

# PLANEJAMENTO DAS LICITAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PÚBLICA

## *BIDDING PLANNING: a case study in a public company*

Felipe Lopes Pena<sup>1</sup>, João Francisco Sarno Carvalho<sup>2</sup>, Sheldon William Silva<sup>3\*</sup>, Giovani Brandão Mafra de Carvalho<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Pública pela UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, [adm.felipe.pena@gmail.com](mailto:adm.felipe.pena@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento, Tecnologias e Sociedade pela UNIFEI, Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Araçuaí, Minas Gerais, Brasil, [joao.carvalho@ifnmg.edu.com.br](mailto:joao.carvalho@ifnmg.edu.com.br)

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo, Instituto Federal de Minas Gerais, São João Evangelista, Minas Gerais, Brasil, [sheldon.silva@ifmg.edu.br](mailto:sheldon.silva@ifmg.edu.br)

<sup>4</sup> Doutor em Biotecnologia Industrial pela Universidade de São Paulo, Universidade Estadual de Feira de Santana, Bahia, Brasil, [brandao.phd@gmail.com](mailto:brandao.phd@gmail.com)

\* Autor de correspondência

### Resumo

O trabalho objetivou estruturar a melhor maneira para se planejar as licitações, que são as compras realizadas pela Administração Pública, buscando sugestões para agilizar seus processos por meio da organização, sem infringir nenhuma lei, norma ou regra vigente, para que o setor solicitante receba adequadamente o que foi pedido 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. Verificou-se que, conhecendo o fluxo do processo, padronizando a forma de se fazer os pedidos de compras, marcando o tempo máximo em que a pasta permanece no responsável atual e utilizando um calendário anual de compras, é possível reduzir o tempo de entrega dos itens e dos serviços prestados. Como considerações finais foi constatado que seria necessário o acompanhamento da rotina em um setor de compras para saber até onde os funcionários conhecem o processo, até mesmo para sugestão de melhorias, considerando os entraves existentes.

Palavras-chave: Gestão Pública. Planejamento. Licitações.

### Abstract

*The work aimed to structure the best way to plan bids, which are purchases made by the Public Administration, seeking suggestions to streamline its processes through the organization, without violating any law, norm or current rule, so that the requesting sector receives properly what was requested in a timely manner, also valuing the economy of the available resources. For this, a case study was carried out in a public company, where the specific characteristics of the bidding processes and the information flows through which they pass were verified. It was found that, knowing the process flow, standardizing the way of making the purchase orders, marking the maximum time that the folder remains in the current responsible and using an annual purchasing calendar, it is possible to reduce the delivery time of the items and services provided. As final considerations it was found that it would be necessary to monitor the routine in a purchasing sector to know how far the employees know the process, even to suggest improvements, considering the existing barriers.*

Keywords: Public Administration. Planning. Tenders.

©UNIS-MG. All rights reserved.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de compras no setor público, regido principalmente pela lei federal nº 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 essa 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.

Conforme Rigolin & 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.

Esse trabalho justifica-se pela necessidade que um setor ou órgão público possui 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. 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 alcançar o objetivo do artigo, estruturou-se o trabalho da seguinte maneira: na primeira seção foi apresentado o referencial teórico, com a contextualização da Administração Pública, a Licitação e o Planejamento das Compras. Já a segunda seção trata da metodologia adotada para a realização da pesquisa. A terceira seção aborda a análise e interpretação de dados com as sugestões para elaboração de processo licitatório. Por fim, a última seção traz as considerações finais do artigo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Apesar de o 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 & Bottino (2009, p. 108): “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 & Bottino (2009, p. 110), no Princípio da Proibição 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 & 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”.

De acordo com 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”. Corroborando, Guimarães (2012), considera ser 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. 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. 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.

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.

Existem duas maneiras pelas quais não é necessário aplicar nenhuma das modalidades de licitação. 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 (MOTTA, 2011). De acordo com o artigo 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a dispensa de licitação pode ocorrer 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. Desse modo, 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.

Nesse sentido, a modalidade licitatória de pregão eletrônico pode ser utilizada pelos governos para contratar bens e serviços, independentemente do valor estimado. O pregão

eletrônico subordina-se às disposições da Lei nº 10.520/02, ainda que ela não prescreva normas que se sejam específicas. É a Lei nº 10520/02 que cria a modalidade pregão, tanto em sua faceta presencial, quanto em sua faceta eletrônica”. O pregão eletrônico foi instituído pela União a todos os entes da Administração Federal com adoção obrigatória para compras e contratação de serviços comuns, por se tratar de uma modalidade extremamente moderna e transparente (NIEBUHR, 2006).

