Assim, com essas informações primárias, mas essenciais, o processo se torna mais ágil.

Ainda sobre o item de aquisição, é válido ressaltar que a localização do código do item no Portal de Compras também é de suma importância para quem vai executar a licitação, uma vez que não terá trabalho de localizar item a item, além de ter uma boa especificação daquilo que se quer adquirir. Como a descrição do item está fixada no portal, assim como o lance com a marca do produto ofertado, para que o fornecedor cumpra com o que propôs, basta recusar o recebimento de qualquer item em desacordo.

No caso de entregas parciais, que elas sejam feitas em conformidade com o documento fiscal, ficando o mesmo retido até que a entrega seja finalizada para que se possa efetuar o pagamento ao fornecedor. Dessa maneira, é possível dizer que o planejamento das compras públicas, em sua maioria, não é feito da melhor maneira, devido à falta de padronização dos procedimentos. Com isso, apesar da licitação em si ocorrer da maneira adequada, ela se torna morosa pelos procedimentos realizados no que ocorre anteriormente a ele, ou seja, antes da sua publicação aos possíveis interessados.

Dessa maneira, é necessário que se conheça detalhadamente o fluxo do processo, padronizando a forma de se fazer os pedidos de compras, colocando prazos para cada tipo de item a ser adquirido pelo setor, marcando o tempo máximo em que a pasta permanece no responsável atual e utilizando o calendário anual de compras. Com isso, é possível reduzir o tempo de entrega dos itens e dos serviços prestados, que antes era superior a 4 (quatro) meses, para, no máximo, 3 (três) meses, além de prezar pela boa utilização dos recursos públicos disponíveis.

Para que se tenha um entendimento ainda mais avançado sobre este tema, é interessante acompanhar a rotina de um setor de compras, bem como a movimentação de um setor de almoxarifado ou de funcionários que comumente fazem as solicitações. Dessa forma consegue-se saber até onde eles conhecem o processo, o que consideram entraves e também as suas sugestões de melhorias.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Marco Antônio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. **O Papel do Comprador no Processo de Compras em Instituições Públicas de Ciência e Tecnologia em Saúde**. FGV. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a03v42n4.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2019.

BIANCHI, Anna; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. **Manual de Orientação: estágio supervisionado**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2009.

BLANCHET, Luiz Alberto. **Roteiro Prático das Licitações**. 8. ed. Curitiba: Juruá, 2013.

BRASIL. **Constituição Federal (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 23 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 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)>. Acesso em: 18 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.520**, de 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)>. Acesso em: 23 fev. 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DRUMOND, Luciana Vianna de Salles *et al.* **Instituição de Metodologia para a Avaliação do Desempenho de Fornecedores pelos Órgãos e Entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais: desenvolvimento, implantação e benefícios**. CONSAD. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração. Congresso de Gestão Pública. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/010-INSTITUI%C3%87%C3%83O-DE-METODOLOGIA-PARA-A-AVALIA%C3%87%C3%83O-DO-DESEMPENHO-DE-FORNECEDORES-PELOS-%C3%93RG%C3%83OS-E-ENTIDADES-DO-PODER-EXECUTIVO-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS-DESENVOLVIMENTO-IMPLANTA%C3%87%C3%83O-E-BENEF%C3%8DCIOS.pdf>>. Acesso em: 8 mar. 2019.

GUIMARÃES, Eduardo dos Santos. **Manual de Planejamento das Licitações Públicas**. Curitiba: Juruá, 2012.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINAS GERAIS. **Portal de Compras do Estado de Minas Gerais**. Disponível em: <<http://www.compras.mg.gov.br/>>. Acesso em: 8 mar. 2019.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas Licitações e Contratos**. 12. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2011.

RAPOSO, Matheus Hortas *et al.* **A Importância do Planejamento de Compras para a Gestão Estratégica de Suprimentos**. CONSAD. Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração. Congresso de Gestão Pública. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-44-03.pdf>>. Acesso em: 6 mar. 2019.

RIGOLIN, Ivan Barbosa; BOTTINO, Marco Túlio. **Manual Prático das Licitações**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

TOLOSA FILHO, Benedicto de. **Licitações: comentários, teoria e prática**. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