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, o 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.

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 compras é a compra de segmentos estratégicos e relevantes para efetivação das políticas públicas”. Conseqüentemente, um processo bem-sucedido gera uma boa relação, beneficiando os dois lados. Assim, de acordo com Batista & 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.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Bianchi, Alvarenga & 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”. O desenvolvimento desta pesquisa se deu por meio de estudo de caso em uma empresa pública do Estado de Minas Gerais. Trata-se de uma empresa pública mineira, fundada em 1974, destinada à pesquisa na área agrícola em culturas perenes e pecuária. A empresa possui campos experimentais espalhados por todo o estado de Minas Gerais e sede administrativa em Belo Horizonte.

A parte teórica do trabalho foi realizada através de Pesquisa Bibliográfica. Segundo Marconi & 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 por meio da elaboração de um estudo de caso. Carvalho, Pimenta e Oliveira (2018) lembram que em pesquisas na atualidade, não se deve utilizar de receitas metodológicas, mas adequar as técnicas de pesquisa e análise de dados às necessidades e características do objeto pesquisado. Por isso, aqui optou-se pelo estudo de caso como técnica de pesquisa. 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 evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Segundo Marconi & 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.

#### **4 ANÁLISE 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.

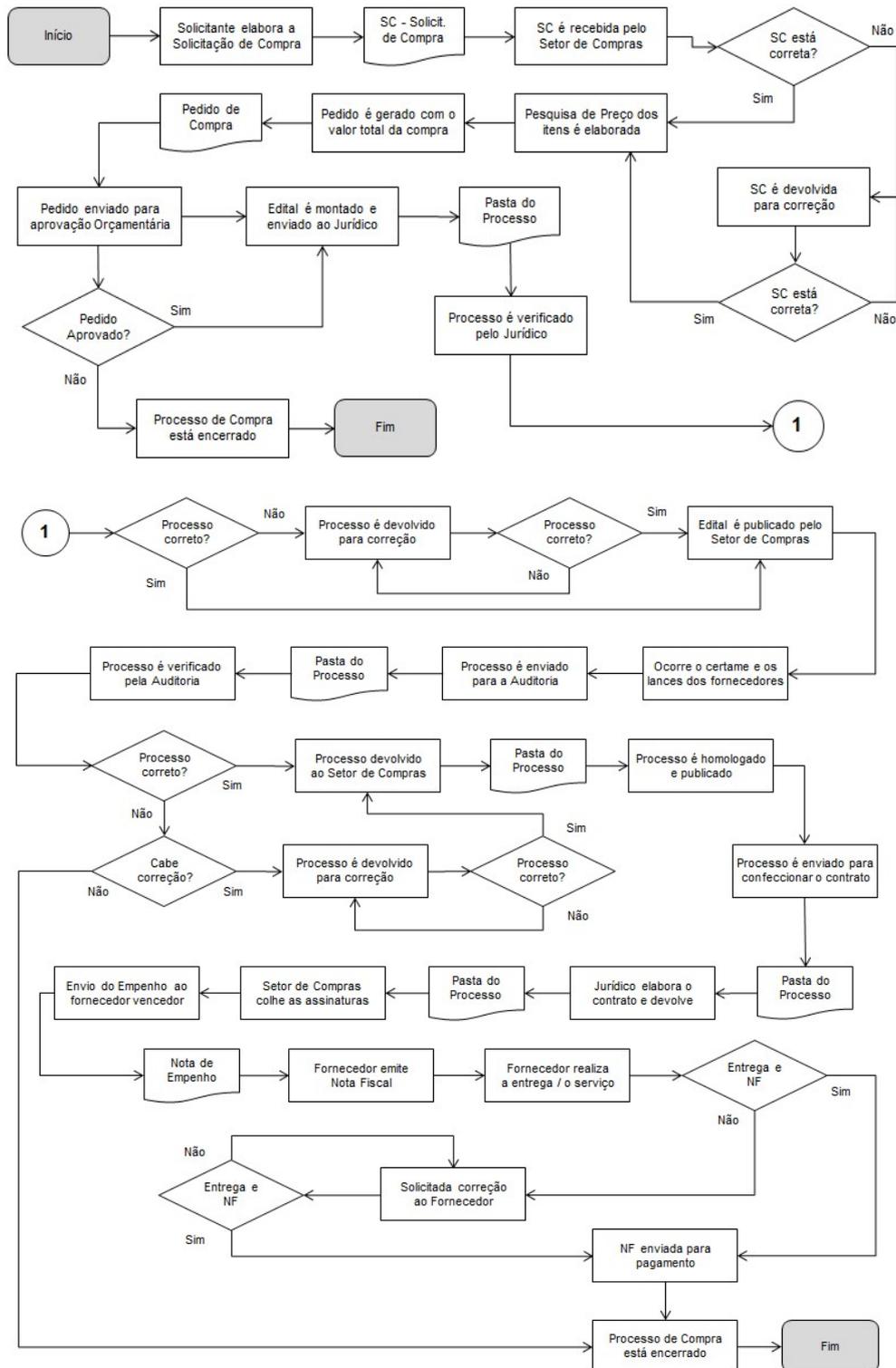
Com o passar dos anos, após a informatização das compras públicas, ficou mais seguro para todas as partes. Se antes poderia haver brechas no processo, agora elas foram reduzidas, o que melhorou até mesmo para resguardar o comprador, principalmente no que diz respeito às negociações, uma vez que tudo 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 percebe-se 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.

##### **4.1 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, 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.



Fonte: elaborado pelos autores.

**Figura 1** – Fluxograma do processo de licitação

Para que o setor receba os dados necessários, foi elaborado um documento de Solicitação de Compra, conforme Quadro 1, 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.

**Quadro 1** – Formulário de Solicitação de Compra.

Solicitação de Compra - Ano 20XX			
<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 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 pelos autores

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 (Figura 1), 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 abaixo, 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, conforme demonstrado no Quadro 2.

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 tenha 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.

**Quadro 2 – Prazo máximo de Cada Setor/dias.**

Setor Responsável	Ação Necessária	Dias Úteis
Solicitante	Elaborar a Solicitação de Compra constando a descrição completa do item, quantidade, fonte de recurso, justificativa para a aquisição	Início da contagem
Compras	Fazer a pesquisa de preços e conseguir orçamentos válidos para o Processo	5
Orçamento e Finanças	Verificar disponibilidade financeira e orçamentária para liberar a aquisição	2
Compras	Montar o edital e enviar para aprovação ou correção	3
Jurídico	Verificar o edital e orientar as devidas correções, caso existam	5
Compras	Publicar o edital em jornal local e regional para maior visibilidade	8
Compras	Certame para abrir propostas e verificar lances de redução de valores	7
Auditoria	Verificar o chat com a conversa entre os participantes, os valores de lance e a documentação do vencedor	5
Compras	Realizar a homologação e a publicação do fornecedor vencedor	2
Jurídico	Receber a pasta do processo para elaborar o contrato com o vencedor	2
Compras	Enviar o processo para colher as assinaturas dos responsáveis de cada lado e também do fiscal do contrato	5
Compras	Enviar o Empenho autorizando o fornecedor a realizar a entrega do material ou execução do serviço	2
Fornecedor	Entregar os itens de acordo com a proposta comercial e com o contrato	10
Almoxarifado	Confere o material entregue e assina a nota fiscal em concordância	1
Orçamento e Finanças	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 pelos autores

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.

#### **4.2 Calendário Anual de Compras**

O Calendário Anual de Compras 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, conforme Quadro 3.

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.

**Quadro 3** – Calendário Anual de Compras.

Processo	Descrição do Item	Período de Envio	Período de Compras
	Planejamento anual	02/01 a 14/01	
1	Material de escritório	15/01 a 24/01	25/01 a 24/04
2	Material de limpeza	25/01 a 04/02	05/02 a 04/05
3	Combustível	05/02 a 14/02	15/02 a 14/05
4	Pneus	15/02 a 24/02	25/02 a 24/05
5	Equipamentos de proteção	25/02 a 04/03	05/03 a 04/06
6	Outro material de consumo	05/03 a 14/03	15/03 a 14/06
7	Outro material de consumo	15/03 a 24/03	25/03 a 24/06
8	Outro material de consumo	25/03 a 04/04	05/04 a 04/07
9	Serviço medicina do trabalho	05/04 a 14/04	15/04 a 14/07
10	Provedor de internet	15/04 a 24/04	25/04 a 24/07
11	Manutenção de informática	25/04 a 04/05	05/05 a 04/08
12	Manutenção de veículos	05/05 a 14/05	15/05 a 14/08
13	Manutenção de máquinas	15/05 a 24/05	25/05 a 24/08
14	Recarga dos extintores	25/05 a 04/06	05/06 a 04/09
15	Serviços gráficos	05/06 a 14/06	15/06 a 14/09
16	Outro serviço	15/06 a 24/06	25/06 a 24/09
17	Outro serviço	25/06 a 04/07	05/07 a 04/10
18	Outro serviço	05/07 a 14/07	15/07 a 14/10
19	Patrimônio (informática)	15/07 a 24/07	25/07 a 24/10
20	Patrimônio (máquinas)	25/07 a 04/08	05/08 a 04/11
21	Patrimônio (veículos)	05/08 a 14/08	15/08 a 14/11
22	Móveis e utensílios	15/08 a 24/08	25/08 a 24/11
23	Outro patrimônio	25/08 a 04/09	05/09 a 04/12
24	Outro patrimônio	05/09 a 14/09	15/09 a 14/12
25	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 pelos autores

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, teria um ano produtivo, com aquisições bem distribuídas e dentro do planejamento financeiro.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do que foi apresentado no embasamento teórico e pelo que foi sugerido e adotado, em uma unidade específica da empresa pesquisada, 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, 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, com as informações primárias, mas essenciais, do processo também facilitará tanto para nortear o solicitante quanto para facilitar o comprador quando iniciar a busca por orçamentos para composição do valor médio de mercado. 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. Conhecendo 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, 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 maior compreensão deste tema, seria necessário acompanhar a rotina de um setor de compras, a movimentação de um setor de almoxarifado ou de funcionários que comumente fazem as solicitações, para saber até onde conhecem o processo, o que consideram entraves e suas sugestões de melhorias, além de acompanhar alguns processos licitatórios na íntegra, do pedido ao recebimento.

## **REFERÊNCIAS**

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 681-699, 2008.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. **Manual de Orientação: estágio supervisionado**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BLANCHET, Luiz Alberto. **Roteiro prático das licitações**. Curitiba: Juruá, 2009.

BRASIL, Senado Federal. **Constituição da república federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL, Constituição. Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993. **Institui Normas para Licitações e Contratos da Administração Pública e dá outras providências**, 1993.

BRASIL, Constituição. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art.**, v. 37, 2002.

CARVALHO, João Francisco Sarno; PIMENTA, Carlos Alberto Máximo; OLIVEIRA, Silas Dorival de. Entre a Ciência e a Complexidade dos Novos Objetos de Pesquisa: a construção interdisciplinar de

uma metodologia de pesquisa científica. **ECCOM - EDUCAÇÃO, CULTURA E COMUNICAÇÃO**, v. 9, p. 105-116, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvania. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2000.

GUIMARÃES, Eduardo dos Santos. **Manual de planejamento das licitações públicas**. Curitiba: Juruá, 2012.

MARCONI, M. De A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAS GERAIS. **Portal de Compras do Estado de Minas Gerais**, 2019. Disponível em: <<http://www.compras.mg.gov.br/>>. Acesso em: 8 mar. 2020.

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

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Pregão Presencial e Eletrônico**. 4. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Zênite, 2006.

RAPOSO, Matheus Hortas *et al.* A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos. **Compras públicas estaduais—Boas práticas brasileiras**, 2016.

RIGOLIN, Ivan Barbosa; BOTTINO, Marco Tullio. **Manual prático das licitações: (lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993)**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TOLOSA FILHO, Benedicto. **Licitações: comentários, teoria e prática: lei no. 8.666/93, com as alterações, lei no. 8.883/94, Emenda Constitucional nº 6/95, medidas provisórias e legislação complementar, decisões de tribunais de contas, exemplos**. Forense, Editora: 2000.

VIANNA, Eduardo Horn; BOSELLI, Felipe. Quando a falta de planejamento da administração pública interfere no atendimento ao interesse público. **Revista Empreendedorismo e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, 2016.

YIN, Robert K. The abridged version of case study research. L. Bickman, DJ Rog, eds. **Handbook of applied social research methods**, p. 229-260, 1998.