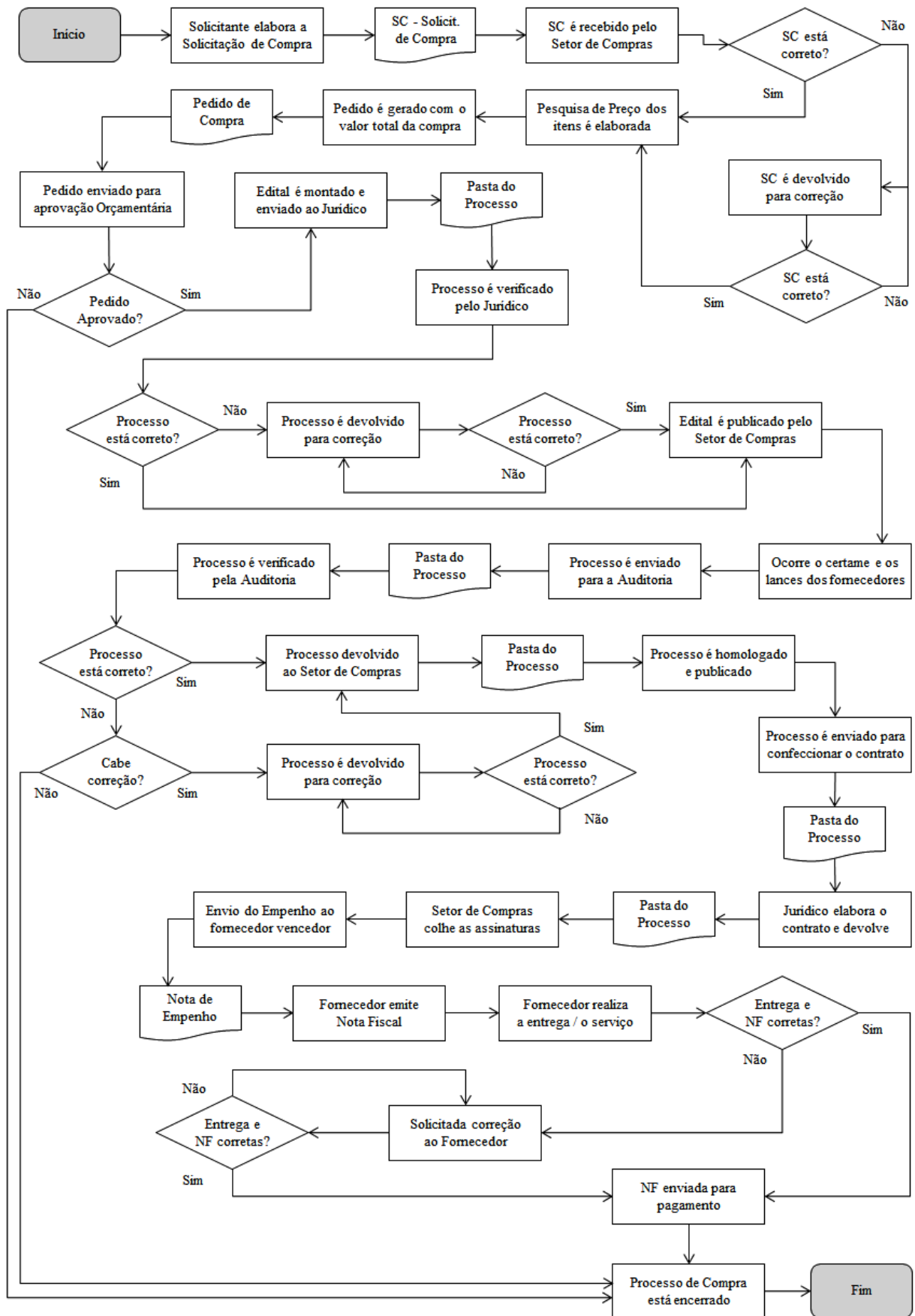
VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2011.

VIANNA, Eduardo Horn; BOSELI, Felipe. **Quando a Falta de Planejamento da Administração Pública Interfere no Atendimento ao Interesse Público**. ICEP. Instituto de Consultoria Educacional e Pós Graduação. São José, 2016. Disponível em: <<http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/empreendedorismo/article/view/145/82>>. Acesso em: 5 mar. 2019.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

**APÊNDICE A - Fluxograma do Processo de Compras**



Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE B - Formulário de Solicitação de Compra

<b>Solicitação de Compra - Ano 20XX</b>			
<b>Título da Compra</b>	Aquisição de Material de Escritório		
<b>Nome do Solicitante</b>	José João da Silva		
<b>Setor de Atuação</b>	Financeiro		
<b>Justificativa</b>	Materiais para uso diário dos setores administrativos, pois estão em falta no almoxarifado		
<b>Fornecedores</b>	Papeleria A4 ME, Lápis e Papéis Ltda., Distribuidora Grafite		
<b>Fonte de Recurso</b>	Tesouro Estadual		
<b>Valor Total</b>	R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais)		
<b>Código Item 1</b>	Descrição completa	Quant. 100 unid.	R\$ 500,00
<b>Código Item 2</b>	Descrição completa	Quant. 300 unid.	R\$ 900,00
<b>Código Item 3</b>	Descrição completa	Quant. 200 unid.	R\$ 600,00
<b>Código Item 4</b>	Descrição completa	Quant. 100 unid.	R\$ 200,00
<b>Código Item 5</b>	Descrição completa	Quant. 150 unid.	R\$ 300,00
<b>Data de Recebimento / Assinatura:</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor.



### APÊNDICE C - Prazo de Cada Setor

<b>Setor Responsável</b>	<b>Ação Necessária</b>	<b>Dias Úteis</b>
<b>Solicitante</b>	Elaborar a Solicitação de Compra constando a descrição completa do item, quantidade, fonte de recurso, justificativa para a aquisição	Início da contagem. Verificar prazo limite no Calendário de Compras
<b>Compras</b>	Fazer a pesquisa de preços e conseguir orçamentos válidos para o Processo	5
<b>Orçamento e Finanças</b>	Verificar disponibilidade financeira e orçamentária para liberar a aquisição	2
<b>Compras</b>	Montar o edital e enviar para aprovação ou correção	3
<b>Jurídico</b>	Verificar o edital e orientar as devidas correções, caso existam	5
<b>Compras</b>	Publicar o edital em jornal local e regional para maior visibilidade	8
<b>Compras</b>	Certame para abrir propostas e verificar lances de redução de valores	7
<b>Auditoria</b>	Verificar o chat com a conversa entre os participantes, os valores de lance e a documentação do vencedor	5
<b>Compras</b>	Realizar a homologação e a publicação do fornecedor vencedor	2
<b>Jurídico</b>	Receber a pasta do processo para elaborar o contrato com o vencedor	2
<b>Compras</b>	Enviar o processo para colher as assinaturas dos responsáveis de cada lado e também do fiscal do contrato	5
<b>Compras</b>	Enviar o Empenho autorizando o fornecedor a realizar a entrega do material ou execução do serviço	2
<b>Fornecedor</b>	Entregar os itens de acordo com a proposta comercial e com o contrato	10
<b>Almoxarifado</b>	Confere o material entregue e assina a nota fiscal em concordância	1
<b>Orçamento e Finanças</b>	Efetuar o pagamento da Nota Fiscal	3
<b>Total em dias úteis</b>		<b>60</b>
<b>Observação: Aproximadamente 3 meses em dias corridos</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE D - Calendário Anual de Compras

Processo	Descrição do Item	Período de Envio	Período de Compras
	Planejamento anual	02/01 a 14/01	
<b>1</b>	Material de escritório	15/01 a 24/01	25/01 a 24/04
<b>2</b>	Material de limpeza	25/01 a 04/02	05/02 a 04/05
<b>3</b>	Combustível	05/02 a 14/02	15/02 a 14/05
<b>4</b>	Pneus	15/02 a 24/02	25/02 a 24/05
<b>5</b>	Equipamentos de proteção	25/02 a 04/03	05/03 a 04/06
<b>6</b>	Outro material de consumo	05/03 a 14/03	15/03 a 14/06
<b>7</b>	Outro material de consumo	15/03 a 24/03	25/03 a 24/06
<b>8</b>	Outro material de consumo	25/03 a 04/04	05/04 a 04/07
<b>9</b>	Serviço medicina do trabalho	05/04 a 14/04	15/04 a 14/07
<b>10</b>	Provedor de internet	15/04 a 24/04	25/04 a 24/07
<b>11</b>	Manutenção de informática	25/04 a 04/05	05/05 a 04/08
<b>12</b>	Manutenção de veículos	05/05 a 14/05	15/05 a 14/08
<b>13</b>	Manutenção de máquinas	15/05 a 24/05	25/05 a 24/08
<b>14</b>	Recarga dos extintores	25/05 a 04/06	05/06 a 04/09
<b>15</b>	Serviços gráficos	05/06 a 14/06	15/06 a 14/09
<b>16</b>	Outro serviço	15/06 a 24/06	25/06 a 24/09
<b>17</b>	Outro serviço	25/06 a 04/07	05/07 a 04/10
<b>18</b>	Outro serviço	05/07 a 14/07	15/07 a 14/10
<b>19</b>	Patrimônio (informática)	15/07 a 24/07	25/07 a 24/10
<b>20</b>	Patrimônio (máquinas)	25/07 a 04/08	05/08 a 04/11
<b>21</b>	Patrimônio (veículos)	05/08 a 14/08	15/08 a 14/11
<b>22</b>	Móveis e utensílios	15/08 a 24/08	25/08 a 24/11
<b>23</b>	Outro patrimônio	25/08 a 04/09	05/09 a 04/12
<b>24</b>	Outro patrimônio	05/09 a 14/09	15/09 a 14/12
<b>25</b>	Outro patrimônio	15/09 a 24/09	25/09 a 24/12
<b>Observação: o prazo máximo para iniciar um Processo de Compras ocorre no mês de Setembro para finalizarem dentro do ano em exercício</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor.