

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA**

MARCOS JOSÉ DA SILVA

**ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS PARA A ÁREA DE COMPRAS DA
UFRGS**

Porto Alegre

2011

MARCOS JOSÉ DA SILVA

**ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS PARA A ÁREA DE COMPRAS DA
UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientadora: Prof^a Dr^a Ângela Freitag Brodbeck.

Porto Alegre

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

REITOR: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto

VICE-REITOR: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DIRETORA: Profª Marisa Ignez dos Santos Rhoden

VICE-DIRETOR: Gilberto de Oliveira Kloeckner

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

COORDENADORA: Profª. Drª. Carmem Lúgia Iochins Grisci

COORDENADOR-SUBSTITUTO: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586a Silva, Marcos José da

Análise e proposição de melhorias para a área de compras da UFRGS / Marcos José da Silva. - 2011.

106 f. : il.

Monografia de Especialização – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública Contemporânea, 2011.

Orientadora: Profa. Dra. Ângela Freitag Brodbeck.

1. Análise. 2. Compras Públicas. 3. Melhorias em Gestão - I. Título.

CDU 658

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

R. Washington Luiz, 855 Prédio 13701 - Campus Centro

Porto Alegre – RS - 90010-460

Fone: 55 51 3308 3536 Fax: 55 51 3308 3991

E-mail: especializacao@ea.ufrgs.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação intitulada **“Análise e proposição de melhorias para a área de compras da UFRGS”** elaborada por **Marcos José da Silva**, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea:

Prof. Dr. Luis Roque Klering

Prof. Dr. Eugênio Lagmann.

À Marta, minha esposa,
pelo apoio e incentivo incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha professora orientadora, Dr^a Angela Brodbeck, pelo auxílio na execução deste trabalho, além de todos os professores do Curso de Pós Graduação em Administração Pública Contemporânea da UFRGS.

Também gostaria de agradecer ao pessoal da Pró-Reitoria de Planejamento PROPLAN da UFRGS, em especial aos colegas do Departamento de Licitações e Transporte – DELIT, pela colaboração no preenchimento dos questionários e nas reuniões, além da paciência e do coleguismo demonstrado durante toda a execução do trabalho.

Ao pessoal da área de compras do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, onde surgiu a ideia da realização do presente trabalho, em especial à professora Mary Biancamano, que abriu as portas do Tribunal de Justiça.

Para finalizar, agradecer a todos que direta ou indiretamente auxiliaram na consecução deste trabalho.

"A administração é uma questão de habilidades, e não depende da técnica ou experiência. Mas é preciso, antes de tudo, saber o que se quer." Sócrates.

RESUMO

O propósito deste estudo é analisar a situação atual da área de compras de uma Universidade Federal, com a finalidade de mapear a mesma e propor melhorias, utilizando como *benchmarking* a experiência de outros órgãos públicos. A abordagem utilizada para este estudo é a qualitativa, com a utilização de técnicas de coleta de dados através de entrevista, observação e análise documental. Neste estudo, foram constatados problemas de gestão na Universidade estudada, como atraso em alguns processos, falhas na comunicação e ausência de sistemas informatizados de apoio — problemas comuns e recorrentes em alguns órgãos públicos. A solução sugerida foi a criação de uma Central de Compras, Sistemas Informatizados de Apoio e Melhorias de Gestão e Planejamento. Com este trabalho, é possível concluir que melhoria em gestão de compras não é só de vital importância para a organização analisada, como para toda a área pública, tão carente de recursos.

Palavras-chave: Análise. Compras Públicas. Melhorias em Gestão.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the current situation of the purchasing area of a Federal University, with the purpose of mapping it and proposing improvements using as model, other public company's experience. It was used the qualitative approach with using techniques of data collection through interviews, observation and document analysis. In this study were found management problems such in the University as delays in some processes, fault in communication and lack of computerized systems of support. Common and recur problems in some public bodies. The suggested solution was the creation of a Purchasing Central, Information Systems as support and Improvement Management and Planning. It is concluded that improvement in purchasing management is not only of vitally important to the organization analyzed as for the entire public area so lacking in resources.

Keywords: Analysis. Public Purchasing. Management Improvements.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEEE	Companhia Estadual de Energia Elétrica
COAAD	Comissão de Assuntos Administrativos
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DE	Diretrizes Estratégicas
DELIT	Departamento de Licitações e Transporte
DO	Desenvolvimento Organizacional
DPO	Departamento Patrimônio e Orçamento
ENAPE	Escola de Administração Pública
FIFA	Federação Internacional de Futebol
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PG	Procuradoria Geral
PIB	Produto Interno Bruto
PND	Programa Nacional de Desburocratização
PROPLAN...	Pró-Reitoria de Planejamento
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades
SEC	Setor de Contratos
SEMOR	Secretaria de Modernização e Reforma
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SI	Sistema de Informação
SIASG	Sistema de Administração de Serviços Gerada
SICAF	Sistema de Cadastro de Fornecedores
SICAM	Sistema de Cadastro de Materiais e Serviços
SIDEC	Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras
SISP	Sistema de Administração de Recursos de Informação
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SUINFRA	Superintendência de Infraestrutura da UFRGS
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	-	Funções Administrativas.....	21
Quadro 1	-	Questionário I - Funcionários Envolvidos Diretamente Com Compras/Licitações.....	44
Quadro 2	-	Questionário II – Usuários de Compras e Licitações na UFRGS	45
Quadro 3	-	Questionário III – Outras Instituições Que Serviram de Modelo (<i>Benchmark</i>).....	45
Quadro 4	-	Exemplo de Ata de Reunião.....	46
Figura 2	-	Diagrama do Fluxo do Processo Atual.....	53
Figura 3	-	Sistema de Protocolo Geral.....	54
Figura 4	-	Sistema Comprasnet – Tela Inicial.....	55
Figura 5	-	Sistema Comprasnet – Tela Resultado Fornecedor.....	56
Figura 6	-	Sistema SICAF – Tela Inicial.....	57
Figura 7	-	SIASGNET.....	58
Figura 8	-	Minuta de Edital de Licitação.....	59
Figura 9	-	Planilha Cálculo do Preço Médio.....	59
Quadro 5	-	Painel de Controle.....	64
Gráfico 1	-	Comparativo Valor Estimado x Valor Realizado.....	64
Gráfico 2	-	Valor Consolidado Total.....	64
Figura 10	-	Diagrama do Processo Novo de Compras e Licitação.....	73
Figura 11	-	Processos Críticos.....	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2	QUADRO TÉCNICO.....	19
2.1	GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	19
2.1.1	Definição de Gestão.....	19
2.1.2	Administração Pública.....	22
2.2	MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA.....	24
2.2.1	Do Cubiculismo ao Governo Interligado em Rede à Era Digital.	24
2.2.2	Gestão Por Competências.....	25
2.3	GESTÃO POR PROCESSOS.....	26
2.3.1	Metodologia de Gestão dos Processos de Negócio.....	27
2.3.2	Melhoria Em Processos.....	28
2.3.2.1	Ruptura Organizacional e de Processo.....	28
2.3.2.2	Desempenho de Processos.....	29
2.3.2.3	Matriz de Classificação de Rupturas e Cálculo do Desempenho de um Processo.....	29
2.4	PROCESSO DE COMPRAS E LICITAÇÕES.....	30
2.4.1	Compras Governamentais.....	30
2.4.2	Processo Licitatório.....	31
2.4.3	Roteiro do Processo de Compras e Licitações.....	32
2.5	NORMAS E PROCEDIMENTOS DO GOVERNO FEDERAL PARA COMPRAS E LICITAÇÕES.....	33
2.5.1	Licitação Sustentável.....	33
2.5.2	Lei nº 12.349/10 - Alterações da Lei 8.666/93.....	34
2.5.3	Lei nº 12.462/11 - Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC.....	35
2.5.4	Lei Federal nº 10.520 de 17 de Julho de 2002 – Institui O	

	Pregão.....	35
2.6	<i>E-GOVERNMENT</i> E PORTAIS DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL.....	36
2.6.1	O <i>E-Government</i>.....	36
2.6.2	Portais de Compras do Governo Federal.....	37
2.7	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	38
2.8	CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO.....	40
3	MÉTODO.....	42
3.1	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	44
3.1.1	Protocolo de Pesquisa.....	44
3.1.2	Participantes da Pesquisa.....	47
3.2	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4	ESTUDO DE CASO.....	49
4.1	CONTEXTO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA.....	49
4.2	O SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÃO.....	50
4.3	DESCRIÇÃO DO PROCESSO ATUAL.....	50
4.4	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES ATUAIS.....	54
4.4.1	Sistema de Protocolo Geral da UFRGS.....	54
4.4.2	Sistema Comprasnet.....	55
4.4.3	Sistema de Administração de Serviços Gerais – SIASG.....	56
4.4.4	<i>Office do Windows</i>.....	58
5	PROPOSIÇÃO DO MODELO DE COMPRAS E LICITAÇÃO.....	60
5.1	RUPTURAS ORGANIZACIONAIS E DE PROCESSO.....	61
5.1.1	Processo de Compras (ruptura organizacional).....	61
5.1.2	Tempo para Finalizar uma Licitação (ruptura organizacional)....	62
5.1.3	Planejamento e Gestão (ruptura de processo)	63
5.1.4	Comunicação Interna (ruptura organizacional).....	66
5.2	MELHORIAS PROPOSTAS.....	67
5.2.1	Criação de uma Central de Compras.....	68
5.2.2	Criação de Sistema Informatizado de Compras.....	69
5.2.3	Melhorias no Planejamento e Gestão.....	70
5.3	DIAGRAMA DO PROCESSO DE COMPRAS E LICITAÇÃO PROPOSTO.....	71

5.4	PROCESSOS CRÍTICOS.....	73
6	CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES.....	76
	REFERÊNCIAS.....	78
	APÊNDICE A.....	81

1 INTRODUÇÃO

A gestão para as organizações tem-se mostrado de suma importância para o alcance de seus objetivos. Por isso, a maioria dos estudos sobre o tema exhibe diversos modelos de gestão, que são aplicados tanto na iniciativa privada como na pública.

Pimenta (1998b) aponta que os modelos de gestão vigentes, de uma maneira geral, na área pública, estariam baseados nos ensinamentos de escritores clássicos, como Taylor, Fayol e Weber, em que a ênfase se dá nas tarefas, na estrutura das organizações e na burocracia. Nestes modelos, procura-se a divisão e a especialização das tarefas, em detrimento de uma visão mais sistêmica de toda a organização, o que faz com que estes modelos já não atendam mais as necessidades da sociedade, pois os gastos se mostram crescentes e as demandas cada vez menos atendidas.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRGS para o período de 2011–2015 desenvolveu estratégias de gestão observando este enfoque. Nele são propostos avanços na estrutura administrativa, como modernização da gestão e agilidade nos processos, permitindo que a UFRGS atenda com mais presteza às demandas sociais. Neste sentido, uma área primordial, para que parte dos principais objetivos estratégicos de gestão seja alcançada, é a de processos de compras e licitações.

Segundo Gonçalves (2000), um bom exemplo de avanço nesta área de processos organizacionais seria a organização por processos, que visa direcionar a estrutura administrativa para o seu fim, para o objetivo principal, que é o atendimento das demandas dos clientes internos e externos. Para que isto aconteça, uma organização precisa mudar de uma organização voltada para tarefas para uma orientada para processos. O primeiro passo seria esclarecer os objetivos que a organização quer alcançar, divulgando esta missão junto ao quadro funcional, fazendo com que haja um envolvimento maior de todos para atingir os objetivos da organização, seguido de um bom mapeamento das rotinas e tarefas.

Esta visão é muito importante para uma organização prestadora de serviços como a UFRGS, onde a sequência de atividades e o fluxo de informações nem sempre são visíveis. No entanto, isto teria maior visibilidade e melhor gestão se

complementado com um sistema informatizado que consiga atender a organização de uma forma sistêmica.

Porém, ao se promover a mudança de uma visão por funções para uma visão por processos, um aspecto importante deve ser observado: a cultura organizacional. Segundo Bergue (2010), novos modelos de gestão podem provocar mudanças na organização. Para que a mudança ocorra, é necessário primeiramente intervir nas ideias. Deve-se começar pela mudança de valores, principalmente dos mais influentes, fortes e poderosos na organização; num segundo momento, deve-se mudar a realidade dos fatos propriamente ditos.

Gonçalves (2000) e Bergue (2010) apontam que toda mudança envolve necessariamente a cultura da instituição, pois todo processo de transformação no setor público percorre caminhos tortuosos e, sobretudo, lentos. Para acelerar este processo, a ideia de mudança deve ser assimilada como uma nova forma de atender, de uma maneira eficaz, as demandas cada vez maiores da sociedade, além de atender as reformas do Estado e da sua administração.

Exatamente sobre todo este processo de mudança e de melhoria na gestão de processos da área de compras e licitações é que trata o presente trabalho. A instituição a ser pesquisada é a Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A UFRGS é uma instituição de âmbito federal e, portanto, regida pelas leis federais de compras e licitações. Devido ao projeto REUNI – ampliação de vagas em cursos de graduação – a UFRGS vem recebendo investimentos para infraestrutura.

Nos últimos anos, um setor que apresentou grande crescimento de demandas e de atribuições, devido às Políticas Públicas voltadas para o ensino (projeto REUNI), foi a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN). Isto ocasionou aumento no orçamento e investimentos, e também a necessidade de maior controle. A PROPLAN tem por missão coordenar e executar, no âmbito da Universidade, os processos de planejamento, orçamento, sistematização de informações, racionalização de custos, compras, licitações e registro dos atos financeiros, contábeis e patrimoniais, promovendo seu desenvolvimento organizacional.

Dentre estas diversas atribuições da PROPLAN, uma das áreas em que houve maior crescimento em demandas foi a do Departamento de Licitações, que

registrou um crescimento considerável em compras e licitações nos últimos três anos. Para atender esta demanda, foram contratados novos funcionários através de concurso público. Também ocorreu a contratação de bolsistas e terceirizados, além de melhorias na infraestrutura, como compra de novos equipamentos de informática e mobiliário.

Entretanto, em termos de gestão organizacional, não ocorreram mudanças. O serviço é feito da mesma maneira que antes. Uma compra através de licitação demora em torno de 60 dias para ser concluída. Além disso, como as compras são feitas de uma maneira descentralizada, pois não existe um setor de compras que centralize este serviço, em muitos casos ocorre a repetição do processo licitatório para um mesmo objeto, fazendo com que as unidades, na tentativa de agilizar a compra, realizem compras parceladas em valores inferiores a R\$ 8.000,00 ou R\$ 15.000,00 para obras, onde é dispensado o processo licitatório. Também não existe um planejamento de compras, ocasionando um aumento de custos e perda na padronização, Gonçalves (2000).

Diante do exposto acima, surge a seguinte questão de pesquisa: “Qual é o melhor modelo para o gerenciamento de compras de uma Universidade Federal?”

1.2 OBJETIVOS

Para responder a esta questão, são propostos os objetivos abaixo descritos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo do presente estudo busca propor um modelo de gestão de uma área de compras da UFRGS.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos são perseguidos:

- a) buscar na literatura conceitos e técnicas de mapeamento, análise, melhoria e automação de processos, especificamente de processos de compras e licitações em organizações governamentais;
- b) mapear a situação atual da área de Compras e Licitações da UFRGS, identificando variáveis que possam representar medidas de desempenho do processo, tais como quantidades, custos, tempo e funcionários envolvidos;
- c) identificar as diferenças de visão dos diversos órgãos envolvidos com compras e licitações, bem como possíveis motivos de resistência à mudança dentro da cultura atual da UFRGS;
- d) desenhar um novo processo de Compras e Licitações, propondo mudanças decorrentes desta nova estratégia.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os órgãos públicos, de uma maneira geral, estão organizados de forma departamentalizada por tarefas e funções, conforme Chiavenato (1987), sendo isto um dificultador para o atingimento do sincronismo e dos objetivos organizacionais (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

A presente pesquisa pretende contribuir com a análise e sugestão de melhorias na gestão da área de compras e licitações da UFRGS, procurando com isto atender as determinações do PDI-UFRGS para 2011-2015 sobre melhorias em processos administrativos, bem como determinações do Ministério do Planejamento quanto a melhorias de gestão em órgãos públicos.

Esta pesquisa tornou-se viável devido ao fato do pesquisador exercer função no órgão pesquisado, o que facilitou o acesso a documentos e informações.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- a) capítulo 1 – Introdução: encontra-se descrita a importância e relevância do tema, o problema que justifica a realização deste trabalho, bem como a questão de pesquisa gerada a partir dele e os objetivos da pesquisa;

- b) capítulo 2 – Referencial Teórico: encontra-se descrita a abordagem dos principais autores de referência, organizados com os seguintes tópicos: O item Gestão na Administração Pública aborda a definição de gestão e a evolução da Administração Pública no Brasil; o item Modernização da Gestão Pública aborda as definições de inovação, mudança voltada para a modernização do serviço público; gestão por Processos: definição de processo e gestão por processos; processo de Compras e Licitações: definição, modalidades, compra por dispensa, roteiro de um processo de compras e licitações; normas e Procedimentos de Compras e Licitações do Governo Federal: funções, peculiaridades; o *e-government*, Portais de Compras do Governo Federal, Sistemas de Informação e Centralização x Descentralização.
- c) capítulo 3 – Método: é explicado o propósito da pesquisa, em qual setor da UFRGS é realizado o mapeamento e as propostas de melhoria; quais procedimentos para a coleta de dados e análise.
- d) capítulo 4 – Estudo do Caso: é apresentado o contexto da UFRGS, os seus diversos órgãos; o setor de compras e licitação; a descrição da situação atual; quais sistemas de informação são utilizados atualmente;
- e) capítulo 5 – Proposição do Modelo de Compras e Licitação: são analisadas as Rupturas Organizacionais e de Processo; Melhorias Propostas; Diagrama do Processo de Compras e Licitações e Mapa de Desempenho e Controle.
- f) capítulo 6 – Conclusão e Contribuições, onde são apresentadas a conclusão do trabalho e sugestões de melhorias para a Área de Compras e Licitações da UFRGS.

2 QUADRO TÉCNICO

O estudo do tema proposto “Análise e Proposição de Melhorias para a Área de Compras” da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob o enfoque de melhoria na gestão pública, torna necessário o aprofundamento do referencial teórico nas áreas tratadas nos itens a seguir:

- a) o item gestão na Administração Pública aborda a definição de gestão, a Administração Geral, algumas escolas do pensamento administrativo, a Administração Pública Brasileira, seu desenvolvimento histórico até a reforma gerencial, iniciada em 1995;
- b) o item modernização da Gestão Pública, que aborda as definições de inovação e mudança, voltadas para a modernização do serviço público;
- c) gestão por processos: definição de processo e gestão por processos, metodologia, categorias de processos, melhorias e maturidade de processos;
- d) processo de compras e licitações: definição, modalidades, compra por dispensa, roteiro de um processo de compras e licitações;
- e) normas e procedimentos de compras e licitações do Governo Federal: funções, peculiaridades;
- f) o *e-government* e portais de compras do Governo Federal;
- g) sistema de Informações;
- h) centralização x descentralização.

2.1 GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Gestão é de suma importância para Administração Pública alcançar os seus objetivos no atendimento das demandas sociais.

2.1.1 Definição de Gestão

Gestão é o ato de gerir, administrar. Na Administração Pública, Gestão é o ato de administrar a coisa pública. Administração Pública, em sentido objetivo, segundo indica Di Pietro (2008), abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente as necessidades

coletivas; num sentido subjetivo, seriam todos os órgãos integrantes das pessoas jurídicas políticas (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), para os quais a lei confere o exercício de funções administrativas.

Segundo Karl Deutsch (1979), a ideia de gestão é como o timoneiro de um navio. Ele precisa saber dirigir os negócios do navio e de auxiliares que o ajudem a navegar, contando com mapas e ideias sobre o mundo a ser percorrido. Desse modo, torna-se importante aos administradores públicos o domínio de técnicas e conhecimentos teóricos sobre a Administração, o desenvolvimento de suas habilidades, papéis e comportamentos, assim como a leitura dos ambientes sociais e políticos, conhecendo o mundo e as ideias.

Segundo este enfoque sobre conhecimento teórico da Administração voltado para a área pública, citamos algumas Escolas de Administração, que apresentam linhas de pensamento precursoras da Administração, mas ainda muito utilizadas em algumas instituições públicas, como, por exemplo, a Escola da Administração Científica, a Teoria Clássica e a Teoria da Burocracia. Também citamos alguns modelos de gestão mais atuais, como, por exemplo, o Desenvolvimento Organizacional (DO) e a Teoria de Sistemas.

Segundo Chiavenato (1987), a Teoria Científica de Frederick W. Taylor pregava a ênfase nas tarefas. Segundo Klering (2011), Taylor pretendia, com suas obras, contribuir para eliminar o desperdício, as perdas e elevar os níveis de produtividade.

Segundo Klering (2011, não paginado), a Teoria Clássica de Henri Fayol pregava a importância das funções administrativas, com uma filosofia de administração orientada por princípios, visando alcançar eficiência. Segundo Fayol, toda empresa tem seis funções:

- a) administrativa: administrar é o processo de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar;
- b) técnicas: produção de bens e serviços;
- c) comerciais: relacionadas com a compra, venda e permutação de bens e serviços;
- d) financeiras: relacionadas com capitais;
- e) de segurança: relacionadas com a proteção e preservação;
- f) contábeis: inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.

Abaixo, o Gráfico das Funções Administrativas de Fayol: “[...] à medida que se desce na escala hierárquica, aumenta-se a proporção das outras funções não-administrativas da empresa” (Klering, 2011, não paginado).

Figura 1: Funções Administrativas



Fonte: Klering (2011)

Na sociedade, os ensinamentos de Fayol estão muito presentes em organizações tradicionais, como o exército, judiciário, empresas familiares, igreja católica e Universidades Públicas.

Por fim, segundo Stoner (1982), a Teoria da Burocracia de Max Weber pregava que as organizações mais eficientes e eficazes tinham uma estrutura hierárquica baseada na autoridade formal, legalizada, a qual chamou de burocracia. Os atos de todos os seus membros deveriam ser pautados por um senso de dever para com a organização e por regras e regulamentos racionais. A característica principal desta teoria era a especialização das tarefas, escolha pelo mérito, rotina das atividades, especialização, clima racional e impessoal e pelo oferecimento de oportunidades de carreira para seus membros.

Por outro lado, segundo Andrade e Amboni (2009), os modelos mais atuais de gestão seriam aqueles mais adaptados às novas tecnologias, onde toda a estrutura de uma organização se volta para seu objetivo de uma forma sistêmica e integrada

com grupos de trabalho, como, por exemplo, o Desenvolvimento Organizacional (DO) e a Teoria de Sistemas.

Desenvolvimento Organizacional (DO) é um modelo mais atual, que prega uma mudança de atitude cultural de toda a estrutura de uma organização, para que esta possa se adaptar melhor às novas tecnologias e também se adaptar ao que está ocorrendo no ambiente externo e interno. O Desenvolvimento Organizacional exige que todos participem do processo de uma forma não-manipulada. O DO é um processo contínuo de mudança, que envolve a cultura organizacional (normas, valores, recompensas e poder). O entendimento da cultura organizacional é um ponto básico para que se possa compreender como funciona a organização e de como processar a mudança.

Outro modelo mais moderno é a Teoria de Sistemas. É um modelo onde é feita a análise de uma organização como um conjunto de unidades interdependentes e integrantes que, combinadas, formam um todo organizado, e cujo resultado final é maior que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem de forma independente.

As características principais da Teoria de Sistemas é que os fenômenos têm entrada, processamento, saída, *feedback* e ambiente. Enfoque adaptativo: os fenômenos devem continuamente se adaptarem aos requisitos do ambiente, obedecendo às características da homeostase. Enfoque multidimensional e multinivelado: os fenômenos devem ser reconhecidos como tendo vários níveis, em sentido macro e micro. Enfoque para a flexibilidade. Enfoque probabilístico: os fatos são contingenciais, ocorrem de acordo com probabilidade e múltiplos motivos. Enfoque multidisciplinar: os fenômenos devem ser compreendidos com base em várias ciências. Autonomia, adaptação e recursividade das partes (subsistemas).

2.1.2 Administração Pública

A História da República no Brasil mostra o esforço para modernizar a Administração Pública e aparelhar tecnicamente o Estado.

Segundo Bresser Pereira (1996), subdividimos a nossa análise em três ciclos:

a) 1º ciclo - de 1930 a 1950: O ciclo clássico da Administração Pública.

Segundo Pimenta (1998b), que fez um histórico sobre a Administração Pública no Brasil, o período de 1930 a 1950 foi o ciclo clássico da

Administração Pública, quando se organizou o setor público, com predomínio da subordinação direta ao centro do governo, criação do orçamento ligado ao planejamento, formal e permanente. Em 1938, criou-se o DASP (Departamento de Administração do Serviço Público), com uma estrutura própria para a administração pública. O objetivo da criação do DASP foi profissionalizar a administração pública, rompendo com o modelo tradicional patrimonialista. Adotou-se a administração científica e o modelo burocrático dos clássicos como Taylor, Fayol e Weber;

- b) 2º ciclo - De 1950 a 1980: Neste segundo momento, a Administração Pública Brasileira expande enormemente sua burocracia. Foram criadas comissões para tentar superar a rigidez burocrática; o planejamento e o orçamento como principal meio para racionalizar a administração pública. A Comissão de Estudos e Projetos Administrativos, além da Comissão de Simplificação Burocrática, buscaram a simplificação dos procedimentos, processos e a reforma ministerial. Além disso, foi criado um processo de descentralização do governo, com a expansão da administração indireta e a entrada de empregados celetistas na administração. Em 1967, com o decreto-lei 200, procurou-se aparelhar a administração pública indireta. Em 1975, foi criada a Secretaria de Modernização e Reforma (SEMOR). Outro marco importante deste momento foi o PND – Programa Nacional de Desburocratização, de 1979 a 1980, criado com a finalidade de fazer reformas na administração pública, visando a maior eficiência operacional. Apesar disto, a burocracia não foi capaz de romper com o patrimonialismo. A formação do Estado Brasileiro constituiu-se historicamente com o clientelismo político, políticas de subsídios e incentivos fiscais, pobreza e serviços de péssima qualidade para a população e carga tributária elevada;
- c) 3º ciclo - De 1980 A 1995: A partir de 1980, foi feita uma tentativa de reduzir o Estado ao mínimo. Seguindo as ideias de reforma inglesa de Thatcher, quando se buscou maior eficiência na Administração pública, terceirizando serviços públicos, reduzindo o número de funcionários públicos e implantando sistemas informatizados para controle

financeiro, minimizou o papel do Estado na economia. Também foi criado o PBQP (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade). No entanto, com a Constituição de 1988, os gastos com pessoal subiram, principalmente nos municípios. No governo federal, estes gastos aumentaram de 2,89% para 3,17% do PIB. Houve também um aumento significativo do número de inativos em relação aos ativos, quase os igualando em número. Somente em 1995, com o governo de Fernando Henrique Cardoso, tentou-se resolver este problema, com a criação da MARE (Ministério da Administração e Reforma do Estado), a cargo de Luiz Carlos Bresser Pereira.

Sua proposta buscou redefinir o papel do Estado e a relação com a sociedade, além de instituir novas formas de intervenção estatal, com a criação de novos tipos de organizações públicas ou semipúblicas e a publicização ou privatização de atividades. Anexa ao texto do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado estava a Proposta de Emenda Constitucional que, três anos depois, seria aprovada como a Emenda Constitucional 19, de 1998 (EC 19/98), tornando-se o marco legal para a reforma gerencial.

2.2 MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Neste capítulo, cita-se algumas idéias voltadas para a Modernização da Gestão Pública no Brasil como por exemplo: do Cubiculismo ao Governo Interligado em Rede à Era Digital e Gestão por Competência.

2.2.1 Do Cubiculismo ao Governo Interligado em Rede à Era Digital

Segundo Guadagnin (2007), os avanços tecnológicos, especialmente os da tecnologia da informação, estão transformando as relações sociais e, em consequência, as relações do Estado com a Sociedade. É a chamada “Era Digital”. Inicialmente, antes da chegada dos computadores, a gestão pública era formada por “cubículos” e “canais”, nos quais os funcionários especializados detinham o poder de forma estruturada em cada seção ou “cubículo”, e a gerência detinha as informações que passavam entre os cubículos; ou seja, através de “canais”, eram formados

verdadeiros “feudos”, ou o poder de controlar as informações em cada “cubículo”, ocasionando que cada setor trabalhava de uma maneira, muitas vezes completamente diferente de outros setores, sem integração e com disputas de poder.

Após a chegada dos computadores e de novas tecnologias de informação, este sistema antigo começou a dar sinais de esgotamento, devido à velocidade das informações e por maiores exigências da sociedade em geral. É necessário mudar, mas qualquer mudança, para dar bons resultados, deve alterar a organização do conhecimento e todo o poder dos “cubículos” e dos antigos “feudos” gerenciais. É preciso que as organizações públicas sejam mais flexíveis, com fluxos de informações livres e rápidos. Esta mudança deve estar alicerçada num sistema de informação organizacional que possibilite a todos da organização acesso livre à informação, viabilizando a interação e a criação de conhecimento organizacional, um novo modelo organizacional que traga serviços eficientes voltados para as necessidades da sociedade e do cidadão, apresentando um alto desempenho. É o Governo Interligado em Rede, aberto e voltado para o modelo cliente-servidor. Todo fluxo de informação desloca-se para a internet, fazendo desaparecer barreiras e entraves. Os vários setores do Governo passariam, neste novo modelo, a trabalhar de forma mais integrada no atendimento mais eficiente às necessidades da sociedade.

2.2.2 Gestão Por Competências

Segundo Amaral (2006), esta nova política pública de gestão investe no conhecimento como base para a melhoria e mudança cultural nos órgãos públicos.

Conforme Amaral (2006), o conhecimento seria a chave para a melhoria da gestão pública, valorizando a qualidade de vida do servidor, compartilhando informações e melhorando o grau de envolvimento de todos os servidores no ambiente de trabalho. É uma forma de incluir e mobilizar os talentos dos servidores em geral.

Para tanto, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que tem como missão desenvolver competências de servidores, para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas, atuando por meio da oferta de cursos e programas para desenvolvimento técnico e gerencial, formação e aperfeiçoamento

de carreiras e especialização, aposta neste novo modelo, pois considera a capacitação um processo permanente para o desenvolvimento de competências, tendo como referência o Plano Plurianual do Governo. É uma política claramente direcionada para a capacitação profissional do serviço público, na busca por dotar a Administração Pública de técnicos capazes, com iniciativa e criatividade.

Isto faz com que aumente a responsabilidade dos dirigentes, pois terão que lidar com a incerteza, correr riscos, dividir responsabilidades e aprender coletivamente. É dotar os dirigentes públicos de uma visão mais sistêmica e inovadora, sem que se percam os princípios da impessoalidade e legalidade no atendimento das demandas cada vez mais complexas da sociedade.

2.3 GESTÃO POR PROCESSOS

Segundo Gonçalves (2000), processo é o alinhamento, o sincronismo de todos os funcionários e estruturas, voltado para o foco, o fim principal de uma organização.

A gestão por processos é o rearranjo de todos estes elementos de uma forma concatenada para atingir os objetivos da organização, saindo de uma organização por tarefas com funções fragmentadas para um processo linear e horizontal. Todos têm noção do início e do fim das atividades e qual é a sua finalidade. A organização deve focar os processos essenciais da empresa. A coordenação da gestão por processos é essencial para o seu funcionamento adequado.

Gonçalves (2000) classifica os processos em duas categorias, ou seja, Processos de Negócios ou de Clientes e os Processos Essenciais. Os Processos de Negócios caracterizam-se pela prestação de serviços e produtos para os clientes internos e externos de uma organização. Os negócios são a essência do funcionamento de uma Empresa, apoiado por sistemas informatizados e desenvolvidos de uma forma sistêmica. São tipicamente processos de agregação de valor.

Existem também os processos essenciais, atividades operacionais que são executadas para que a organização exista, como, por exemplo, o setor de contabilidade, recursos humanos e o departamento financeiro.

Gonçalves (2000) cita os vários estágios de evolução da Gestão por Processos em uma Organização:

1. As organizações tradicionais estão num estágio inicial onde os processos são ignorados. Os funcionários realizam tarefas orientadas por seus chefes;
2. Nesta etapa, as organizações já têm conhecimento de seus processos, mas seus esforços ainda continuam focados em funções. O grande desafio é o mapeamento e a identificação dos seus processos essenciais;
3. As empresas típicas desta etapa ainda continuam executando tarefas por funções, apesar de já terem mapeado e melhorado os seus processos essenciais. O poder continua ainda nas unidades verticais, que resistem à mudança. A tendência é o aperfeiçoamento dos seus processos essenciais com novas tecnologias;
4. As empresas desta etapa já executaram todas as providências das etapas anteriores, ainda trabalhando com estruturas obsoletas, e, mesmo já obtendo resultados, existem resistências à ênfase em processos. A sua grande tarefa é o desenvolvimento de uma nova estrutura, acabando com as funções e reformulando a gestão;
5. As organizações desta fase final são aquelas que seguem a lógica dos processos essenciais. Geralmente são empresas novas e que são capazes de realizar a gestão integrada. Sua tarefa principal é monitorar permanentemente a definição de seu negócio e o ajuste dos processos. (GONÇALVES, 2000, p. 13-15)

Segundo Gonçalves (2000, p. 15):

“É possível para qualquer empresa mudar sua estrutura para se aproximar de uma organização por processos, isto implica em:

- Atribuir a responsabilidade pelo andamento de cada processo essencial a um *process owner*;
- Minimizar os deslocamentos de pessoas e as transferências de material (para reduzir esperas, erros e cruzamentos de fronteiras), organizando as atividades ao longo de processos, e não por funções;
- Maximizar o agrupamento das atividades, empregando equipes multifuncionais e pessoal polivalente;
- Diminuir o gasto de energia por meio de atividades como, por exemplo, reunir as partes da empresa em um menor número de locais, ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para reduzir o transporte, a armazenagem e o deslocamento dos recursos e materiais empregados nos processos essenciais.

2.3.1 Metodologia de Gestão dos Processos de Negócio

Segundo Brodbeck (2007), a Metodologia de Gestão dos Processos de Negócio busca a integração, conexão entre pessoas, processos e tecnologia, com a finalidade de facilitar o compartilhamento de informações e o aumento da colaboração entre funcionários, parceiros e clientes. O conceito de Metodologia de Gestão dos Processos de Negócio alia o monitoramento constante como grande diferencial ao gerenciamento, aos conceitos já conhecidos de análise, modelagem e desenho, e a colocação em prática de novos processos na organização.

Esta metodologia está sendo utilizada pelas Empresas que buscam atingir a excelência em suas organizações e pode ser dividida em uma fase inicial exploratória, onde se procuram compreender todos os processos já existentes na organização e as suas necessidades, reunindo estas informações de uma forma estruturada. Um segundo momento seria a fase da ação, onde se coloca em prática a nova modelagem proposta para os processos da organização. Por último, é feita a avaliação e a revisão dos novos processos. Neste contexto, a tecnologia da informação (TI) é imprescindível como suporte a esta nova metodologia e para que ela se mantenha alinhada às estratégias corporativas e também facilite o gerenciamento e a confiabilidade do fluxo de trabalho. Além disso, para que esta metodologia tenha êxito, é necessário desenvolver processos padrões integrados e a criação de modelos de negócios maduros; ou seja, a Organização deve buscar realizar as tarefas de forma sistêmica, corrigindo os desvios apontados pelos indicadores de desempenho. A gestão da mudança e transformação deve estar totalmente integrada aos novos processos.

2.3.2 Melhoria Em Processos

Segundo Albuquerque e Rocha (2006), para que possamos seguir em direção à melhoria dos processos para o atingimento das Metas Estratégicas Organizacionais, devemos analisar: Ruptura Organizacional e de Processo, Desempenho de Processos, Matriz de Classificação de Rupturas e Cálculo do Desempenho de um Processo.

2.3.2.1 Ruptura Organizacional e de Processo

Primeiramente, para iniciarmos a melhoria em processos, devemos proceder à análise de pontos de ruptura. Para tanto, é necessária a criação de indicadores de desempenho, que servirão para monitorar continuamente a atuação da organização e de seus processos internos, que devem estar sincronizados com as metas pré-estabelecidas pela empresa. Quando algum indicador de desempenho cai, é sinal de que está ocorrendo alguma falha nos procedimentos da Organização, ocorreu uma ruptura que precisa ser identificada, analisada e eliminada rapidamente, pois, mais

cedo ou mais tarde, afetará os relacionamentos, seja com os clientes externos ou internos.

Segundo Albuquerque e Rocha (2006, p. 69), as rupturas podem ser agrupadas em três tipos básicos:

- Algo (atividade, saída ou relacionamento entre áreas) que existe, mas não deveria existir, pois não agrega valor;
- Algo (atividade, saída ou relacionamento entre áreas) que não existe, mas deveria existir, pois agregaria valor;
- Algo (atividade, saída ou relacionamento entre áreas) que existe, deveria existir; mas, atualmente, em vez de agregar valor, é um problema, pois não funciona a contento.

2.3.2.2 Desempenho de Processos

O Desempenho de Processos indica a situação atual de uma organização, principalmente em relação às saídas para clientes internos ou externos de produtos ou serviços onde são mapeados, por exemplo, indicadores de grau de satisfação dos clientes, custos envolvidos, rentabilidade e prazos. Estes indicadores primeiramente devem ser estabelecidos pela equipe responsável pela análise e devem estar sintonizados com as metas de melhoria de desempenho da empresa.

Devemos escolher um conjunto de indicadores relevantes para o sucesso e melhoria dos processos e que efetivamente sejam acompanhados. Posteriormente, este conjunto de indicadores se transformará em metas de melhoria para o redesenho dos processos organizacionais.

2.3.2.3 Matriz de Classificação de Rupturas e Cálculo do Desempenho de um Processo

A Matriz de Classificação de Rupturas serve para identificar os processos críticos, que são os que mais influenciam as Diretrizes Estratégicas de uma organização e que potencializam o comprometimento entre os responsáveis pela mudança; também pode ser utilizada para o estabelecimento de prioridades e de um plano de redesenho dos processos organizacionais. Este plano de redesenho, bem como a seleção dos processos prioritários, será embasado seguindo a orientação das Diretrizes Estratégicas pré-estabelecidas.

Esta Matriz de Classificação também é utilizada para calcular o desempenho de um processo, onde as Diretrizes Estratégicas recebem pesos (de 01 a 05, ou de 01 a 10) e ficam localizadas na vertical desta matriz. Já os processos são pontuados (de 01 a 10) em função do impacto que sua melhoria teria no atendimento da meta estratégica, e ficam colocados na posição horizontal desta matriz. O processo que receberá a nota máxima, em relação à Diretriz Estratégica, é aquele que, se melhorado, trará um impacto maior na consecução desta Meta Estratégica, e assim sucessivamente.

2.4 PROCESSO DE COMPRAS E LICITAÇÕES

Neste capítulo, citamos as etapas de um processo licitatório: Compras Governamentais, Processo Licitatório e Roteiro do Processo de Compras e Licitações.

2.4.1 Compras Governamentais

Segundo Pimenta (1998), existem três aspectos fundamentais que devem ser abordados quando se faz uma análise das compras governamentais: as políticas adotadas no setor, o modelo de gestão e o nível aplicado de tecnologia da informação.

A política geral de compras governamentais no Brasil é decorrência da forma como está organizado o Estado Brasileiro, que concentra a execução da sua ação através da contratação predominante de pessoas físicas. No Brasil, mais de 70% do gasto público é composto de pagamentos a pessoas físicas, incluídas as despesas com funcionários ativos e aposentados, além da previdência social e seguro-desemprego, considerando os três níveis de governo.

Nas compras governamentais, a legislação atual é uniforme para todo o país. A Lei 8.666/93 praticamente não deixa espaço para regulamentações específicas. Também faz parte da política atual de compras a implantação de avaliação de resultados através de um sistema de registro de preços praticados, além da divulgação de intenção de compras com abertura e transparência, buscando-se, inclusive, o controle social sobre o Estado e o aumento da concorrência.

O modelo de Gestão praticado na área é um processo decisório descentralizado. Cada unidade gestora no Governo Federal tem autonomia para executar o seu orçamento. Os processos de licitação são realizados por comissões de licitação constituídas com esta finalidade. O planejamento também é realizado de uma forma descentralizada. Somente o controle de resultados é centralizado, para permitir a avaliação de desempenho. A gestão de contratos também é descentralizada, bem como os estoques de bens materiais e equipamentos. No geral, o modelo de gestão adotado é bastante burocrático e com pouca flexibilidade de gestão.

Na área de compras governamentais, existem diversos sistemas informatizados já operando, sendo o principal deles o Sistema de Administração de Serviços Gerais (SIASG). O SIASG é um sistema corporativo que possui um banco de dados central e vários módulos em plena operação, como do Cadastro de Fornecedores (SICAF), o Cadastro de Materiais e Serviços (SICAM) e o de Divulgação Eletrônica de Compras (SIDECA), disponibilizados *on line*.

2.4.2 Processo Licitatório

Segundo França (2010), de modo geral, a Administração Pública deve realizar o processo licitatório para a realização de suas compras e contratos com terceiros. A Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 regulamenta o art. 37 da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública.

Licitação é um procedimento formal, realizado dentro dos ditames da lei, antevendo uma contratação, na qual a Administração define as condições e seleciona interessados em fornecer produtos e serviços. É um certame, disputa entre interessados que queiram atender as necessidades de um órgão público, alicerçado nos princípios da isonomia, publicidade e na probidade administrativa.

Após o processo licitatório, pode ser firmado entre a Administração Pública e terceiros um contrato que é um acordo de vontades para a formação de um vínculo, onde são estipuladas obrigações recíprocas.

Existem seis modalidades de licitação, que são: o convite, o concurso, o leilão, a concorrência, a tomada de preços e o pregão eletrônico. O convite é a modalidade mais simples, onde a Administração envia convites para no mínimo três interessados em apresentar propostas. O concurso é para qualquer interessado em

participar do certame no qual a Administração irá escolher trabalhos técnicos, científicos ou artísticos, com pagamento de prêmios ou remuneração. O leilão é a modalidade onde a Administração pública aliena bens para terceiros pela proposta mais vantajosa. A concorrência é a modalidade em que qualquer pessoa jurídica ou física pode participar, mediante a apresentação de documentação solicitada no edital. Na tomada de preços, o interessado já deve estar previamente cadastrado, podendo fazê-lo três dias antes da abertura dos envelopes. O pregão eletrônico é uma modalidade não-presencial, utiliza-se de um sistema informatizado, onde os interessados apresentam suas propostas.

Em alguns casos, a Administração Pública tem a faculdade na implantação ou não de um processo licitatório. Por exemplo, para compras até o limite de R\$ 8.000,00, para obras até o limite de R\$ 15.000,00 e também em alguns casos especificados no artigo 24 da lei 8.666/93, a Administração pode vir a não realizar o processo licitatório.

2.4.3 Roteiro do Processo de Compras e Licitações

Segundo Blanchet (2009), inicialmente a Administração Pública verifica e constata a necessidade de adquirir algo, seja um bem, um serviço ou a realização de uma obra. Em seguida, é feita uma análise sobre a possibilidade de se fazer uma licitação ou não, de acordo com a legislação vigente. Após, é identificada a melhor maneira de atender a necessidade constatada, sendo analisados os aspectos técnicos, econômicos e administrativos que irão embasar a decisão do tipo de compra ou licitação a ser realizada. Também é um ponto importante, neste processo, a pesquisa de mercado, que irá balizar as especificações técnicas, o preço e o tipo de fornecedor — se é o único, exclusivo ou não.

Além disso, para a realização de uma compra ou de uma licitação, a Administração deve ter recursos que devem ser provisionados junto ao setor financeiro da instituição pública, após pesquisa de mercado, na qual há a definição do preço e do que será desembolsado para o atendimento da necessidade.

Caso se opte pelo processo licitatório, o passo seguinte é a definição do tipo de licitação que irá ser empregado para o atendimento da necessidade da Administração. Para obras, é necessário confeccionar um projeto de engenharia básico e planilha de custos. Para serviços, é necessária a confecção de uma

planilha de custos (em geral, para estes tipos de licitação, é utilizada a modalidade de licitação presencial, tomada de preços ou concorrência). Para compras, geralmente é utilizado o pregão eletrônico, não-presencial.

Após a definição do tipo de licitação a ser empregada, é feita a abertura da licitação, a qual deve ser protocolada e numerada de forma manual ou através de algum meio eletrônico, devendo conter: autorização, indicação sucinta do objeto a ser adquirido e especificação dos recursos financeiros. Em seguida, é feita a elaboração da minuta do edital, encaminhamento da minuta à área jurídica para exame, confecção do edital (que será divulgado com assinatura dos responsáveis), constituição da comissão de licitação e, por último, a publicação do edital ou da carta-convite.

2.5 NORMAS E PROCEDIMENTOS DO GOVERNO FEDERAL PARA COMPRAS E LICITAÇÕES

Neste capítulo citamos: Licitação Sustentável, Lei nº 12.349/10 – Alterações da Lei 8.666/93, Lei nº 12.462/11 – Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC e Lei Federal nº 10.520 de 17 de Julho de 2002 – Institui o Pregão.

2.5.1 Licitação Sustentável

Uma reportagem da Revista Zênite (2011) mostra que o desenvolvimento sustentável é o grande desafio apresentado a toda sociedade mundial no século XXI. Dentro desta perspectiva, o Governo Federal está adaptando a legislação em geral a esta nova realidade e, em consequência, não poderia ficar de fora as compras e licitações.

A Conferência Mundial sobre meio ambiente realizada no Rio de Janeiro em 1991 foi o marco das iniciativas do Governo brasileiro rumo a Licitação Sustentável. Na ocasião, foi assinada a Agenda 21, inclusive pelo Brasil, onde foi firmando compromisso de buscar um mundo ecologicamente correto.

A licitação sustentável tem início no governo federal através da Lei 8.666/93 em seu inc. VII do art. 12, que fala que em obras e serviços serão considerados, dentre outros, o impacto ambiental. Posteriormente, a Lei 12.187/09, que trata sobre Política Nacional Sobre Mudança do Clima, cita, em seu inc. XII do art. 6º, que

devem ser instituídas medidas que estabeleçam critérios de preferência nas licitações e concorrências públicas, para que as propostas propiciem maior economia, por exemplo, de energia e água, bem como outros recursos naturais.

Segundo o *site* do Ministério do Planejamento (2011), a licitação sustentável vem ganhando força com o passar do tempo, principalmente com a edição, por parte do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por intermédio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (órgão responsável pela regulamentação das compras e contratações no âmbito da Administração Pública Federal), da Instrução Normativa nº 1/10, que define regras sobre as compras sustentáveis governamentais, envolvendo extração, fabricação, utilização e descarte de matérias-primas e de produtos, a redução do consumo de energia e de água, bem como a utilização de tecnologias e materiais que reduzam o impacto ambiental. No caso de obras públicas, deverá ser empregado o Projeto de Gerenciamento de Resíduo de Construção Civil, nas condições determinadas pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente — CONAMA, bem como o uso de material reciclado nas obras, dentro do possível. Nas compras que envolvem matérias-primas naturais, como madeira e areia, o processo licitatório deverá conter a exigência de comprovação da origem da matéria-prima.

2.5.2 Lei nº 12.349/10 - Alterações da Lei 8.666/93

Segundo o *site* do Ministério do Planejamento (2011), a Lei nº 12.349/10 altera a Lei 8.666/93 em alguns itens, como, por exemplo, o artigo 3º: Princípios Garantidos Pela Licitação, onde é acrescentado que a administração deverá promover o desenvolvimento sustentável nacional. Este item estabelece que o desenvolvimento da sociedade ocorrerá em sentido amplo, com inclusão da preservação e do equilíbrio do meio-ambiente. No parágrafo 5º deste mesmo artigo, foi acrescentado que deve haver margem de preferência para aquisição de produtos manufaturados e serviços nacionais que atendam às normas técnicas brasileiras. Este item, juntamente com a edição da Lei Complementar nº 123/06 – que oferece tratamento diferenciado para microempresas e empresa de pequeno porte, procura promover e utilizar a força do Estado na área de compras como indutor de políticas públicas voltadas ao fomento e ao desenvolvimento de setores econômicos estratégicos para o país. No parágrafo 12º, que trata da contratação de sistemas de

tecnologia de informação e comunicação — considerados estratégicos pelo Poder Executivo, a compra de *Hardware* e *Software* que fazem parte do Sistema de tecnologia e de informação poderão ficar restritos a tecnologias desenvolvidas no País.

A Lei 12.349/10 também observa que, em caso de empate nas competições licitatórias, dá-se preferência a empresas que produzam bens e serviços ou tenham investido em pesquisa no Brasil, desde que atendam às normas técnicas, podendo ser empresas brasileiras ou não.

2.5.3 Lei nº 12.462/11 - Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC

Segundo a Revista Zênite (2011), esta Lei foi criada para ser aplicada em licitações e contratos relacionados aos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, a serem definidos pela Autoridade Pública Olímpica, bem como a Copa das Confederações de futebol (2013) e a Copa do Mundo (2014) da Federação Internacional de Futebol – FIFA, além de obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 km (trezentos e cinquenta quilômetros) das cidades-sede dos mundiais referidos.

Esta Lei tem o objetivo de acelerar as contratações através de processos licitatórios com supremacia sobre a Lei 8.666/93. As licitações, nesta modalidade, deverão ser preferencialmente de forma eletrônica, observadas as seguintes fases, nesta ordem:

1. Preparatória;
2. Publicação do instrumento convocatório;
3. Apresentação de propostas ou lances;
4. Julgamento;
5. Habilitação;
6. Recursal;
7. Encerramento. (BRASIL, 2011, on line)

2.5.4 Lei Federal nº 10.520 de 17 de Julho de 2002 – Institui O Pregão

Segundo Oliveira (2007), esta lei instituiu o pregão como uma modalidade de licitação. O pregão foi instituído com a finalidade de acelerar o processo licitatório,

com eficiência e redução de custos para a Administração Pública. Nesta modalidade de licitação é, na maioria das vezes, utilizado um meio eletrônico para a realização de todo o seu processo. A legislação que rege o Pregão, além da Lei nº 10.520, também obedece às normas gerais da Lei nº 8.666.

O pregão pode ser comparado à modalidade leilão. Os interessados fazem lances, sendo que a Administração escolherá, diferentemente do leilão, aquela proposta de menor lance. O objeto do pregão sempre será um bem ou serviço comum, que são aqueles objetos padronizados que possuam um perfil qualitativo definido no mercado.

Outra característica do pregão é que o legislador inverteu as fases de habilitação e julgamento das propostas. Primeiramente, é aberta uma fase de lances, onde inclusive o pregoeiro pode negociar com os licitantes. Após serem escolhidos os vencedores com menor preço, é feita a habilitação, tudo realizado de forma concentrada numa única sessão pública, diferentemente das demais modalidades de licitação.

Normalmente, o pregão é realizado através dos meios eletrônicos de comunicação à distância, o chamado “Pregão Eletrônico”. Os pregões eletrônicos são realizados no *site* Comprasnet, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, estando inserido no Programa de Redução de Custos do Governo Federal.

2.6 E-GOVERNMENT E PORTAIS DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Neste item cita-se: o E-Government e Portais de Compras do Governo Federal.

2.6.1 O E-Government

Segundo a pesquisa sobre o uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasil, 2010), o desenvolvimento de um *e-government*, ou governo eletrônico, é fundamental para a inclusão digital e atendimento das demandas sociais. Também oportuniza serviços por meio de canais digitais como a *Internet*, de maneira mais rápida e customizada, a fim de permitir uma relação próxima entre Estado e sociedade, além de aumentar a qualidade do atendimento ao cidadão,

reduzir a complexidade dos processos internos e promover uma redução significativa de custos operacionais para o governo.

Existem atualmente diversos serviços oferecidos ao cidadão através do governo eletrônico, como, por exemplo, prestação de contas, requisições, espaços para discussões, ouvidoria, cadastro e serviços *on-line*. Um serviço bem conhecido pela sociedade, prestado atualmente quase que integralmente pela *internet*, é a Declaração do Imposto de Renda, oferecido pela Receita Federal com segurança e agilidade, facilitando a vida do contribuinte, que antigamente tinha que se dirigir pessoalmente ao órgão arrecadador levando formulário e contas. Outro exemplo de serviço prestado pela *internet* oferecido por alguns Tribunais é o chamado “processo eletrônico”, onde o cidadão pode acompanhar o seu processo *on-line*, e os advogados das partes podem ingressar, em alguns casos, com petições e outras demandas.

Por outro lado, o *e-government* precisa avançar mais entre o cidadão comum, que geralmente desconhece os serviços oferecidos pelo Governo por meio eletrônico. Também é preciso universalizar o acesso à *internet* rápida com a banda larga de fibra ótica. Segundo a Revista Exame de julho de 2011, a penetração da banda larga no Brasil ainda é uma das menores e mais caras dentre os países emergentes.

2.6.2 Portais de Compras do Governo Federal

Segundo o *site* do Ministério do Planejamento (2011), um dos principais órgãos responsáveis pela Administração, organização e controle dos Portais de Compras do Governo Federal é a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, que é responsável pela regulação das compras, contratações e normas relativas ao uso da Tecnologia da Informação no âmbito da Administração Federal. O SLTI tem o objetivo de universalizar o controle social e a transparência sobre as atividades do Governo Federal, além de planejar, coordenar, orientar e supervisionar as atividades do Sistema de Administração de Recursos de Informação e Informática – SISPI, propondo políticas e diretrizes de Tecnologia da Informação no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Dentre as atribuições da SLTI para a consecução de políticas públicas do Governo Federal, existe a Administração das compras. Para tanto, foi criado o Portal na *internet* chamado ComprasNet¹, que é um dos principais Portais de Compras do Governo Federal, onde é realizado o Pregão Eletrônico. Após a criação deste portal, o processo de licitações públicas tornou-se mais transparente, além de gerar uma economia para os cofres públicos em torno de 20%. Através deste Portal, no item acesso livre, qualquer pessoa pode acompanhar todos os procedimentos relativos às licitações eletrônicas.

Também existem neste Portal diversos *links* em formato de *banners*, onde é possível acessar a legislação específica, orientações, manuais, dentre outros. Segundo dados do Ministério do Planejamento, em 2007 foram contratados R\$ 16,5 bilhões de reais por meio do Pregão Eletrônico, valor que representa cerca de 70% de tudo o que foi licitado pelo Governo, sendo que neste ano a sua utilização gerou uma economia para os cofres do Governo Federal na ordem de R\$ 3,2 bilhões de reais.

Além do Portal Comprasnet, foi criado o Portal para Concessão de Passagens e Diárias, que viabiliza a aquisição, por meio eletrônico, de passagens e diárias pelo Governo Federal. O sistema controla todo o processo envolvido neste procedimento, inclusive o orçamento de cada órgão para gastos nesta área. Todas as autorizações contam com assinatura digital; em consequência, ganhou-se agilidade em todo o processo e eliminou-se o uso do papel no fluxo de procedimentos.

Também existem outros Portais de compras do Governo Federal, como, por exemplo, o do Banco do Brasil², o da Caixa Federal³, o da Infraero⁴, o da Agência Nacional do Petróleo⁵, o da Confederação Nacional de Municípios, dentre outros.

2.7 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Para que essa transformação / modernização realmente ocorra na universidade é preciso inovar, colocar em prática as melhorias propostas nos planos de gestão. Para tanto, é indispensável um bom plano de sistema de informação.

¹ Disponível em: www.comprasnet.gov.br

² www.licitacao-e.com.br

³ www.caixa.gov.br,

⁴ www.infraero.gov.br

⁵ www.brasil-rounds.gov.br

Segundo O'Brien (2004), Sistema de Informação (SI) é um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicações e recursos de dados que coletam, transformam e disseminam informações em uma organização. O SI envolve tecnologias, conceitos comportamentais e aplicações complexas e abstratas. De acordo com O'Brien (2004), um SI depende basicamente das pessoas, *hardware*, *software*, um banco de dados e redes para converter itens de dados em produtos de informação. Seu papel principal é apoiar as operações, os processos, a tomada de decisão e a obtenção de vantagem estratégica:

- a) Pessoas – são todos os indivíduos que utilizam um SI ou a informação que ele produz.
- b) *Hardware* – a parte física responsável por colocar o SI em operação. São os dispositivos que recebem dados e informações, processam-nos e os exibem para as pessoas.
- c) *Software* – é a parte intangível, que permite que o *hardware* processe os dados como: planilhas eletrônicas, programas de folha de pagamento, programas de processamento de textos.
- d) Banco de Dados – é uma coleção de arquivos ou tabelas relacionadas que guardam dados já processados.
- e) Rede – sistema para o compartilhamento dos dados, informações e conhecimentos interpretados pelo *software*, entre as pessoas e diferentes computadores. (O'BRIEN, 2004, p.52)

Também de acordo com Mattos (2005), implantar um novo sistema de informação ou efetuar a troca do anterior na empresa é uma tarefa complexa, porque, enquanto as mudanças ocorrem, a organização continua funcionando normalmente. Além disso, é de suma importância a medição dos riscos envolvidos, porque os projetos na sua maioria são abandonados ou precisam ser desenvolvidos novamente.

Segundo Mattos (2005, p. 151):

Os erros no desenvolvimento e no uso de sistemas de computadores não são apenas lugar comum – são geralmente as regras. De acordo com um levantamento nos Estados Unidos, um impressionante 75% de todos os desenvolvimentos de sistemas levados a cabo, ou nunca são terminados, ou então nunca chegam a ser utilizados, mesmo quando completados. Alguns articulistas têm identificado uma “crise” no desenvolvimento de sistemas, com a descoberta de que 70 % dos projetos de *software* são geralmente destinados à manutenção (detecção e correção de erros), depois de o próprio sistema ter sido “verificado” e “validado” para uso.

.Segundo Mattos (2005), os projetos concluídos também podem gerar falhas e prejuízos. Estas falhas podem ocorrer por problemas de comunicação na fase de

elaboração, junto ao usuário ou no levantamento das suas necessidades, pressa na aprovação do projeto com redução de custos e prazos além de muitas alterações na estrutura da empresa para adaptá-la ao novo sistema a ser implantado

2.8 CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO

Segundo Chiavenato (2003), Centralização significa que a tomada de decisão encontra-se mais próxima do topo da organização. Na descentralização, a tomada de decisão é deslocada para os níveis mais baixos da organização.

A centralização enfatiza a cadeia de comando, partindo-se do pressuposto que o indivíduo no topo possui mais autoridade que os demais indivíduos.

Segundo Chiavenato (2003, p.162):

Vantagens da Centralização:

- As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa;
- Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados dos que estão nos níveis mais baixos;
- As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais;
- A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais;
- Certas funções, como compras e tesouraria, permitem maior especialização com a centralização.

Desvantagens da Centralização:

- As decisões são tomadas na cúpula, que está distanciada dos fatos e das circunstâncias;
- Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas;
- As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional;
- As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

Já na descentralização, as decisões são pulverizadas nos níveis mais baixos da organização. Existem quatro elementos que concorrem para o aumento da descentralização: complexidade dos problemas organizacionais, delegação de autoridade, mudança e incerteza em tempos de estabilidade.

Segundo Chiavenato (2003, p. 163):

Vantagens da Descentralização:

- Solução dos problemas localmente;
- Aumenta a eficiência e a motivação do pessoal local;

- Decisões com qualidade melhor;
- Agilidade na tomada de decisões locais;
- Redução dos gastos com coordenação.

Desvantagens da Descentralização:

- Falta uniformidade nas decisões;
- Insuficiente aproveitamento dos especialistas
- Falta de equipe apropriada no campo de atividade.

3 MÉTODO

O propósito da pesquisa é analisar a situação atual da área de compras da UFRGS, com a finalidade de mapear a mesma e propor melhorias, utilizando como *benchmarking* a experiência de outros órgãos públicos.

A pesquisa será realizada através de um estudo de caso, numa abordagem qualitativa, utilizando como técnicas a coleta de dados através de entrevista e de observação e, também, de análise documental. O estudo buscará um *benchmarking*, um modelo a ser seguido, junto a outro órgão público.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta os dados coletados (MICHEL, 2009). Este tipo de pesquisa (qualitativa) procura entender, descrever e explicar os fenômenos sociais por meio de análise de experiências individuais ou grupais, pelo exame de interações e comunicações e pela investigação de experiências, de relações ou de documentos (FLICK, 2009).

Sendo assim, na pesquisa qualitativa, o pesquisador é parte importante do processo, seja em termos de sua própria presença pessoal, experiência no campo e sua capacidade de reflexão. A comunicação do pesquisador e seus membros é parte explícita da produção de conhecimento, e as subjetividades do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados também fazem parte do processo de pesquisa.

Por isso, deve-se levar em conta a presença do pesquisador no campo e os efeitos que isso provoca no resultado da pesquisa. Segundo Flick (2009, p. 28), “[...] a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais.”.

Segundo Michel (2009), o estudo de caso é um método que consiste na investigação de um caso isolado, ou de pequenos grupos, com a finalidade de entender os fatos e os fenômenos sociais. Tem a característica de ser um estudo de campo de uma unidade, seja um grupo social, uma família, uma instituição ou um processo.

Caracteriza-se por exigir um estudo aprofundado, qualitativo ou quantitativo, no qual se procura reunir o maior número de informações sobre o objeto de interesse, utilizando-se variadas técnicas de coletas de dados, para apreender todas as variáveis da unidade analisada e concluir, indutivamente, sobre as questões

propostas. Tais preocupações são necessárias, pois, ao contrário das ciências naturais, os fenômenos nas ciências sociais não estão dissociados do seu contexto.

A estratégia do estudo de caso está centrada nas perguntas: "Como?" e "Por quê?". Além disto, o seu estudo está também centrado no aprofundamento das questões sociais de algum caso em particular.

Fachin (2006) apresenta uma compilação de vários autores sobre algumas características do método de estudo de caso, tais como:

Meio adequado de organizar dados sociais, preservando o caráter unitário do objeto social estudado;

- uso aconselhado, se o propósito da pesquisa for aprofundar a compreensão de determinada situação ou fato, dando significado para os envolvidos;
- trata fenômenos que só têm sentido ou significado dentro do contexto onde estão inseridos; ou seja, seus resultados não podem ser generalizados;
- importante ferramenta para discutir e analisar processos organizacionais que envolvam inovação ou mudanças, a partir da complexidade de forças existentes nesse ambiente, internas ou externas.

Pela natureza do estudo e do tipo de informações coletadas, este estudo pode ser caracterizado como um estudo de caso único, pois envolve apenas uma unidade de análise e melhoria na área de compras da UFRGS. Para tanto, esta pesquisa dividiu-se nas seguintes etapas:

- a) etapa 1: realização de busca conceitual sobre processos;
- b) etapa 2: elaboração do protocolo para estudo de caso;
- c) etapa 3: coleta dos dados no campo;
- d) etapa 4: compilação e análise dos dados coletados; validação com os usuários sobre como é o processo e se foi bem compreendido pelo pesquisador;
- e) etapa 5: proposição das melhorias e análise das melhorias com o grupo de participantes da pesquisa;
- f) etapa 6: análise final e publicação dos resultados.

3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários foi feita através de entrevistas e observações locais. A coleta dos dados secundários foi realizada através de análise documental e da análise do sistema de licitações Comprasnet (YIN, 2010). Os detalhes sobre os procedimentos de coleta (tempo de cada reunião, entrevistas etc.) encontram-se descritos no capítulo 5 – proposição do modelo de compras e licitação.

A organização estudada – UFRGS – foi selecionada por conveniência, uma vez que o pesquisador trabalha no Departamento de Licitações e Transporte (Delit) da UFRGS. O objeto de estudo foi o processo de Compras e Licitação (YIN, 2010).

A seguir, encontram-se descritos os procedimentos para desenvolvimento do protocolo de pesquisa em cada técnica de coleta (entrevistas e reuniões) e os participantes da pesquisa.

3.1.1 Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa encontra-se dividido em duas partes: a primeira contém as questões para entrevistas, e a segunda, um modelo de ata de reunião utilizada em cada reunião para a coleta dos dados.

As ideias para montagem das perguntas do questionário abaixo foram tiradas de Yin (2010); Michel (2009) e o artigo de Manzini (2006).

O roteiro de entrevistas continha as seguintes questões:

Quadro 1 — Questionário I : Funcionários Envolvidos Diretamente Com Compras/Licitações

Questionário I - Funcionários Envolvidos Diretamente Com Compras/Licitações:

1. Como vocês desenvolvem o trabalho de Compras/Licitações junto à UFRGS? São utilizados sistemas informatizados de apoio (sistemas interno-externos)?
2. Vocês acham que os clientes internos (unidades) e externos (fornecedores) estão sendo bem atendidos? Por quê?
3. Seria viável a criação de uma área de compras na UFRGS? Por quê?
4. Como vocês acham que seria a reação dos colegas à mudança? Novos sistemas, nova maneira de realizar o serviço?
5. Sugira algumas mudanças/melhorias que, no seu entender, seriam viáveis para serem implantadas na área de licitações/compras.

Quadro 2 — Questionário II : Usuários de Compras e Licitações na UFRGS

Questionário II – Usuários de Compras e Licitações na UFRGS:

1. Como vocês analisam a prestação do serviço de compras/licitações na UFRGS?
2. Seria interessante a criação de um Setor de Compras na UFRGS?
3. Seria viável a implantação de um sistema informatizado de compras na UFRGS?

Fonte: elaborado pelo autor (2011)

Quadro 3 — Outras Instituições Que Serviram de Modelo (Benchmark)

Questionário III – Outras Instituições Que Serviram de Modelo (*Benchmark*)

Instituições Pesquisadas: Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE), Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, e Serviço Processamentos de Dados (SERPRO).

1. Como vocês desenvolvem o trabalho de Compras/Licitações? São utilizados sistemas informatizados de apoio (sistemas interno-externos)?
2. Existe uma área de compras centralizada?
3. Quais melhorias poderiam ser feitas na área de Compras/Licitações?

Fonte: elaborado pelo autor (2011)

A ata de reunião continha dados como o nome dos participantes da reunião, a data de reunião, os itens a serem discutidos, entre outros.

3.1.2 Participantes da Pesquisa

As seguintes **categorias de participantes** integraram esta pesquisa:

- a) categoria 1- Funcionários envolvidos diretamente com a área de licitações e compras da UFRGS: composta por sete (7) funcionários, sendo que a maioria dos funcionários tem mais de 20 anos no cargo, dos quais dois (2) têm graduação completa, quatro (4) têm graduação incompleta e um (1) tem pós- graduação. A faixa etária média é de 49 anos. Destes funcionários, dois (2) participaram tanto das entrevistas quanto das reuniões, e o restante somente participou das entrevistas;
- b) categoria 2 – Funcionários envolvidos indiretamente com a área de compras e licitações da UFRGS: composta por cinco (5) funcionários, a maioria tem cerca de 20 anos de UFRGS, todos têm graduação completa e dois (2) têm mestrado. Destes funcionários, um (1) participou tanto da entrevista quanto de reuniões, e o restante participou somente do questionário;
- c) categoria 3 – Funcionários de Outros Órgãos Públicos Envolvidos Com Compras e Licitações: composta de quatro (4) funcionários, sendo que um (1) com cerca de quatro (4) anos envolvido com licitações na CEEE (pregoeiro) e com graduação completa, dois (2) funcionários envolvidos em função de chefia no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, com pós-graduação e mais de 10 (dez) anos de experiência na área de compras e licitação, e um (1) funcionário da SERPRO com graduação completa e larga experiência em compras. Um funcionário do Tribunal de Justiça participou da reunião; os outros somente participaram das entrevistas.

Os **dados demográficos dos participantes** são importantes para mostrar a sua representatividade como integrantes da pesquisa e do processo analisado.

A coleta de dados oriunda das **observações** foi feita através dos acompanhamentos diários do pesquisador, que é funcionário da área objeto do estudo, além das atas de acompanhamento das reuniões que o pesquisador fez com dois funcionários da Categoria 1, um funcionário da Categoria 2 e um funcionário da

Categoria 3. Todos com larga experiência e com funções de chefia na área de estudo, buscando identificar o processo e sugestões de melhorias.

A **análise documental** foi realizada em cima dos seguintes documentos: Ata de Registro de Preços — fornecido pelo *síte* Comprasnet; Registro de Empenhos, Cadastro de fornecedores — fornecido pelo sistema Siasg/Siaf (sistemas externos), Registro de Processos — fornecido pelo sistema de Protocolo da UFRGS, além dos documentos feitos via *Office*, Minuta de Pregão, Controle de Entrada e Saída de Processo e o Livro de Acompanhamento dos Registros de Licitação, Minutas. Os documentos serviram de apoio aos dados coletados nas entrevistas e nas observações, complementando e reduzindo o viés do pesquisador (YIN, 2010).

3.2. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados consiste em classificar, examinar ou recombinar os dados quantitativos e qualitativos, com a finalidade de tirar conclusões baseadas empiricamente (YIN, 2010).

Os dados serão analisados, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica permite dar um tratamento e interpretar os textos e os documentos obtidos, subsidiando, de uma maneira sólida, as conclusões a serem alcançadas. A análise de conteúdo pode ser dividida em:

Pré-análise: onde são organizados os materiais, as entrevistas e os documentos. É feita uma leitura flutuante geral de todo este material;

- exploração e análise do material: onde é feita uma análise de todo material coletado. Procura-se agrupá-lo e classificá-lo, o que facilitará a interpretação futura;
- interpretação: é o momento de reflexão e intuição, com embasamento nos materiais empíricos e teóricos disponíveis. Busca-se estabelecer relações e verificar contradições. É o momento de compreender os fenômenos estudados (VIEIRA; ZOUAIN, 2005).

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, serão apresentados os seguintes itens: Contexto da Instituição Estudada (UFRGS), O Setor de Compras e Licitações da UFRGS, a Descrição do Processo Atual e o Sistema de Informações Atual.

4.1 CONTEXTO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, doravante UFRGS, conta com cerca de 4.700 funcionários (entre docentes e técnicos administrativos), para atender cerca de 35.000 alunos dos cursos de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado e cursos à distância.

A UFRGS é reconhecida pela excelência no ensino, apresentando sempre notas altas no CAPES. Em pesquisas de opinião, é lembrada como uma instituição centenária, atualizada, inovadora e que presta um serviço de suma importância para a sociedade.

A estrutura administrativa da UFRGS é voltada para sua finalidade, que é o ensino. O relacionamento destes diversos setores, para que seja alcançada a finalidade, dá-se por meio das mais variadas demandas, como:

- a) financeira;
- b) compras;
- c) infraestrutura;
- d) contábil;
- e) projetos;
- f) recursos humanos.

O modelo de gestão vigente é o técnico-burocrático, com ênfase no formalismo e na eficiência funcional. Os diversos setores atuam de forma descentralizada, com pouca inter-relação.

4.2 O SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÃO

O setor de compras e licitações faz parte da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN). O setor de compras e licitações é composto pelo Departamento de Licitações e Transporte (DELIT), pela Coordenadoria de Assuntos Administrativos (COAAD) e pelo Setor de Contratos (SEC). O DELIT é responsável pelo gerenciamento das licitações, com qualidade, eficiência e de acordo com a legislação vigente. Também tem a função de supervisionar e coordenar a área de transporte da UFRGS.

O DELIT é composto por dez funcionários, sendo sete de carreira, dois contratados e uma bolsista. Três funcionários possuem a função de “pregoeiros”, sendo responsáveis pela condução da licitação na modalidade Pregão Eletrônico, através do sistema federal “Comprasnet”. O pregoeiro tem a responsabilidade de decidir e de negociar, quando da sessão pública e no desenrolar do procedimento licitatório. Dois funcionários são responsáveis pelas outras modalidades de licitação. Existe também a equipe de apoio, composta pelos demais funcionários, com a função de auxiliar na condução de todos os procedimentos licitatórios, como confecção de minutas de edital, bem como suprir o pregoeiro com as informações necessárias para o bom desempenho do processo licitatório. As compras são feitas pelas diversas unidades da UFRGS, bem como a solicitação de abertura de licitação e envio de orçamentos.⁶

4.3 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ATUAL

O Processo Atual de Compras é feito em grande parte através de procedimentos manuais. As compras na UFRGS são descentralizadas. As diversas unidades podem realizar compras ou solicitar serviços através de duas modalidades: licitação ou compra/serviço/obra por dispensa de licitação. Inicialmente, é aberto um processo no Departamento de Protocolo da UFRGS, que deve conter, no mínimo, três orçamentos e descrição do objeto a ser comprado/licitado com autorizações dos responsáveis pela unidade. Este processo é encaminhado para o Departamento de Patrimônio e Orçamento (DPO) para verificação de verba orçamentária; após,

⁶ Dados retirados do site disponível em: www.ufrgs.br/proplan

retorna ao departamento de origem. O departamento solicitante de posse da liberação da verba pode comprar diretamente para valores até R\$ 8.000,00 e para obras até R\$ 15.000,00. Caso opte pela licitação, o processo é encaminhado para a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), onde o vice-pró-reitor encaminha para o Departamento de Licitações (Delit). No Delit, é feita uma minuta do edital de licitação e anexada ao Processo; após, este Processo é encaminhado para a Coordenadoria de Assuntos Administrativos (COAAD), onde é feita uma última revisão antes de encaminhar o processo para a Procuradoria Geral (PG), onde novamente é conferido todo o processo, para verificar se atende à lei 8666/93. Finalmente, o processo retorna para o Delit e, caso haja necessidade de confecção de contrato, o processo é enviado para o Setor de Contratos (SEC) para a confecção do mesmo. Após a minuta, ou é impostada no sistema Comprasnet e operacionalizado o pregão pelos pregoeiros, ou é encaminhada para as demais modalidades de licitação presencial.

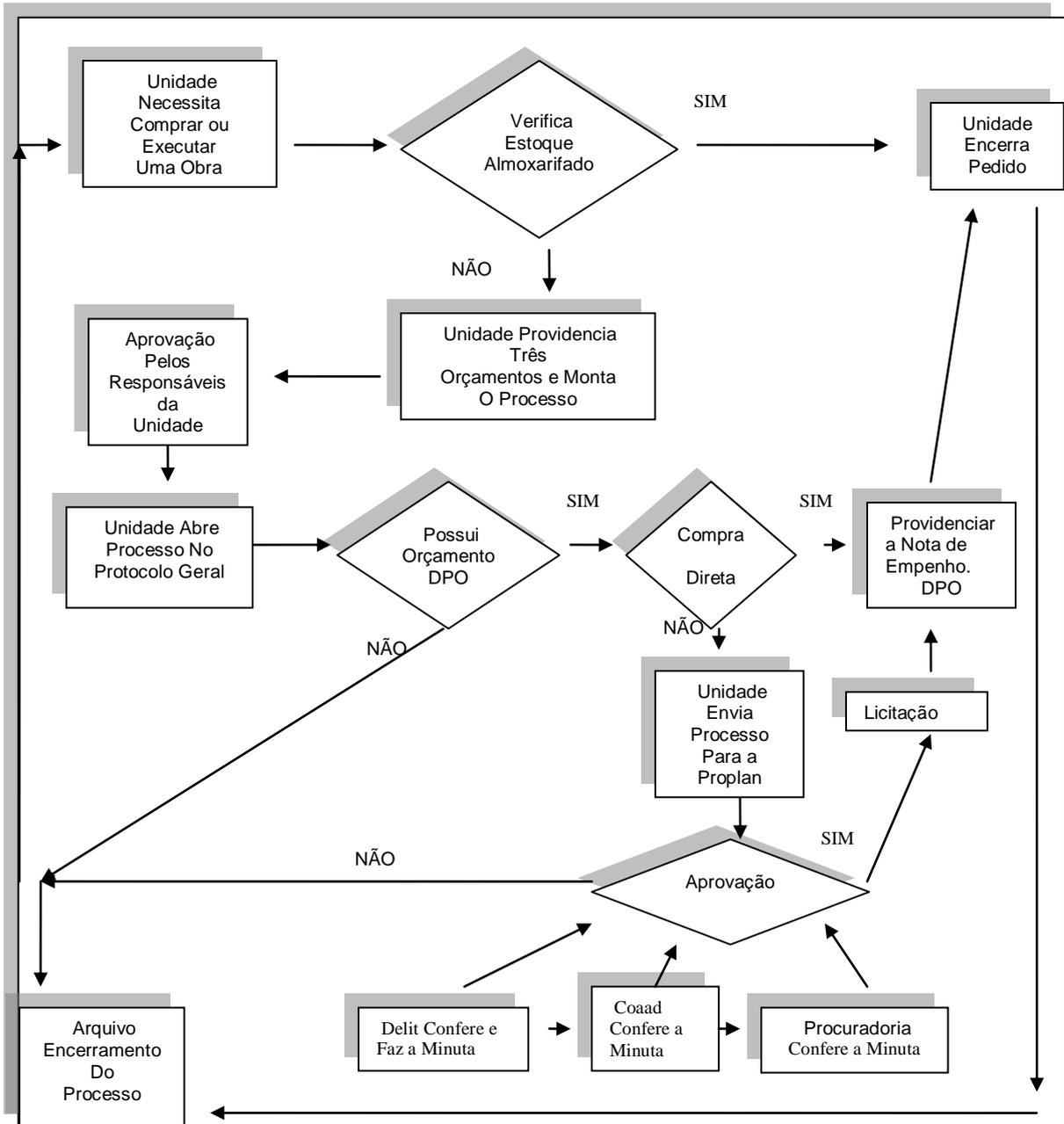
O diagrama apresentado na Figura 2 mostra o processo de Compras da UFRGS atual. O diagrama demonstra que o processo de compras é bem fragmentado. A abertura do Processo de compras ocorre no Protocolo Geral, transitando manualmente por diversas áreas, sendo que até seis chefes de setor podem ter que aprovar esta compra, além de poder passar por até treze funcionários, que atuam desde a sua elaboração até o final da compra (licitação). Tendo em vista a fragmentação, a unidade requisitante não consegue acompanhar o andamento do processo, e só fica sabendo de algum problema quando o processo retorna para acerto, além da demora de todo o processo.

O Fluxo do Processo Atual é composto dos seguintes passos:

- a) 1º Passo: a unidade necessita comprar / executar uma obra ou serviço;
- b) 2º Passo: caso seja necessária a compra de um material, é verificado junto ao Almoxarifado Central se existe estoque disponível;
- c) 3º Passo: tendo estoque disponível, a unidade transfere o valor orçado no DPO para o Almoxarifado Central;
- d) 4º Passo: caso não tenha em estoque no almoxarifado, é providenciado pela unidade três orçamentos e montado o processo com as autorizações dos responsáveis pela unidade requisitante;
- e) 5º Passo: o processo é enviado para o Protocolo Central para registro;

- f) 6º Passo: a unidade decide, com base na legislação vigente sobre compras governamentais, se faz a compra direta ou via licitação;
- g) 7º Passo: caso seja possível a compra direta, a unidade faz a compra e o processo é encerrado;
- h) 8º Passo: caso a unidade opte pela licitação, o processo é enviado para a Proplan, onde é iniciado o processo licitatório;
- i) 9º Passo: a Proplan repassa o processo de licitação para o Delit, onde é feita a conferência do processo e a confecção da minuta de licitação;
- j) 10º Passo: o processo, com a minuta de licitação, é enviado pelo Delit para a Coaad, que faz novamente a conferência do processo;
- k) 11º Passo: a Coaad envia o processo para a Procuradoria Geral, que faz novamente a conferência do processo. Estando *Ok*, o processo é devolvido para a Proplan, que envia o processo para o Delit processar a licitação;
- l) 12º Passo: o Delit recebe o processo de licitação, processando-o no sistema Comprasnet ou presencial;
- m) 13º Passo: a licitação é finalizada, e o processo é enviado para a unidade providenciar a Nota de Empenho e controlar o recebimento do material.

Figura 2 — Diagrama do Fluxo do Processo Atual



Fonte: elaborado pelo autor (2011)

Este diagrama foi gerado em duas reuniões, onde estiveram presentes o Diretor do Delit e o Chefe da COAAD.

4.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES ATUAIS

Não existe um sistema integrado de compras na UFRGS. Cada unidade tem autonomia para gerenciar as compras ou solicitar a realização de um processo licitatório. A operacionalização da licitação está centralizada na Proplan, no Departamento de Licitações e Transporte (Delit). O processo de compra é feito de forma manual e transita por diversos departamentos. Não há um sistema integrado entre, compras, estoque e financeiro. Por outro lado existem alguns sistemas que auxiliam no processo de compras e licitações, como por exemplo: Sistema de Protocolo Geral da UFRGS, Sistema Comprasnet, Sistema de Administração de Serviços Gerais, *Office do Windows*.

4.4.1 Sistema de Protocolo Geral da UFRGS

É um sistema onde se dá a entrada de todos os processos da UFRGS. Este sistema gera um número de processo que é enviado para a unidade solicitante. Pode-se acompanhar o andamento de um processo, mas não visualizar qual tratamento, ações que cada unidade exerceu no processo.

Figura 3 — Sistema Protocolo Geral

Universidade Federal do Rio Grande do Sul		PRTR003		23/11/2011 - 11:47		
Sistema de Protocolo				Página 1 de 1		
Histórico de Andamento						
Cód.Processo: 23078.032841/11-22		Tipo Processo: Independente				
Solicitante: .						
Tipo: I		Identificação:				
Assunto: 596 - REQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS (INCLUSIVE LICITAÇÕES) SOL.A ABERTURA DE LICITAÇÃO P/ CONTRATAÇÃO DE SEGURO TOTAL P/VEICULOS PERTENCENTES AO IBIO #GTT						
Procedência: IBIO - Instituto de Biociências						
Abertura: 10/11/2011 - 16:00		Situação do Processo: Corrente				
Envio	Guia	Origem	Destino	Recebimento	Situação	Recebedor/Operador
10/11/2011	2110125981	IBIO	PROPLAN	11/11/2011	Recebido	BIANNE CONCEIÇÃO XAV/BIANNE CONCEIÇÃO XA
11/11/2011	2110126390	PROPLAN	DELIT	16/11/2011	Recebido	VINICIUS DE OLIVEIRA/GISELE FIGUEIREDO DA SI
Parâmetros do Relatório						
Cód. Processo: 23078.032841/11-22						

Fonte: Imagem capturada pelo autor do trabalho no *site* da UFRGS (2011)

4.4.2 Sistema Comprasnet

É um sistema criado pelo Governo Federal, onde os pregões eletrônicos são realizados, via internet. Também é aberta a possibilidade de verificar quem foi o vencedor de um determinado pregão valor inicial e final praticado, negociações entre pregoeiros e fornecedores, dentre outras. É um sistema bem robusto, mas não existe sinergia com outros sistemas. Atualmente o sistema Comprasnet não apresenta *interface* de integração com os sistemas internos da UFRGS.

Figura 4 — Sistema Comprasnet – tela inicial

The screenshot shows the initial page of the ComprasNet system. The browser window is titled 'ComprasNet' and the address bar shows 'comprasnet.gov.br'. The page header includes the logo 'COMPRASNET PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL' and the text 'Ministério do Planejamento, Brasília, 23 de Novembro de 2011.' A navigation menu contains links for 'SERVIÇOS DO PORTAL', 'ACESSO LIVRE', 'PUBLICAÇÕES', 'LEGISLAÇÃO', 'SIASG', 'SCP', 'FALE CONOSCO', and 'AJUDA'. The main content area is titled 'CONSULTA ATA DE PREGÃO' and contains the following form elements:

- Instructions:
 - Caso queira fazer a pesquisa pela Uasg clique no botão selecionar.
 - Caso seja informado o código da Uasg, a pesquisa será feita pelo código, a lista de UASGs será ignorada.
- Pregão: Eletrônico Presencial
- Registro de Preço: [dropdown menu]
- Equalização por ICMS: [dropdown menu]
- UF: [dropdown menu]
- Lista de Órgãos:
 - Cód. UASG (Unid. de Compra): [input field]
 - ou [input field]
 - [Selecionar] [Excluir]
- Número Pregão: [input field] (Preencha número e ano. Ex: 102005)
- Período de Abertura da Sessão Pública:
 - De: [calendar icon] (dd/mm/aaaa)
 - Até: [calendar icon] (dd/mm/aaaa)
- Buttons: [Limpar] [OK]

The footer of the page contains the text 'Copyright 2001 - ComprasNet - Todos os Direitos Reservados - All Rights Reserved' and the system tray shows the date '23/11/2011' and time '17:33'.

Fonte: Imagem capturada pelo autor do trabalho no site www.comprasnet.gov.br (2011)

Figura 5 — Sistema Comprasnet : tela resultado fornecedor

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

COMPRASNET
PORTAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Ministério do Planejamento
Brasília, 23 de Novembro de 2011.

SERVIÇOS DO PORTAL | ACESSO LIVRE | PUBLICAÇÕES | LEGISLAÇÃO | SIASG | SCP | FALE CONOSCO | AJUDA

➤ PREGÃO ELETRÔNICO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Pregão Eletrônico Nº 00182/2011(SRP)

RESULTADO POR FORNECEDOR

Item	Descrição	Unidade de Fornecimento	Quantidade	Valor Unitário	Valor Global
1	CONCRETO USINADO	SACO 25KGS	1000	R\$ 21,4900	R\$ 21.490,0000
Total do Fornecedor:					R\$ 21.490,0000
Valor Global da Ata:					R\$ 21.490,0000

Imprimir o Relatório

Voltar

Copyright 2001 - ComprasNet - Todos os Direitos Reservados - All Rights Reserved

PT 17:37 23/11/2011

Fonte: Imagem capturada pelo autor do trabalho no site www.comprasnet.gov.br (2011)

4.4.3 Sistema de Administração de Serviços Gerais – SIASG

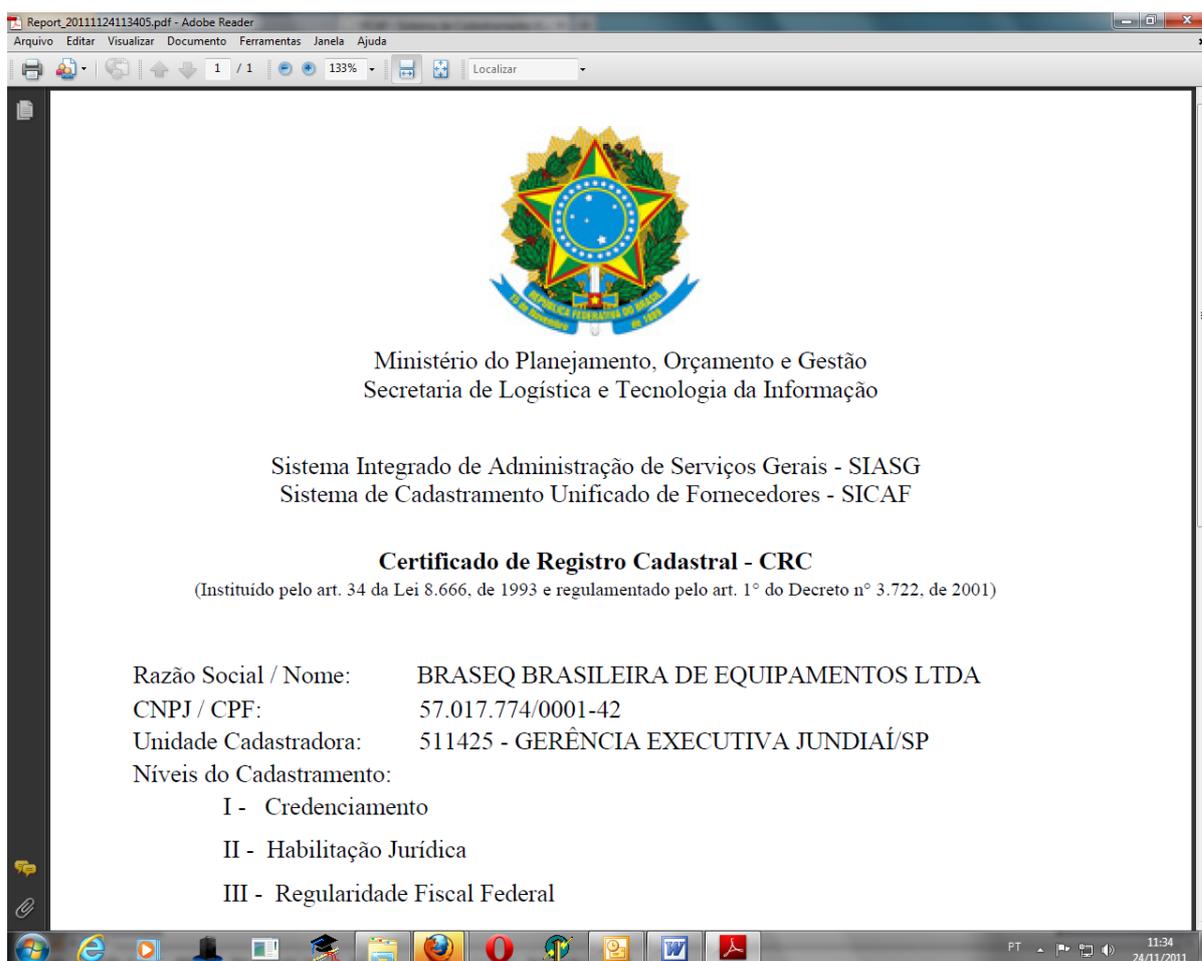
É um sistema corporativo *on-line* criado pelo Governo Federal que possui um banco de dados central e vários módulos tais como o de Cadastro de Fornecedores (SIASF), o de Cadastro de Materiais e Serviços (SICAM), o de Divulgação Eletrônica de Compras (SIDECA). São sistemas de âmbito Federal onde basicamente é feito o cadastro de fornecedores interessados em participar das licitações além do controle de empenhos, quantidades e saldos disponíveis. Estes sistemas atualmente não possuem *interface* de integração com os sistemas da UFRGS.

Figura 6 — Sistema SICAF : tela inicial



Fonte: Imagem capturada pelo autor do trabalho no site www.comprasnet.gov.br (2011)

Figura 7 — SIASGNET

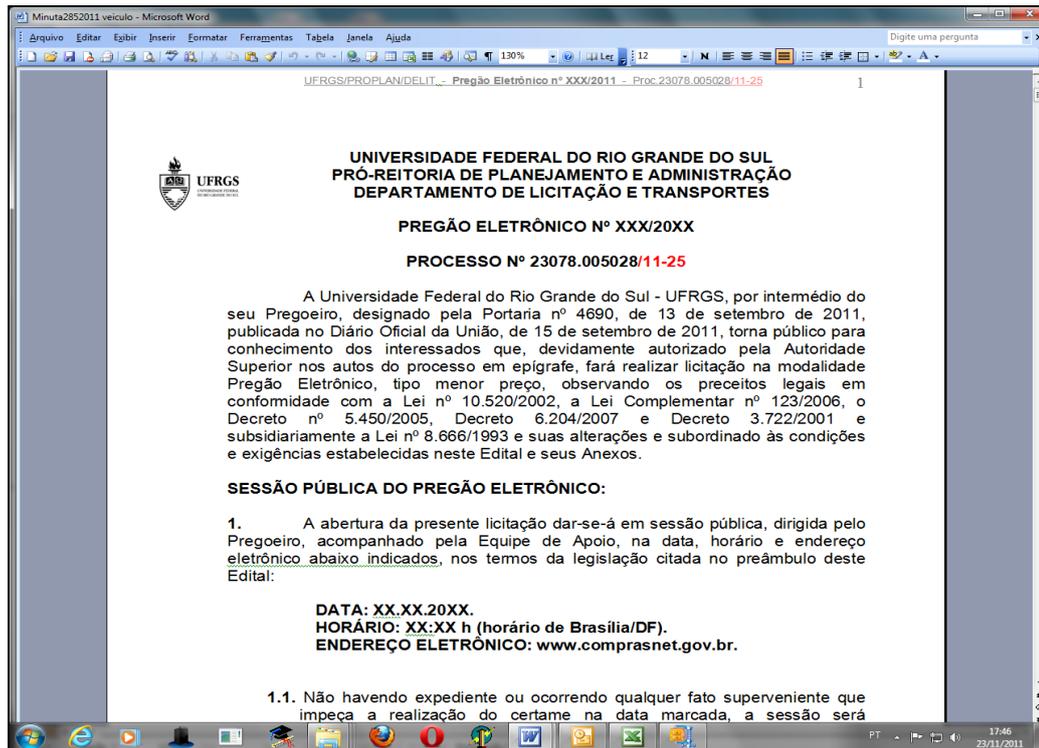


Fonte: Imagem capturada pelo autor do trabalho no site www.serpro.gov.br (2011)

4.4.4 Office do Windows

É utilizado para a confecção de minutas de editais de licitação, cartas e memorandos, via aplicativo *Word*. Através do aplicativo *Excel*, são feitos cálculos diversos. Este sistema, em geral, é fechado, com algumas exceções, em que existe o compartilhamento entre alguns usuários.

Figura 8 — Minuta de Edital de Licitação



Fonte: Arquivo setor de licitações – Delit – UFRGS (2011)

Figura 9 — Planilha Cálculo de Preço Médio

EMPRESAS R\$							
Item	Fiat	Chevrolet	Citroen	Savar	Kia Sun	Carway	Média Unitário
1	63660,00	65280,00	107900,00				78926,67
2	63660,00	65280,00	107900,00	126200,00	64700,00	67400,00	86100,00

Fonte: Arquivo setor de licitações – Delit – UFRGS (2011)

5 PROPOSIÇÃO DO MODELO DE COMPRAS E LICITAÇÃO

Neste capítulo, serão apresentados os seguintes itens: Rupturas Organizacionais e de Processo, Melhorias Propostas, Diagrama de Compras e Licitação Proposto e Processos Críticos.

Os resultados foram obtidos a partir de uma pré-análise, onde o material coletado das entrevistas, das atas de reuniões e dos documentos foi organizado de uma forma padrão, permitindo trazer todos os dados coletados a um mesmo formato, de forma a auxiliar na obtenção das rupturas e das melhorias do processo atual analisado. Foram realizadas 14 (quatorze) entrevistas, 12 (doze) com funcionários da UFRGS, 1 (uma) com funcionário da CEEE e 1 (uma) com funcionário da SERPRO, todos envolvidos, de alguma forma, com compras e licitações. Também foram realizadas 7 (sete) reuniões, 3 (três) com o Diretor do Delit e o Vice Pró-Reitor da Proplan, 1 (uma) reunião com o Diretor da COOAD, 1 (uma) reunião com o Superintendente da SUINFRA, da UFRGS e 2 (duas) reuniões com o Diretor Administrativo e o Chefe de compras e licitações do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. As entrevistas com os funcionários da UFRGS levaram em média 20 minutos, sendo que alguns preferiram levar o questionário e enviar por e-mail ou entregar em outro dia. As entrevistas com funcionários da CEEE e da SERPRO foram feitas via telefone e e-mail. As reuniões na UFRGS foram mais rápidas, devido às várias demandas em que estavam envolvidos os participantes. As reuniões no Tribunal de justiça transcorreram em 2 (duas) etapas: A primeira ocorreu no final de 2010, junto à chefia do setor de compras e licitações do Tribunal. Este encontro fazia parte da disciplina Políticas Públicas, do curso de Pós-Graduação em Administração Pública Contemporânea da UFRGS. Ficamos cerca de 1h30min debatendo as mudanças, melhorias e o sistema de compras e licitações do Tribunal. A segunda entrevista ocorreu um ano depois, no final de 2011, e por cerca de uma hora conversamos com o Diretor Administrativo do Tribunal, onde pudemos visualizar a situação atual, melhorias e o que ainda falta fazer na área de compras e licitações.

A seguir, foi realizada a análise de conteúdo, agrupando e categorizando os dados já organizados, para obter a lista de rupturas (seção 5.1) e melhorias (seção 5.2) mais citadas. Por fim, foi realizada a análise e interpretação do fluxo, para

compor o diagrama do processo novo (seção 5.3), bem como os elementos críticos do processo (seção 5.4).

5.1 RUPTURAS ORGANIZACIONAIS E DE PROCESSO

As rupturas relatadas referem-se às observações feitas no dia-a-dia do setor de Licitações da UFRGS, bem como as análises das respostas dos questionários e reuniões realizadas. Segundo Albuquerque e Rocha (2006), as rupturas estão classificadas em rupturas de processos e rupturas organizacionais. As rupturas de processos são aquelas que podem ser corrigidas imediatamente, sendo relacionadas com o fluxo, procedimentos diários e *layout*. Já as rupturas organizacionais são aquelas que não podem ser resolvidas de imediato, pois dependem de decisões políticas ou de pessoal capacitado.

As quatro rupturas mais significativas encontradas ao final da análise dos dados coletados são: processo de compras; tempo para finalizar uma licitação; planejamento e gestão; e comunicação interna.

5.1.1 Processo de Compras (ruptura organizacional)

O Processo de Compras é uma ruptura organizacional, pois afeta a organização e vários departamentos, conforme Albuquerque e Rocha (2006). Atualmente, a decisão de comprar algo está descentralizada em 55 unidades, bastando ter orçamento liberado. A operacionalização das compras de maior vulto está centralizada no setor de licitações da UFRGS. Cada unidade monta seu processo de compras, faz os orçamentos e descreve o objeto, tudo de forma manual. O processo de compras transita manualmente e depende de várias autorizações para seguir adiante e por várias conferências, inclusive da Procuradoria Geral, até chegar ao setor de licitações. Para que este processo mude, é necessária uma decisão política, pois envolve uma mudança cultural e de autonomia das unidades envolvidas. (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Esta ruptura foi apontada pela maioria dos participantes que responderam os questionários e compareceram às reuniões realizadas, algumas das contribuições:

Seria viável a criação de uma área de compras na UFRGS? Não só viável, como indispensável para, dentre outros benefícios padronizarem as aquisições de bens e serviços para toda a Universidade, tanto em características como em preços praticados, visando corrigir distorções hoje praticadas. (informação verbal)⁷.

“Talvez mexesse um pouco com o conceito de autonomia das Unidades Administrativas [...] (informação verbal)⁸”; “Precisamos ter um setor que centralize as compras [...] (informação verbal)⁹”.

5.1.2 Tempo para Finalizar uma Licitação (ruptura organizacional)

Nos testes de controle de tempo feitos pelo pesquisador, analisando alguns processos enviados e o sistema de protocolo, além de conversas, reuniões e observações no dia-a-dia das licitações, foi verificado que o tempo para realizar um processo de licitação fica em torno de 60 dias. Foram analisadas as atividades que compõem uma licitação:

- a) atividade a: montagem do processo de licitação e orçamento pelas unidades;
- b) atividade b: confecção de minuta pelo Delit;
- c) atividade c: conferência da minuta pela COAAD;
- d) atividade d: conferência da minuta pela PG;
- e) atividade e: operacionalização da licitação pelo Delit.

Na atividade “a”, o tempo foi em torno de 10 dias, na atividade “b” foi em torno de 5 dias, na atividade “c” foi em torno de 5 dias, na atividade “d” foi em torno de 20 dias e, por último, na atividade “e” foi em torno de 20 dias. Constatou-se que estas atividades podem ter seu tempo reduzido na maioria dos casos. Somente os prazos legais não podem ser reduzidos e estão localizados na atividade “e” (prazos de divulgação, recursos da licitação etc.). Esta atividade, por envolver vários setores e

⁷ Entrevistado 1 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

⁸ Entrevistado 2 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

⁹ Entrevistado 3 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

depende de decisão política para sua mudança, é considerada ruptura organizacional. (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Esta ruptura foi apontada pela maioria dos participantes que responderam os questionários e compareceram às reuniões realizadas, algumas contribuições: “Totalmente satisfeitos os clientes internos não devem estar, porque nem sempre se consegue atendê-los no prazo por eles esperado, em função dos necessários trâmites burocráticos inerentes aos processos licitatórios [...] (informação verbal)¹⁰”; “Melhoria de gestão: realização do processo de compras com agilidade e qualidade [...] (informação verbal)¹¹”; “[...] um sistema informatizado diminuiria o tempo de pedir, orçar e comprar [...] (informação verbal)¹²”; “Além disso, existe uma demora nos trâmites de compras na universidade devido à não existência de um sistema totalmente informatizado de compras e de uma central de compras [...] (informação verbal)¹³”.

5.1.3 Planejamento e Gestão (ruptura de processo)

O setor de compras e licitações trabalha por demanda de outras unidades. Devido a isto, pode ocorrer a repetição de um mesmo processo várias vezes, como por exemplo, licitar um objeto (compra) de forma fracionada diversas vezes durante o ano, para diversas unidades. Também não existem indicadores, controles e metas a serem atingidos, por exemplo, de melhorias ou de redução de custos. A área de compras e licitações poderia realizar um planejamento de compras para o próximo ano, realizando um número maior de Pregões tipo Registro de Preços, por exemplo, que pudesse atender às demandas de compras diretas sem licitação, realizadas pelas unidades, com isto, reduzindo custos. Também poderia ser utilizado o “Painel de Controle”, que é um sistema onde o gestor pode acompanhar o desempenho de uma área sob sua responsabilidade, como, por exemplo, o percentual atingido nas negociações para redução do preço dos produtos, em licitações.

¹⁰ Entrevistado 1 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

¹¹ Entrevistado 4 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

¹² Entrevistado 5 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

¹³ Entrevistado 5 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

O Painel de Controle — quadro 5 — demonstra a economia gerada com o processo licitatório para alguns produtos em 2010. Foram analisadas as compras via Pregão Eletrônico de três produtos e a relação entre os valores orçados e os valores efetivamente contratados neste processo. Desta relação, resultou que, através do processo licitatório, a UFRGS conseguiu uma economia em torno de 36%.

Quadro 5 — Painel de Controle

Colunas1	VALOR ESTIMADO TOTAL	VALOR REALIZADO TOTAL	PERCENTUAL ECONOMIZADO
1. MATERIAL DE EXPEDIENTE	207.815,12	117.188,27	43,61%
2. MÓVEIS	382.294,16	262.173,43	31,42%
3. ALIMENTOS RU'S	2.950.240,58	1.959.894,29	33,57%

Fonte: Site Comprasnet (2011)

Gráfico 1 — Comparativo Valor Estimado x Valor Realizado

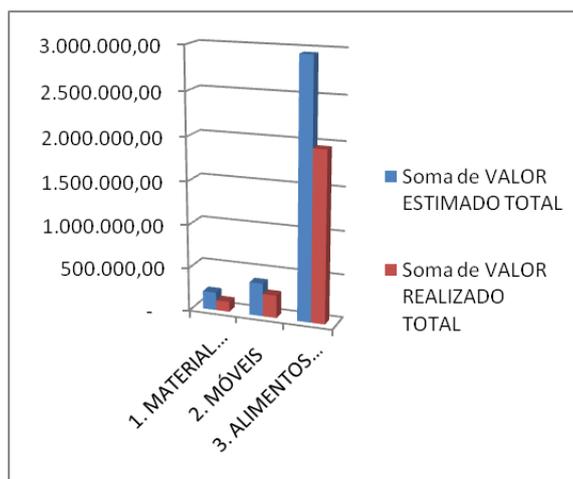
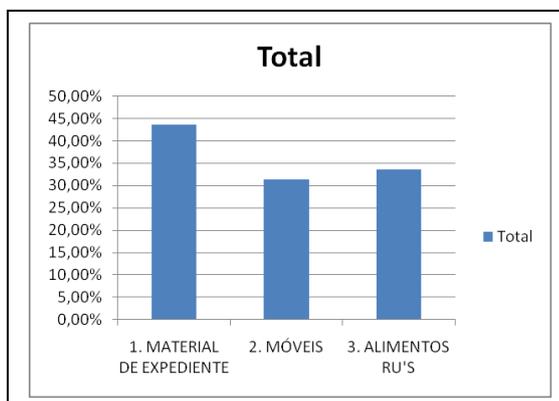


Gráfico 2 — Valor Consolidado Total (2011)



Fonte: Site Comprasnet (2011)

Esta ruptura pode ser considerada uma ruptura de processo, porque a solução dela encontra-se na área de compras e licitação (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Esta ruptura foi apontada na análise documental, observações do pesquisador e também por um número expressivo de entrevistados, como citado: “Com relação aos clientes externos, não há como avaliar corretamente seu grau de satisfação em relação às práticas do DELIT [...] (informação verbal)¹⁴”. “[...] pois só atuamos por demanda; não existe um sistema informatizado de controles internos, o serviço é feito de forma manual [...] (informação verbal)¹⁵”. “Atendemos os clientes externos e internos da melhor maneira possível [...] (informação verbal)¹⁶”. “Melhoria de gestão: realização do processo de compras com agilidade e qualidade [...] (informação verbal)¹⁷”. “O serviço de compras funciona pontualmente quando a demanda (unidade solicitante) faz a sua solicitação [...] (informação verbal)¹⁸”.

5.1.4 Comunicação Interna (ruptura organizacional)

Segundo observações feitas analisando os questionários e reuniões, o entrevistador pôde chegar à conclusão que existe um problema de comunicação de um modo geral na UFRGS, devido, em grande parte, à descentralização das unidades, além de cultural, cada unidade procura gerenciar a sua área de uma maneira independente, com pouca comunicação com outros departamentos. Também não existe um sistema interno de comunicação (*intranet*) que pudesse auxiliar na resolução desta ruptura.

Por outro lado, analisando especificamente a área onde o pesquisador exerce as suas funções (Delit), é possível, com a implementação de algumas ações simples, mitigar este problema. Um bom exemplo seria o processo de licitação. O Delit atua neste processo, revisa, faz a minuta e processa a licitação. Se é

¹⁴ Entrevistado 1 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

¹⁵ Entrevistado 4 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

¹⁶ Entrevistado 6 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

¹⁷ Entrevistado 7 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

¹⁸ Entrevistado 8 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

constatado algum erro, este processo, em alguns casos, é devolvido para as unidades com as correções a serem feitas. Poderia ser incrementada a comunicação direta com as unidades, seja via telefone, *e-mail* ou pessoalmente para todos os processos, no sentido de melhorar a comunicação e acelerar o processo. Outro exemplo seriam as licitações na modalidade Registro de Preços, que possuem contrato de fornecimento por um ano. Poderiam ser impostadas no *site* da UFRGS, pelo Delit, todas as licitações nesta modalidade. Atualmente, somente são divulgados no *site* da UFRGS os editais de licitação abertos e os Registros de Preço de ar-condicionado e de material de informática, com a finalidade de que todas as unidades tivessem acesso a estas informações e pudessem solicitar adesão aos Registros de Preço, diminuindo, com isto, as compras fracionadas, diretas sem licitação.

Esta ruptura pode ser considerada organizacional, devido ao fato das ações corretivas poderem ser feitas somente no âmbito da Proplan e Delit (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Esta ruptura foi apontada na análise documental, observações do pesquisador e também por um número expressivo de entrevistados e participantes das reuniões, como citado:

A implantação de novos sistemas integrados, que pudessem estabelecer uma comunicação permanente e contínua, com resultados práticos, entre os setores geradores da demanda, os setores intermediários e de obrigatoria intervenção no processo [...](informação verbal)¹⁹

[...] possibilitando ações que atualmente são realizadas em períodos de tempo maiores do que os desejáveis; ou seja, comunicação eletrônica entre licitação, setor financeiro, contrato, e outros necessários à finalização do processo de aquisição final [...](informação verbal)²⁰

“Acho que não são bem atendidos, porque o sistema de comunicação interna é muito deficiente [...](informação verbal)²¹”.

¹⁹ Entrevistado 1 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

²⁰ Entrevistado 1 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

²¹ Entrevistado 9 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

A UFRGS é grande e subdividida em dezenas de unidades que não se comunicam entre si. Devido a este fato, é urgente um trabalho de comunicação entre estas diferentes unidades, para esclarecer sobre um sistema único de compras [...] (informação verbal).²²

5.2 MELHORIAS PROPOSTAS

Neste capítulo, serão apresentadas as propostas de melhorias para a área de compras e licitações da UFRGS. As rupturas do processo de compras e licitação da organização estudada, encontradas anteriormente (seção 5.1), levaram os participantes da pesquisa a elencar um conjunto de proposições de melhorias. Foram elencados os seguintes itens: Criação de Uma Central de Compras, Criação de Um Sistema Informatizado de Compras e Melhorias no Planejamento e Gestão. De uma maneira geral, estes três itens surgiram em quase todos os questionários e reuniões, bem como na pesquisa feita em outros órgãos públicos, que serviram de modelo para o presente trabalho. Entretanto, algumas contradições apareceram, como, por exemplo, a dificuldade na operacionalização de uma Central de Compras, tendo em vista a diversidade de produtos adquiridos pelas várias unidades da UFRGS, além de possíveis resistências por parte das unidades devido à perda de autonomia e recursos na área de compras, como citado por alguns funcionários entrevistados: “A reação a qualquer mudança, inovação, modificação de ‘status quo’ em qualquer lugar, e não seria diferente no setor público, no início, é sempre encarada com certo receio [...] (informação verbal)²³”. “Não se criaria muita coisa nova, apenas transferir-se-ia algumas incumbências que hoje são das Unidades para a Central de Compras da UFRGS [...] (informação verbal)²⁴”.

A mudança, num primeiro momento, criaria algumas resistências, por desconhecimento e por ser novidade. Pode ocorrer também uma reação contrária, devido ao receio da perda do *status quo*, ou perda de autonomia, devido à centralização das compras [...] (informação verbal)²⁵.

²² Entrevistado 10 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

²³ Entrevistado 11 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

²⁴ Entrevistado 12 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

²⁵ Entrevistado 1 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

Também foi constatado pelo pesquisador que, de uma maneira geral, a UFRGS procura estar atualizada e atende as normas legais ligadas a compras e licitações. A COAAD revisa todas as minutas de licitação e procura adequá-las à legislação vigente, assim como a Procuradoria Geral. Entretanto, foi constatado que, em alguns casos, a legislação ainda não está sendo atendida por completo, como, por exemplo, o que determina o CONAMA (2002, on line) quanto “[...] ao uso de material reciclado nas obras, dentro do possível.”.

5.2.1 Criação de uma Central de Compras

A criação de uma Central de Compras foi uma ideia bem aceita por quase todos os entrevistados, sendo que muitos citaram este item como essencial para a melhoria de todos os trâmites que envolvem uma licitação. Esta melhoria surgiu como uma resposta às rupturas “Processo de Compras” e “Tempo Para Finalizar Uma Licitação”, no item 5.1.

No Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, por exemplo, já existe uma Central de Compras, que é responsável, dentre outras atribuições, pelo gerenciamento de todo processo de compras do Tribunal, pela confecção de orçamentos de compras e pelo planejamento de compras para o próximo exercício, desonerando o trabalho das diversas unidades e fóruns que fazem parte do Tribunal. Como citado na reunião 2:

O tribunal sentiu necessidade de implantar um sistema de compras e criar uma central de compras, com a finalidade de melhorar as informações, reduzir custos e racionalizar o serviço. Antes, um processo de compras envolvia inúmeros controles, várias autorizações, e, como era um processo manual, as informações sobre o andamento / resultado muitas vezes era perdido. (informação verbal)²⁶.

Na UFRGS, esta Central de Compras teria a finalidade de operacionalizar o processo de compras em sintonia com as unidades, além de realizar, sempre que possível, licitação na modalidade Registro de Preços, reduzindo o número de licitações e as compras diretas feitas sem licitação pelas unidades, bem como reduzir os custos envolvidos em todo processo.

²⁶ Entrevistado 13 em entrevista concedida a Marcos José da Silva no Tribunal de Justiça em Porto Alegre, em Novembro/2011.

Esta melhoria foi apontada como positiva pela maioria dos entrevistados e participantes das reuniões, como citado abaixo:

Não só viável, como indispensável, para, dentre outros benefícios, padronizarem as aquisições de bens e serviços para toda a Universidade, tanto em características como em preços praticados, visando corrigir distorções hoje praticadas em nome da agilidade na solução dos problemas localizados nas diversas unidades e por adquirirem por dispensa de licitação, acabam criando incompatibilidade, ou de característica ou de preço, em relação às licitações. (informação verbal)²⁷.

“Precisamos ter um setor que centralize as compras e, principalmente, disponibilizar uma sala junto a este setor, para que possamos realizar as aberturas das licitações presenciais [...] (informação verbal)²⁸”.

5.2.2 Criação de Sistema Informatizado de Compras

A Criação de um Sistema Informatizado de Compras surgiu como uma necessidade de tentar solucionar as rupturas apresentadas no item 5.1. Para a criação de uma Central de Compras, será necessário criar também um Sistema Informatizado, onde os pedidos de compras fiquem centralizados, e que seja disponibilizado para as unidades um meio padronizado, onde os pedidos de compras possam ser impostados no sistema de uma forma ágil, com menos erros e retrabalhos, e que as unidades possam acompanhar o andamento e o tratamento dado para os seus pedidos. Este sistema já é aplicado no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul com sucesso, como a citação abaixo retirada da reunião 2 :

O sistema de compras do tribunal foi desenvolvido por uma empresa contratada, que já havia prestado serviços anteriormente com a instalação do sistema Polis para almoxarifado e estoque. Atualmente, o sistema empregado chama-se Tema. Este sistema serve para as funções de compras, cadastro, estoque e almoxarifado. O sistema Tema veio para facilitar e agilizar todo processo de compras e licitação. Hoje, uma unidade do tribunal que queira fazer uma compra acessa o sistema, faz o pedido e fica acompanhando, via sistema, o desenrolar da compra ou licitação. (informação verbal)²⁹.

²⁷ Entrevistado 1 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

²⁸ Entrevistado 6 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

²⁹ Entrevistado 13 em entrevista concedida a Marcos José da Silva no Tribunal de Justiça em Porto Alegre, em Novembro/2011.

Esta melhoria foi apontada pela maioria dos entrevistados e participantes das reuniões. Como citado: “Também seria interessante a criação e implantação de sistema moderno de compras e licitação [...] (informação verbal).³⁰”. “[...] pois só atuamos por demanda, não existe um sistema informatizado de controles internos, o serviço é feito de forma manual [...] (informação verbal)³¹”. “Com a implantação de um sistema informatizado, diminuiria o tempo de pedir, orçar e comprar, além de criar um cadastro de fornecedores, preços e produtos/serviços, utilizados na UFRGS e comprados de forma sistemática. (informação verbal)³²”.

5.2.3 Melhorias no Planejamento e Gestão

Este item, Melhorias no Planejamento e Gestão, surgiu como uma necessidade de atender as rupturas apresentadas no item 5.1, como, por exemplo: “Ruptura Planejamento e Gestão” e “Processo de Compras”. As melhorias necessárias no Planejamento e Gestão serão mais facilmente implementadas após a criação da Central de Compras e de um Sistema de Compras integrados. Como ocorreu no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, estas implementações possibilitaram um melhor gerenciamento das compras e relatórios de acompanhamento (projeções também foram criadas), além de possibilitar melhorias nas comunicações internas entre as diversas unidades, seja através da melhoria na comunicação entre unidades e o setor de compras (*intranet*) ou no acompanhamento dos trâmites dos pedidos. Como citado na reunião 2, realizada no Tribunal de Justiça: “Podemos gerar inúmeros relatórios de controle, assim como facilitou o Planejamento e a Gestão na área de compras do Tribunal de Justiça. (informação verbal)³³”. “Hoje, uma unidade do tribunal que queira fazer uma compra

³⁰ Entrevistado 14 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

³¹ Entrevistado 4 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

³² Entrevistado 2 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

³³ Entrevistado 13 em entrevista concedida a Marcos José da Silva no Tribunal de Justiça em Porto Alegre, em Novembro/2011.

acessa o sistema, faz o pedido e fica acompanhando, via sistema, o desenrolar da compra ou licitação [...] (informação verbal)³⁴ .”.

Também na UFRGS, a implantação de melhorias no Planejamento e Gestão de compras traria melhorias nas comunicações internas, redução de custos e padronização das compras.

Esta melhoria foi apontada como necessária por vários entrevistados e nas reuniões com o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, instituição escolhida como **Benchmarking** pelo pesquisador. Como citado em algumas entrevistas:

[...] não existe um planejamento. O serviço de compras funciona pontualmente quando a demanda (unidade solicitante) faz a sua solicitação. Sendo assim, analisando, observo que para a instituição UFRGS, este serviço deixa a desejar, pois são atendidas solicitações pontuais das diversas unidades sem um planejamento geral. Desta forma, além de economicamente muito mais dispendioso, este sistema atual é muito trabalhoso [...] (informação verbal)³⁵ .

[...] só atuamos por demanda, não existe um sistema informatizado de controles internos, o serviço é feito de forma manual. No caso dos clientes externos, poderia melhorar também a comunicação. Os procedimentos de compras são muito demorados devido à falta de um sistema mais avançado [...] (informação verbal)³⁶ .

5.3 DIAGRAMA DO PROCESSO DE COMPRAS E LICITAÇÃO PROPOSTO

Abaixo, diagrama com a nova configuração proposta para a área de compras e licitação da UFRGS.

Primeiramente, fizemos uma análise sobre o diagrama de compras atualmente em vigor na UFRGS, as rupturas constatadas e, em seguida, analisamos o diagrama proposto e as melhorias sugeridas.

No diagrama atual (figura 2), em vigor hoje na UFRGS, podemos constatar que o Processo de Compras se desenvolve de uma maneira fragmentada, passando por diversos setores e dependendo de várias autorizações. Por ser um processo manual, a comunicação interna fica prejudicada ou muito demorada. Caso haja

³⁴ Entrevistado 13 em entrevista concedida a Marcos José da Silva no Tribunal de Justiça em Porto Alegre, em Novembro/2011.

³⁵ Entrevistado 10 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

³⁶ Entrevistado 5 em entrevista concedida a Marcos José da Silva na UFRGS em Porto Alegre, em Novembro/2011.

alguma dúvida, questionamento ou acerto a ser feito, o processo é devolvido para unidade que enviou o processo. Por ser um processo manual, a área de compras tem dificuldade em gerar relatórios de controles e projeções. Também ocasiona o retrabalho, como, por exemplo, realizar a mesma licitação diversas vezes por solicitação de unidades distintas.

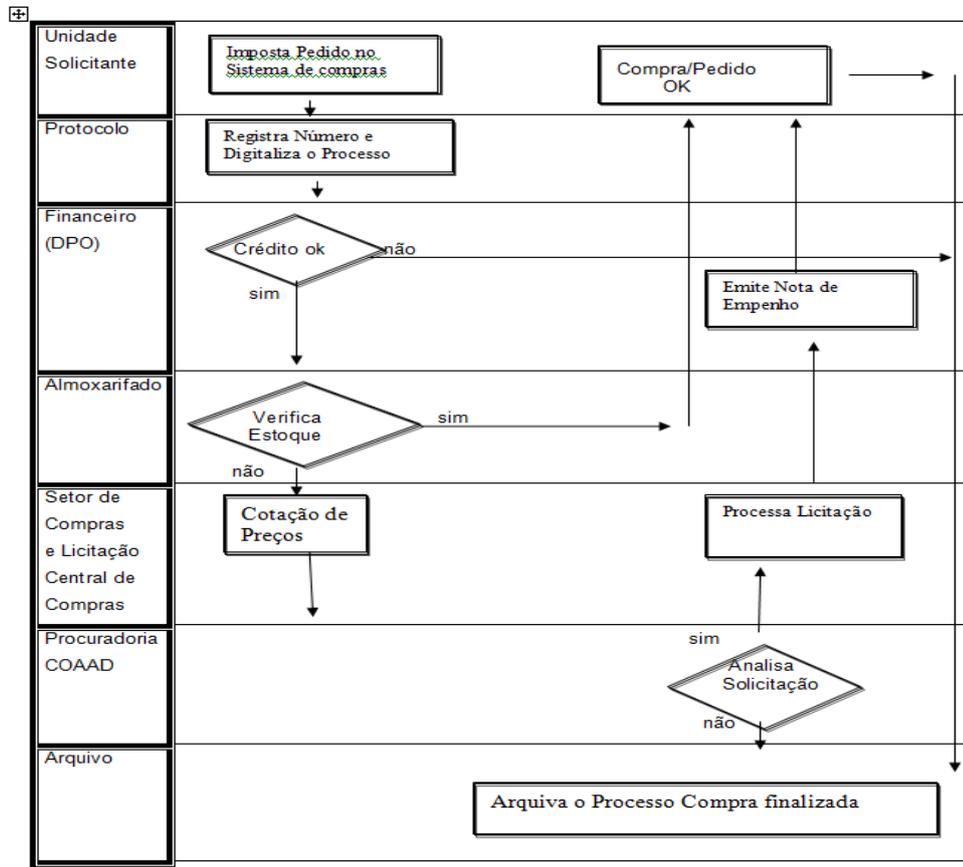
Já no diagrama novo do Processo de Compras e Licitação (figura 10) as vantagens são que o processo tramita no formato eletrônico de uma maneira menos fragmentada, onde a unidade solicitante fica com menos atribuições, como, por exemplo, a cotação de preços que será feita na Central de Compras. A área de compras e licitações poderá também planejar as compras, incrementar controles e criar metas de desempenho, devido à implantação de um sistema eletrônico de compras. As desvantagens estão ligadas às especificações dos produtos, que em alguns casos são muito complexas, o que pode vir a dificultar as compras.

Passos do Processo Novo de Compras e Licitação:

- a) 1º Passo: a unidade necessita comprar ou executar uma obra ou serviço;
- b) 2º Passo: a unidade imposta pedido no sistema de compras;
- c) 3º Passo: o processo eletrônico é registrado no sistema de Protocolo Geral;
- d) 4º Passo: o DPO analisa o processo e libera o orçamento;
- e) 5º Passo: o setor de almoxarifado verifica o estoque e, em caso positivo, a unidade é informada, o material enviado e o pedido encerrado;
- f) 6º Passo: caso não haja estoque, o processo é remetido, via meio eletrônico, para a central de compras, que irá operacionalizar a compra, o processo licitatório e a cotação de preços;
- g) 7º Passo: caso a Central de Compras opte pelo processo licitatório, a minuta é gerada e encaminhada, via meio eletrônico, para análise da COAAD e PG;
- h) 8º Passo: após a aprovação da COAAD e PG, o processo eletrônico é remetido para a Proplan, que remete para o Delit, que irá operacionalizar a licitação;

- i) 9º Passo: após a conclusão do processo licitatório, é emitida a Nota de Empenho para o vencedor do certame e feito o acompanhamento da entrega pela Central de Compras da UFRGS.

Figura 10 – Diagrama do Processo Novo de Compras e Licitação



Fonte: elaborado pelo autor (2011)

Este diagrama foi gerado em duas reuniões, onde estiveram presentes o Diretor do Delit e o Chefe da COAAD.

5.4 PROCESSOS CRÍTICOS

Os Processos Críticos são aqueles que têm uma grande influência nas Diretrizes Estratégicas (DE), conforme Albuquerque e Rocha (2006). Estes Processos Críticos surgiram na análise de rupturas (reuniões e questionários).

Na tabela abaixo, na vertical: Diretrizes Estratégicas (DE), composta dos seguintes itens: Incorporar novas tecnologias (refere-se à criação e incorporação de

um sistema de compras que está inserido na conjuntura dos novos processos / melhorias sugeridas para serem implantados na UFRGS); Reduzir o Tempo das Licitações (inserido nas Diretrizes Estratégicas como uma meta / melhoria a ser alcançada pelo setor de compras da UFRGS); Melhorar a Comunicação Interna (item também inserido nas Diretrizes Estratégicas como uma melhoria / meta a ser alcançada pelo setor de compras da UFRGS). Na horizontal, composta dos seguintes itens: Desenvolvimento Sistemas de Compras (este processo irá servir para que as mudanças propostas nas Diretrizes Estratégicas possam ser operacionalizadas); Processo de compras (a melhoria em todo processo de compras e racionalização de procedimentos irá de encontro às Diretrizes Estratégicas); Centralização das Compras (este processo procurará principalmente diminuir o tempo das licitações e atender as demais Diretrizes Estratégicas); Planejamento e Gestão (este processo procurará também atender as Diretrizes Estratégicas).

Os pesos nas Diretrizes Estratégicas foram colocados todos iguais, peso 10 (Dez), pois todas estas diretrizes têm a mesma importância para o alcance dos objetivos de melhoria, qualidade e agilidade, que foram analisados nos questionários e reuniões.

Os pesos dos Processos Críticos foram divididos de acordo com o grau de atendimento das necessidades colocadas nas Diretrizes Estratégicas, sendo que o peso 10 é o que melhor atende as Diretrizes, e os pesos menores são os que atendem menos as Diretrizes Estratégicas.

Os pesos dos Processos Críticos foram divididos da seguinte maneira:

- a) desenvolvimento Sistema de Compras: foi colocado peso 10 devido, por ser um dos processos críticos mais importantes e que vai ajudar a atingir todos os objetivos das Diretrizes Estratégicas. O total deste item é 300, que é a soma das multiplicações do peso 10 do Desenvolvimento Sistema de Compras pelos pesos 10 das Diretrizes Estratégicas;
- b) centralização das Compras: O maior peso deste processo crítico (peso 10) é a redução no tempo das licitações, em segundo lugar é a incorporação de novas tecnologias (peso 9) e, por último (peso 8), viria melhorar a comunicação interna, num total de 270 (soma da multiplicação dos pesos das Diretrizes Estratégicas pelo peso dos Processo Críticos);

- c) planejamento e Gestão: O maior peso deste processo crítico (peso 10) também é a redução no tempo de um processo licitatório, em segundo lugar estão as outras Diretrizes Estratégicas, num total de 290 (soma da multiplicação dos pesos das Diretrizes Estratégicas pelo peso dos Processos Críticos);
- d) compras: O maior peso deste processo crítico (peso 10) está centrado em dois itens: Incorporar Novas tecnologias e Reduzir o Tempo das Licitações, e para o item melhorar a comunicação (peso 9), num total de 290 (soma da multiplicação dos pesos das Diretrizes Estratégicas pelo peso dos Processo Críticos).

Figura 11 — Processos Críticos

D.E	Processos Críticos	peso	Total				
			10	10	10	9	
D.E	Processos Críticos	peso	Incorporar Novas Tecnologias	10	100	90	290
			Reduzir o Tempo das Licitações/Compras	10	100	90	290
			Melhorar a Comunicação Interna	10	100	80	280
				10	100	90	290
			Desenvolvimento Sistema de Compras	10	100	90	290
			Centralização das Compras	8	80	90	270
			Planejamento e Gestão	9	90	90	290
			Compras	9	90	90	290

Fonte: Albuquerque e Rocha (2006).

6 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

“Qual seria o melhor modelo para o gerenciamento de compras de uma Universidade Federal?” Com esta questão, foi iniciada a pesquisa do presente trabalho. Acredita-se que melhorias em gestão, principalmente em órgãos públicos, necessariamente têm que iniciar pela vontade política de seus dirigentes e pelo engajamento de seu quadro funcional, complementando com infraestrutura, equipamentos e sistemas.

Ao analisar-se a situação atual da área de compras da UFRGS, depara-se com todas estas questões; assim, procurou-se entendê-las, analisá-las e compará-las com a situação atual da área de compras de outras instituições públicas. Com isto, foi possível chegar a um novo modelo para o gerenciamento de compras da UFRGS, procurando agregar as boas práticas de outras instituições com um novo modelo para a área de compras.

Para realizar tais análises e conclusões, procurou-se, na literatura, conceitos e técnicas de mapeamento, melhoria e automação de processos, que auxiliaram no desenho de um novo Processo de Compras e Licitação para a UFRGS. Além disso, o referencial teórico auxiliou também o entendimento da situação gerencial atual do órgão pesquisado, que, segundo análise realizada, ainda possui uma organização voltada para funções e tarefas na busca pela eficiência pregada por Taylor e Fayol, bem como os motivos que historicamente levam os órgãos públicos em geral a estarem organizados desta maneira.

Por outro lado, o referencial teórico mostrou que existem outras formas de gestão, mais eficientes e voltadas para processos, para a finalidade da organização. Focando em processos, uma organização ganha em agilidade, inclusive com redução de custos, como no caso da instituição analisada, em que se propõe um novo modelo de gestão para a área de compras e licitações, que ganharia em agilidade e também em custos com a redução de compras diretas.

A centralização das compras, com a criação de uma Central de Compras, é a mais indicada, tendo em vista a redução de custos operacionais, eliminação de esforços duplicados, além de permitir uma padronização e especialização das compras. (CHIAVENATO, 2003).

Por outro lado, as unidades manterão a sua autonomia administrativa para decidir o que comprar, em conjunto com a Central de Compras, que se limitará a planejar e operacionalizar as compras.

Acredita-se que a presente pesquisa contribuirá para o atingimento das metas de melhorias propostas no PDI-UFRGS para 2011-2015. Inclusive, já existem estudos pela PROPLAN no sentido da implantação de novos sistemas e central de compras, com a finalidade de racionalizar e agilizar o setor de compras e licitações da UFRGS. Supõe-se, ainda, que o presente trabalho pode vir a servir como um subsídio para futuras pesquisas pela comunidade acadêmica ou por outros órgãos públicos interessados no problema.

Entretanto, a presente pesquisa apresenta algumas limitações. Uma delas foi o tempo para realização do trabalho, que não permitiu chegar ao nível de atividades por tarefa a tarefa. Assim, os diagramas apresentados conseguiram mostrar o detalhe somente nos níveis de unidade e setor. Além disto, a análise ficou restrita aos macroproblemas, como, por exemplo, o tempo para realizar uma licitação, implantação de um sistema de compras, redução de custos, planejamento e criação de uma central de compras.

Sendo assim, entende-se que esta pesquisa pode ser mais aprofundada. Por exemplo, a UFRGS poderia criar um grupo de trabalho para mapear as atividades tarefa a tarefa e também desenhar os novos processos que levariam a gestão de compras da UFRGS a focar na sua atividade fim, trabalhando de uma maneira concatenada. Em conseqüência, os diagramas seriam mais aprofundados.

Se houver tal aprofundamento, o modelo aqui proposto pode ter continuidade, por exemplo, em outros órgãos públicos, os quais poderiam também realizar pesquisas similares, buscando unificar a maneira como são realizadas as compras e licitações nos órgãos públicos federais, obtendo um padrão de gestão.

Por fim, conclui-se que o presente trabalho contribuiu para que o pesquisador adquirisse um conhecimento mais aprofundado sobre a área de compras e licitações da UFRGS, setor em que exerce as suas funções. Isto foi permitido através das reuniões, questionários feitos junto aos gestores da área de compras e licitações da UFRGS, onde questionamentos surgiram, opiniões foram trocadas e novas ideias sobre gestão em compras surgiram, para, inclusive num futuro próximo, poderem ser colocadas em prática na criação de um novo modelo de gestão para a área de compras e licitações da UFRGS.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira, **Revista do Serviço Público de Brasília**, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BERGUE, S. Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BLANCHET, Luiz Alberto. **Roteiro prático das licitações**. 7. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

BRASIL. Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação – CETIC. **TIC governo eletrônico**. 2010. Disponível em: <<http://www.cetic.br/tic/egov/2010/index.htm>>. Acesso em: 12 jan. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). 41. ed. **Coleção Saraiva de Legislação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002. - Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **DOU**, Brasília, DF, 30 jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm>. Acesso em : 12 jan. 2012.

BRASIL. Lei nº 12.462 de 5 de agosto de 2011. - Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. **DOU**, Brasília, DF, 10 ago.. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm>. Acesso em : 12 jan. 2012.

BRESSER-PEREIRA, LUIZ CARLOS. Da Administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996. Trabalho apresentado no Seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento.

BRODBECK, ANGELA F. Um modelo aplicado de gerenciamento de processos de negócios alinhado aos objetivos estratégicos do *balanced scorecard* de uma indústria eletroeletrônica. In: Encontro de Administração da Informação. 1., 2007, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 17 f. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsec_ao=292&cod_evento_edicao=34&cod_edicao_trabalho=8132#self>. Acesso em: 12 jan. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. 3. ed. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. 7. ed. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2003.

CONAMA. RESOLUÇÃO Nº 307 de 5 DE JULHO DE 2002. Estabelece diretrizes, critérios e procedimentos para a gestão dos resíduos da construção civil. **DOU** 17 jul. 2002. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res02/res30702.html>>. Acesso em : 12 jan. 2012.

DEUTSCH, Karl. **Política e governo**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1979.

DI PIETRO, M. S. Zanella. **Direito administrativo**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLICK, U.A. **A Pesquisa qualitativa, relevância, história, aspectos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

FRANÇA, Maria Adelaide de Campos. **Comentários à lei de licitações e contratos**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

GUADAGNIN, Luis Alberto. **Equilíbrio majorante na gestão pública: gênese de conhecimentos para otimizar a prefeitura de Torres, apoiada pela educação a distância**. 2007. 475 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Pós Graduação em Informática na Educação, Porto Alegre, 2007.

KLERING, Luis Roque. **Gestão Contemporânea**. [Porto Alegre]: UFRGS, 2011. Não paginado. Apostila da disciplina ministrada no curso de Pós Graduação em Administração Pública Contemporânea.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em educação especial**. Londrina: Eduel, 2003. p.11-25.

MATTOS, Antonio Carlos M. **Sistemas de informação, uma visão executiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

O'BRIEN, James A. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: TecMedd, 2004.

OLIVEIRA, Priscila Emanuele Falcão de. **Pregão eletrônico: inovação e tendências nas licitações públicas.** Maceió: EDUFAL, 2007.

PIMENTA, Carlos César. **Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro.** Brasília: ENAP, 1998a.

PIMENTA, Carlos César. Reforma gerencial do estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. In: REUNIÃO DO GRUPO DE ESPECIALISTAS DO PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E FINANÇAS. 14., 1998, Nova Iorque. **Anais...** Brasília: MARE, 1998b, p. 2-25.

REVISTA EXAME. **Melhores e maiores.** São Paulo: Abril, 2011.

REVISTA ZÊNITE, **Licitações e contratos.** Curitiba: Zênite Informação e Consultoria S.A., 2011.

STONER, James A.F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Gestão da UFRGS para 2011 a 2015.** Disponível em: <www.ufrgs.br/arquivos/pdi-2010>. Acesso em: 12 jan. 2012.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

Análise de Ruptura: Planilha Painel de Controle – Demonstrativo Redução de Custos Com Pregão Eletrônico: Fonte Comprasnet .

- Estudo feito com finalidade de verificar a vantagem financeira na realização de uma licitação, “valor estimado x valor efetivamente realizado”, e a economia gerada neste processo.
- Foram escolhidos Três produtos como “amostra” para análise: mobiliário, material de expediente e alimentos (RU’s).

LICITAÇÃO - PREGAO ELETRÔNICO 2010

	1. Material de Expediente		2. moveis		3. alimentos	
	valor estimado	valor realizado	valor estimado	valor realizado	valor estimado	valor realizado
	R\$207.815,12	R\$117.188,27	R\$382.294,16	R\$262.173,43	R\$2.950.240,58	R\$ 1.959.894,29
itens	material	Pregão	Descrição	Valor Estimado	Valor Realizado	Variação Percentual
59	1	00010/2010	PAPEL ALMAÇO 310MM	3700	3600	- 0,027027027
39	1	00006/2010	FITA ADESIVA 50M	13440	5952	- 0,557142857
74	1	00010/2010	PINCEL QUADRO BRANCO	9240	9000	- 0,025974026
27	1	00006/2010	CLIFE TAMANHO 5,0	9090	3510	- 0,613861386
75	1	00010/2010	PINCEL QUADRO BRANCO MAGNETICO	8915,4	8775	- 0,015748031

28	1	00006/2010	COLA	8052	6547,2	0,186885246	-
253	1	00125/2010	PAPEL IMPRESSÃO	7839	5589	0,287026406	-
77	1	00010/2010	PINCEL QUADRO BRANCO ACRILICO	6858	6750	0,015748031	-
23	1	00006/2010	CAPA MATERIAL PVC	6854,4	3124,8	0,544117647	-
68	1	00010/2010	PASTA ARQUIVO CARTAO	6300	2730	0,566666667	-
14	1	00006/2010	CAIXA ARQUIVO PLÁSTICO	6276	1800	0,713193117	-
61	1	00010/2010	PASTA ARQUIVO CARTOLINA	5774,4	1800	0,688279302	-
15	1	00006/2010	CANETA ESFEROGRÁFICA AZUL	5700	1500	0,736842105	-
81	1	00010/2010	PASTA ARQUIVO PAPELÃO	5640	2550	-0,54787234	-
76	1	00010/2010	PINCEL QUADRO BRANCO TIPO CARGA	5486,4	5400	0,015748031	-
60	1	00010/2010	PAPEL ALMAÇO QUADRICULADO	5400	700	-0,87037037	-
58	1	00010/2010	PAPEL TERMICO	4455	2430	0,454545455	-
85	1	00010/2010	SACO DOCUMENTO PLASTICO	3876	1596	0,588235294	-
40	1	00006/2010	FITA ADESIVA EMBALAGEM	3732	1572	0,578778135	-
47	1	00010/2010	GRAMPO GRAMPEADOR TAM 266	3450	2070	-0,4	-
16	1	00006/2010	CANETA ESFEROGRÁFICA PRETA	3420	540	0,842105263	-

84	1	00010/2010	SACO DOCUMENTO	3120	960	0,692307692	-
13	1	00006/2010	CAIXA ARQUIVO PAPELÃO	2952	1800	0,390243902	-
7	1	00006/2010	APAGADOR QUADRO MAGNÉTICO	2734	1463,2	-0,46481346	-
255	1	00125/2010	PASTA ARQUIVO PLASTICO	2720	1299,2	0,522352941	-
44	1	00006/2010	GIZ QUADRO NEGRO 81MM	2660	1960	0,263157895	-
86	1	00010/2010	TESOURA	2436	1932	0,206896552	-
43	1	00006/2010	GIZ QUADRO NEGRO 81MM COR BRANCA	2400	1826	0,239166667	-
53	1	00010/2010	LIVRO ATA	2352	1350,72	0,425714286	-
25	1	00006/2010	CINTA ELÁSTICA	2250	1134	-0,496	-
17	1	00006/2010	CANETA ESFEROGRÁFICA VERMELHA	2200	560	0,745454545	-
26	1	00006/2010	CLIPE TAMANHO 6,0	2100	786	0,625714286	-
80	1	00010/2010	PASTA ARQUIVO NIQUELADA	2011,5	1620	0,194630872	-
70	1	00010/2010	PERFURADOR PAPEL	1761	65	0,963089154	-
8	1	00006/2010	BARBANTE ALGODÃO	1656,9	772,8	0,533586819	-
52	1	00010/2010	LAPIS PRETO	1562,4	535,68	0,657142857	-
12	1	00006/2010	CADERNO	1421	465,5	0,672413793	-

33	1	00006/2010	CORRETIVO LIQUIDO	1420,8	393,6	0,722972973	-
29	1	00006/2010	COLA BICO	1242	540	0,565217391	-
38	1	00006/2010	FITA ADESIVA CREPE	1188,6	669,99	-0,43632004	-
78	1	00010/2010	PORTA CLIPE	1182,5	472,5	0,600422833	-
18	1	00006/2010	CANETA MARCA TEXTO AMARELA	1181,28	428,99	0,636843085	-
35	1	00006/2010	EXTRATOR GRAMPO	1141,8	726	-0,36416185	-
67	1	00010/2010	PASTA ARQUIVO PLASTICO VERDE	1020,6	525	0,485596708	-
265	1	00125/2010	TESOURA	882	300	0,659863946	-
256	1	00125/2010	PASTA ARQUIVO PAPELÃO	876,48	484,8	0,446878423	-
6	1	00006/2010	APAGADOR QUADRO NEGRO	802	298	0,628428928	-
54	1	00010/2010	MARCADOR RETROPROJETOR AZUL	783	518,4	0,337931034	-
55	1	00010/2010	MARCADOR RETROPROJETOR PRETO	783	518,4	0,337931034	-
36	1	00006/2010	FITA ADESIVA TAMANHO 30M	777,6	583,2	-0,25	-
11	1	00006/2010	BORRACHA APAGADOR ESCRITA	765,6	139,2	0,818181818	-
48	1	00010/2010	GRAMPO GRAMPEADOR TAM 9/14	750	1401	0,868	-
63	1	00010/2010	PASTA ARQUIVO PLASTICO AZUL	729	339	0,534979424	-
62	1	00010/2010	PASTA ARQUIVO PLASTICO	729	333	-	-

						0,543209877
233	1	00125/2010	CAIXA ARQUIVO	723,84	205,44	-
37	1	00006/2010	FITA ADESIVA TAMANHO 12MM	705,6	643,2	0,716180371
24	1	00006/2010	CARTOLINA	673,2	259	-
72	1	00010/2010	PINCEL ATOMICO PRETA	655,2	567	0,615270351
73	1	00010/2010	PINCEL ATOMICO VERMELHA	655,2	567	-
57	1	00010/2010	MARCADRO RETROPROJETOR VERMELHA	609	403,2	0,134615385
5	1	00006/2010	ALMOFADA CARIMBO	568,8	178,56	-
234	1	00125/2010	CANETA ESFEROGRAFICA AZUL	560	170	0,686075949
235	1	00125/2010	CANETA ESFEROGRAFICA PRETA	560	170	-
71	1	00010/2010	PINCEL ATOMICO AZUL	554,4	486	0,696428571
31	1	00006/2010	COLCHETE TAMANHO 10	540	179	-
64	1	00010/2010	PASTA ARQUIVO PLASTICO VERDE	524,88	239,76	0,668518519
246	1	00125/2010	COLCHETE FIXAÇÃO	500,5	216,5	-
9	1	00006/2010	BLOCO RASCUNHO	500	312	0,567432567
50	1	00010/2010	LAMINA ESTILETE LARGURA 18MM	496,8	446,4	-0,376
						0,101449275

4	1	00006/2010	ALFINETE MAPA	489,6	208,8	0,573529412	-
65	1	00010/2010	PASTA ARQUIVO PLASTICO AMARELA	486	250	0,485596708	-
66	1	00010/2010	PASTA ARQUIVO PLASTICO AZUL	486	250	0,485596708	-
10	1	00006/2010	BLOCO PAUTADO	444	231	-0,47972973	-
22	1	00006/2010	CANETA MARCA TEXTO VERDE	441	441		0
19	1	00006/2010	CANETA MARCA TEXTO AZUL	441	378	0,142857143	-
56	1	00010/2010	MARCADOR RETROPROJETOR VERDE	435	432	0,006896552	-
79	1	00010/2010	PRANCHETA PORTATIL	432	344	0,203703704	-
32	1	00006/2010	COLCHETE TAMANHO 15	425	255	-0,4	-
262	1	00125/2010	PINCEL QUADRO BRANCO PONTA FELTRO	407	170	0,582309582	-
260	1	00125/2010	PINCEL QUADRO BRANCO	390	210	0,461538462	-
263	1	00125/2010	PINCEL QUADRO MAGNETICO	390	167	0,571794872	-
261	1	00125/2010	PINCEL QUADRO BRANCO MAGNETICO	390	144	0,630769231	-
20	1	00006/2010	CANETA MARCA TEXTO LARANJA	378	136,8	0,638095238	-
21	1	00006/2010	CANETA MARCA TEXTO ROSA	378	136,8	0,638095238	-
83	1	00010/2010	REGUA ESCRITORIO	348	194,4	-0,44137931	-
250	1	00125/2010	FITA ADESIVA CREPE	343,2	159	0,536713287	-

51	1	00010/2010	LAPIS BORRACHA	342	149,4	0,563157895	-
242	1	00125/2010	PASTA ARQUIVO	336	252	-0,25	-
264	1	00125/2010	PORTA CLIPE	326	239	0,266871166	-
69	1	00010/2010	PERCEVEJO	293,76	257,04	-0,125	-
252	1	00125/2010	LAPIS PRETO	288	117	-0,59375	-
251	1	00125/2010	GRAMPEADOR	247,68	38,4	-0,84496124	-
254	1	00125/2010	PASTA ARQUIVO	243	132	0,456790123	-
230	1	00125/2010	APONTADOR LAPIS	242	34	0,859504132	-
46	1	00010/2010	GRAMPO TAMANHO 80MMX120MM	225	144	-0,36	-
88	1	00010/2010	TINTA P/CARIMBO PRETA	198	171	0,136363636	-
257	1	00125/2010	PINCEL ATOMICO AZUL	192	181	0,057291667	-
258	1	00125/2010	PINCEL ATOMICO PRETA	192	181	0,057291667	-
259	1	00125/2010	PINCEL ATOMICO VERMELHA	192	181	0,057291667	-
34	1	00006/2010	ESTILETE	188,64	64,8	-0,65648855	-
49	1	00010/2010	LAMINA ESTILETE LARGURA 9MM	187,2	105,6	0,435897436	-
30	1	00006/2010	COLCHETE TAMANHO 3	182	70,07	-0,615	-
82	1	00010/2010	REGUA COMUM	180,6	84	0,534883721	-
50	1	00010/2010	BORRACHA APAGADOR ESCRITA	180	27	-0,85	-
236	1	00125/2010	CANETA ESFEROGRAFICA	162	51	-	-

			VERMELHA			0,685185185
243	1	00125/2010	CLIQUE	134,1	89,1	-0,33557047
239	1	00125/2010	CANETA MARCA TEXTO LARANJA	128,64	73,92	0,425373134
232	1	00125/2010	BORRACHA APAGADOR ESCRITA	128	44	-0,65625
240	1	00125/2010	CANETA MARCA TEXTO ROSA	114,24	74,88	0,344537815
241	1	00125/2010	CANETA MARCA TEXTO VERDE	114,24	74,88	0,344537815
237	1	00125/2010	CANETA MARCA TEXTO	114,24	73,92	0,352941176
238	1	00125/2010	CANETA MARCA TEXTO AZUL	114,24	72,96	0,361344538
248	1	00125/2010	EXTRATO GRAMPO	109,44	46,08	0,578947368
244	1	00125/2010	COLA	92,16	66,24	-0,28125
247	1	00125/2010	CORRETIVO LIQUIDO	80,64	46,08	0,428571429
231	1	00125/2010	CINTA ELÁSTICA	79,5	34,5	0,566037736
87	1	00010/2010	TINTA P/CARIMBO	66	51,6	0,218181818
245	1	00125/2010	COLA POLIVINIL	64,32	34,56	0,462686567
249	1	00125/2010	FITA ADESIVA	33,6	21	-0,375
89	1	00010/2010	TINTA P/CARIMBO VERMELHA	22	17,2	0,218181818
246	2	00130/2010	ARMARIO AÇO	32998,67	29199,52	0,115130398
192	2	00044/2010	MESA ESCRITÓRIO	28980	14159,88	-

						0,511391304
198	2	00066/2010	POLTRONA DOBRAVEL	28160	22774,4	-0,19125
279	2	00146/2010	ARMARIO ESCRITORIO COM PORTA	14720	2398,9	-0,83703125
194	2	00044/2010	GAVETEIRO MOVEL	13981	6349,73	0,545831486
228	2	00122/2010	BANCOS DE LABORATORIO	13858,23	5999,98	0,567045719
199	2	00066/2010	MESA AUDITORIO	9240	9135	0,011363636
266	2	00128/2010	MESA EM L	9018,24	8930	0,009784614
277	2	00142/2010	CADEIRA EXECUTIVA	8033	3937	0,509896676
1	2	00003/2010	CADEIRA ESCOLAR TIPO 1	7958,47	5549,73	0,302663703
275	2	00128/2010	CADEIRA FIXA	7749	7299,64	0,057989418
186	2	00041/2010	MESA ESCOLAR	6000	4358	0,273666667
3	2	00003/2010	CADEIRA ESCOLAR TIPO 2	5990	3976	0,336227045
196	2	00044/2010	ARMARIO ESCRITORIO COM PORTA	5550	1660	0,700900901
304	2	00175/2010	MESA EM L	4901,65	2520	0,485887405
276	2	00128/2010	SUPORTE PES	4720	4599,8	0,025466102
218	2	00093/2010	DIVISORIA	4172,48	4172	0,000115039
301	2	00171/2010	ARMARIO PARA	4122,21	4122,21	0

			LABORATORIO			
296	2	00167/2010	GABINETE PARA AVALIAÇÃO	4072	1479,99	0,636544695
216	2	00093/2010	CADEIRA EXECUTIVA COM MOLAS	4051,18	2716	0,329578049
195	2	00044/2010	MESA ESCRITÓRIO RETANGULAR	4024	1750	0,565109344
269	2	00128/2010	GAVETEIRO VOLANTE	3832	3720	0,029227557
245	2	00129/2010	CADEIRA FIXA	3813,29	3809	0,001125013
280	2	00129/2010	GAVETEIRO VOLANTE	3739,98	2704,98	0,276739448
282	2	00146/2010	CADEIRA SECRETARIA	3733,34	948	0,746071882
308	2	00175/2010	GAVETEIRO VOLANTE	3707,69	2299,99	0,379670361
197	2	00044/2010	BALCÃO	3585	1009,9	0,718298466
274	2	00128/2010	CADEIRA GIRATORIA	3414,4	3300	0,033505155
203	2	00066/2010	CADEIRA MODELO DIRETOR	3400	2886	0,151176471
193	2	00044/2010	MESA ESCRITÓRIO EM L	3240	1665	0,486111111
283	2	00146/2010	CADEIRA SECRETARIA	3200	1090	-0,659375
298	2	00167/2010	ARMARIO AEREO COM 6 PORTAS	3194	2390	0,251721979
303	2	00171/2010	QUADRO BRANCO	3140,04	3139,2	0,000267513
272	2	00128/2010	MESA REDONDA	2971,8	2929,98	-

						0,014072279
272	2	00140/2010	CADEIRA EXECUTIVO	2870	1269	- 0,557839721
299	2	00167/2010	BANCADA	2868,67	1000	- 0,651406401
244	2	00129/2010	CADEIRA GIRATORIA	2846,62	2800	- 0,016377318
201	2	00066/2010	ARMARIO TIPO RACK	2495	2450	- 0,018036072
2	2	00003/2010	CADEIRA ESCRITÓRIO	2490	1598	- 0,358232932
312	2	00175/2010	ARMARIO ALTO	2472,33	2420	- 0,021166268
287	2	00167/2010	ARMARIO ALTO 2 PORTAS	2440	1330	- 0,454918033
312	2	00175/2010	CADEIRA GIRATORIA	2296,65	1890	- 0,177062243
297	2	00167/2010	ARMARIO AEREO	2242	959	- 0,572256913
289	2	00167/2010	CADEIRA GIRATORIA	2224	2116,92	- 0,048147482
188	2	00041/2010	BANCADA	2200	1473	- 0,330454545
278	2	00129/2010	MESA EM L	2196,66	1998	- -0,0904373
271	2	00140/2010	ARQUIVO PASTA SUSPENSA	2047,33	1420	- 0,306413719
255	2	00136/2010	MESA L	2040	804,99	- 0,605397059
191	2	00041/2010	QUADRO BRANCO	2000	1599,95	- -0,200025
305	2	00175/2010	MESA AUTOPORTANTE	1904	1640	- 0,138655462

271	2	00128/2010	ARMARIO 02 PORTAS	1878,24	1850	0,015035352	-
229	2	00122/2010	ARMARIO AEREO	1876,76	970	0,483151815	-
285	2	00167/2010	BALCAO 02 PORTAS	1868,4	1200	0,357739242	-
273	2	00140/2010	CADEIRA MÊSA REUNIÃO	1866,67	1035	0,445536704	-
307	2	00175/2010	ARMARIO ALTO 02 PORTAS	1816	1150	0,366740088	-
189	2	00041/2010	ARMARIO DE AÇO	1800	1545	0,141666667	-
277	2	00128/2010	BIBLIOCANTO	1800	1350	-0,25	-
288	2	00167/2010	ARMARIO ALTO ESPECIAL	1792	1349	0,247209821	-
270	2	00128/2010	BALCÃO	1779,12	1725	0,030419533	-
306	2	00175/2010	BALCAO 02 PORTAS	1720,98	1179,99	0,314349963	-
283	2	00129/2010	MESA REUNÃO	1670	1499	-0,10239521	-
187	2	00041/2010	BANCO	1600	1470	-0,08125	-
243	2	00129/2010	CADEIRA DE APROXIMAÇÃO	1566,65	1565	0,001053203	-
226	2	00122/2010	ARMARIO DE AÇO EM CHAPA	1558,14	1049,98	-0,32613244	-
267	2	00140/2010	ARMARIO ALTO 2 PORTAS	1506,67	860	0,429204803	-
292	2	00167/2010	GAVETEIRO ESTRUTURAL	1495,33	1469	0,017608153	-
261	2	00136/2010	CADEIRA GIRATORIA	1421,65	835	-0,41265431	-
281	2	00146/2010	MESA RETANGULAR	1420	333,85	-	-

						0,764894366
227	2	00122/2010	ARMARIO DE AÇO CHAPA 24	1412,66	1299	0,080458143
205	2	00093/2010	MESA LINEAR	1396,29	1141	0,182834511
281	2	00129/2010	BALCAO 02 PORTAS	1393,32	1199	0,139465449
279	2	00129/2010	MESA ESCRITORIO	1393,32	1173	0,158125915
264	2	00140/2010	MESA DELTA	1375,8	648	0,529001308
266	2	00140/2010	ARMARIO ESTANTE	1369,8	710	0,481676157
248	2	00130/2010	ARMARIO CLAVICULARIO PARA 30 CHAVES	1356,65	330	0,756753768
312	2	00175/2010	CADEIRA DE APROXIMAÇÃO	1308	786,48	0,398715596
200	2	00066/2010	MESA AUDITORIO	1300	1300	0
217	2	00093/2010	PAINEL DIVISORIO	1298	1298	0
256	2	00136/2010	MESA L 1400	1296	499	0,614969136
263	2	00140/2010	MESA RETANGULAR	1281,5	637,98	0,502161529
282	2	00129/2010	ARMARIO ALTO 2 PORTAS	1123,33	969	0,137386164
284	2	00167/2010	GAVETEIRO VOLANTE	1121,5	1095	0,023629068
302	2	00171/2010	BANQUETA	1116,7	1110	0,005999821
204	2	00093/2010	MESA DE REUNIÃO OVAL	1080	1080	0
259	2	00136/2010	BALCÃO	1080	717,99	-

						0,335194444
268	2	00128/2010	PAINEL DIVISORIO	1071,84	1030	-
202	2	00066/2010	QUADRO NEGRO	1030	664	0,039035677
262	2	00136/2010	CADEIRA FIXA	1024	714,48	-
249	2	00130/2010	CADEIRA DE RECEPÇÃO	943,33	640	0,302265625
278	2	00142/2010	MESA RETA	928	377	-
257	2	00136/2010	GAVETEIRO FIXO	926,67	479	-0,59375
247	2	00130/2010	ARMARIO CLAVICULÁRIO	925,89	385	-
274	2	00140/2010	PERSIANA	780	438,99	0,483095385
286	2	00167/2010	MESA ESCRITORIO	726,17	380	-
309	2	00175/2010	PRATELEIRA AVULSA	702,68	699	0,476706556
221	2	00098/2010	MESA DELTA	700	690	-
211	2	00093/2010	ARQUIVO HORIZONTAL	675	601	0,005237092
265	2	00140/2010	GAVETEIRO	667,33	348	-
267	2	00128/2010	SUPORTE CPU	656	600	0,478518874
280	2	00146/2010	ARMARIO 02 PORTAS	646,67	181,09	-
258	2	00136/2010	ARMARIO ESTANTE	643,33	310	0,085365854
						-
						0,719965361
						-
						0,518132218

270	2	00140/2010	CADEIRA EXECUTIVO	617,47	325	0,473658639	-
214	2	00093/2010	CADEIRA EXECUTIVA	605,74	520	0,141545878	-
260	2	00136/2010	BALCÃO MDF	580	304,5	-0,475	-
212	2	00093/2010	ARMARIO MEDIO	575,12	508	0,116706079	-
293	2	00167/2010	MESA PENINSULA	571,33	378	0,338385872	-
268	2	00140/2010	BALCÃO	570,47	340	-0,40400021	-
209	2	00093/2010	MESA LINEAR TAMPO METALICO	567,34	496	0,125744703	-
294	2	00167/2010	BANCO 2 LUGARES	534	534	0	-
219	2	00093/2010	CAIXA PLASTICA	510	510	0	-
295	2	00167/2010	ARMARIO AEREO	507,3	398	0,215454366	-
273	2	00128/2010	MESA RETANGULAR	480	473,65	0,013229167	-
269	2	00140/2010	SUPORTE	475	249	0,475789474	-
220	2	00093/2010	CONECTOR	461,32	460	0,002861354	-
290	2	00167/2010	MESA RETA	450	230	0,488888889	-
291	2	00167/2010	TAMPO RETO	437,5	230	0,474285714	-
215	2	00093/2010	CADEIRA PRESIDENTE	397,5	290	0,270440252	-
310	2	00175/2010	CONEXÃO TERMINAL	385	379,99	0,013012987	-
275	2	00140/2010	PERSIANA	379,33	220,89	-	-

						0,417683811
						-
210	2	00093/2010	ARMARIO BAIXO	379,25	326	0,140408701
276	2	00140/2010	PERSIANA	377,67	311,89	-0,17417322
						-
300	2	00167/2010	MESA REUNIÃO	356,67	311	0,128045532
						-
208	2	00093/2010	GAVETEIRO MOVEL COR BRANCA	355	236	0,335211268
						-
207	2	00093/2010	GAVETEIRO MOVEL	349,12	266	0,238084326
						-
311	2	00175/2010	TAMPO RETO	319,67	245	0,233584634
190	2	00041/2010	CONJUNTO ESCOLAR	300	314,99	0,049966667
						-
222	2	00098/2010	CADEIRA GIRATORIA	300	290	0,033333333
						-
206	2	00093/2010	MESA LINEAR BRANCA	245,72	206	0,161647404
						-
213	2	00093/2010	PRATELEIRA AVULSA	115,32	104	0,098161637
						-
382	3	00203/2010	CONCENTRADO LIQUIDO P/REFRESCO	425.318,40	265.824,00	-0,375
						-
105	3	00038/2010	FEIJÃO EMBALADO	275.586,60	149.120,40	0,458898219
						-
90	3	00038/2010	ARROZ	239.263,20	130.507,20	0,454545455
						-
346	3	00203/2010	ARROZ	238.000,00	151.200,00	0,364705882
						-
364	3	00203/2010	FEIJÃO TIPO 1	224.733,60	220.911,60	0,017006803
						-
223	3	0102/2010	FEIJÃO TIPO 1	184.000,00	96.500,00	0,475543478

108	3	00038/2010	LEITE TETRA BRIK	98.922,24	82.967,04	0,161290323	-
367	3	00203/2010	LEITE	90.948,76	69.662,88	0,234042553	-
224	3	00110/2010	LEITE CAIXINHA	85.120,00	52.820,00	0,379464286	-
107	3	00038/2010	GOIABADA	78.078,00	49.686,00	0,363636364	-
225	3	00116/2010	LEGUME IN NATURA	65.410,00	65.100,00	0,004739336	-
373	3	00203/2010	MARIOLA	46.816,00	17.248,00	0,631578947	-
350	3	00203/2010	BATATA FRITA EMBALADA	40.468,50	17.442,00	-0,56899811	-
114	3	00038/2010	MARIOLA	37.180,00	13.013,00	-0,65	-
100	3	00038/2010	CREME CULINARIO	36.611,76	23.480,96	0,358649789	-
359	3	00203/2010	CREME CULINARIO	35.723,60	29.969,70	0,161067194	-
374	3	00203/2010	MASSA COM OVOS	33.630,00	21.660,00	0,355932203	-
380	3	00203/2010	QUEIJO PARMESÃO	30.094,35	13.889,70	0,538461538	-
115	3	00038/2010	MASSA COM OVOS	29.419,00	19.235,50	0,346153846	-
94	3	00038/2010	BATATA FRITA	26.906,40	16.555,92	0,384684685	-
106	3	00038/2010	GELATINA	24.496,20	18.174,60	0,258064516	-
365	3	00203/2010	GELATINA	21.917,76	15.205,92	0,306228374	-
349	3	00203/2010	LEGUME INDUSTRIALIZADA	21.321,00	13.972,50	-	-

						0,344660194
368	3	00203/2010	LENTILHA TIPO 1	20.805,96	15.792,00	0,240986717
111	3	00038/2010	DOCE EM TABLETE	20.784,00	8.619,00	0,585306005
370	3	00203/2010	DOCE EM TABLETE	19.608,00	19.608,00	0
101	3	00038/2010	DOCE DE LEITE	18.849,60	4.973,76	0,736134454
123	3	00038/2010	QUEIJO PARMESÃO	18.828,40	15.841,40	0,158643326
109	3	00038/2010	LENTILHA	17.311,80	13.871,40	0,198731501
110	3	00038/2010	MAIONESE	17.257,80	7.497,00	0,565587734
126	3	00040/2010	AÇUCAR REFINADO	14.894,40	12.388,80	0,168224299
97	3	00038/2010	CAFÉ	14.724,44	7.631,26	0,481728337
128	3	00040/2010	FARINHA DE MILHO	14.566,70	5.004,90	0,656414974
343	3	00202/2010	FARINHO DE TRIGO	14.200,00	9.300,00	0,345070423
93	3	00038/2010	LEGUME INDUSTRIALIZADA	12.710,40	17.493,35	0,376302083
103	3	00038/2010	FEIJÃO CARIOCA	12.520,00	10.800,00	0,137380192
362	3	00203/2010	FEIJÃO CARIOCA	11.884,95	9.998,45	0,158730159
369	3	00203/2010	MAIONESE	11.852,40	5.683,44	0,520481928
130	3	00040/2010	FARINHA DE TRIGO	11.844,90	9.077,40	-0,23364486
360	3	00203/2010	DOCE DE LEITE	11.520,90	5.210,76	-

						0,547712418
125	3	00038/2010	SAL REFINADO	11.460,80	9.952,80	-
366	3	00203/2010	DOCE MASSA	11.438,00	10.836,00	0,131578947
253	3	00134/2010	PEIXE IN NATURA	10.800,00	10.800,00	-
132	3	00040/2010	PO PARA PUDIM	10.593,05	9.391,20	0
254	3	00134/2010	PEIXE SVELHA	10.440,00	10.200,00	-
250	3	00131/2010	PAO	10.240,80	9.180,00	0,022988506
353	3	00203/2010	CAFÉ	9.378,00	5.994,00	-
342	3	00202/2010	FARINHA DE MILHO	8.614,20	5.039,60	0,103585657
113	3	00038/2010	MARGARINA COM SAL	8.565,96	4.786,86	-0,36084453
127	3	00040/2010	FARINHA MANDIOCA	7.679,36	5.680,00	-
338	3	00202/2010	AÇUCAR REFINADO	7.560,00	7.560,00	0,414965986
129	3	00040/2010	FARINHA DE ROSCA	6.970,88	4.636,88	-
120	3	00038/2010	PAÇOQUINHA	6.800,00	3.400,00	0,334821429
341	3	00202/2010	FARINHA DE MANDIOCA	6.630,00	4.410,00	-0,5
91	3	00038/2010	AZEITONA	6.045,62	3.498,04	-
357	3	00203/2010	MOLHO ALIMENTICIO	5.953,50	2.146,50	0,334841629
378	3	00203/2010	OREGANO	5.725,44	5.725,44	-
92	3	00038/2010	AZEITONA VERDE	5.698,42	3.597,86	0,421392678
						-
						0,639455782
						0
						-
						0,368621478

252	3	00131/2010	PAO MASSINHA	5.672,10	4.898,30	0,136422136	-
313	3	00195/2010	CARNE BOVINA IN NATURA	5.640,00	4.716,00	0,163829787	-
345	3	00202/2010	PO PUDIM	5.610,00	3.375,00	0,398395722	-
98	3	00038/2010	MOLHO ALIMENTICIO	5.289,00	2.287,80	-0,56744186	-
348	3	00203/2010	AZEITONA VERDE	5.116,86	4.296,60	0,160305344	-
251	3	00131/2010	PAO FRANCES	5.000,80	4.295,20	0,141097424	-
379	3	00203/2010	DOCE EM TABLETE	4.928,00	4.400,00	0,107142857	-
121	3	00038/2010	UVA PASSA	4.881,78	3.998,22	-0,18099136	-
372	3	00203/2010	MARGARINA	4.487,00	2.371,70	0,471428571	-
352	3	00203/2010	BISCOITO REDONDO	4.452,00	2.452,80	0,449056604	-
343	3	00202/2010	FARINHA DE ROSCA	4.428,00	3.252,00	0,265582656	-
371	3	00203/2010	MARGARINA	4.348,24	3.761,42	0,134955752	-
339	3	00202/2010	ACHOCOLATADO	4.263,74	2.877,42	0,325141777	-
119	3	00038/2010	OREGANO	4.237,42	3.399,66	0,197705207	-
102	3	00038/2010	ERVILH IN NATURA	3.861,00	3.494,40	0,094949495	-
314	3	00195/2010	CARNE IN NATURA AVE	3.772,00	2.672,00	0,291622481	-
347	3	00203/2010	AZEITONA	3.075,20	2.799,92	-	-

						0,089516129
131	3	00040/2010	FERMENTO	3.070,55	1.527,68	-
375	3	00203/2010	MOLHO ALIMENTICIO	3.045,00	2.278,50	0,502473498
356	3	00203/2010	TEMPERO	2.606,80	1.299,60	-
355	3	00203/2010	CALDO TEMPERO	2.557,40	1.299,60	0,501457726
354	3	00203/2010	TEMPERO	2.420,60	1.299,60	-
96	3	00038/2010	BISCOITO REDONDO	2.219,00	2.030,00	0,491827637
363	3	00203/2010	FEIJÃO	2.160,00	2.160,00	-0,46310832
333	3	00195/2010	AÇUCAR REFINADO	2.140,00	1.940,00	-
176	3	00040/2010	OLEO GIRASSOL	1.958,40	1.860,48	0,085173502
328	3	00195/2010	LEITE	1.860,00	1.570,00	0
361	3	00203/2010	LEGUME IN NATURA	1.830,60	1.728,00	-
331	3	00195/2010	QUEIJO PARMESÃO	1.828,00	1.828,00	0,056047198
116	3	00038/2010	MOLHO ALIMENTICIO C/MOSTARDA	1.701,00	1.701,00	0
104	3	00038/2010	FEIJÃO TIPO 1	1.683,00	1.683,00	0
379	3	00203/2010	PAPRICA	1.670,80	730,00	-
378	3	00203/2010	FRUTA IN NATURA	1.613,20	1.531,80	0,563083553
330	3	00195/2010	MASSA COM OVOS	1.560,00	1.422,00	-
337	3	00195/2010	FERMENTO	1.528,20	780,84	0,050458716
						-
						0,088461538
						-

						0,489045936
344	3	00202/2010	FERMENTO	1.500,00	1.000,00	-
358	3	00203/2010	CÔCO SECO	1.408,74	1.408,21	0,333333333
157	3	00040/2010	FEIJÃO PRETO	1.360,00	816,99	-
164	3	00040/2010	LEITE CONDENSADO	1.300,00	560,00	0,399272059
99	3	00038/2010	CÔCO RALADO	1.289,68	1.288,74	-
137	3	00040/2010	ARROZ 1KG	1.170,00	1.125,00	0,000728863
112	3	00038/2010	MARGARINA	1.162,20	748,80	-
340	3	00202/2010	AMIDO DE MILHO	1.149,60	477,60	0,355704698
377	3	00203/2010	CONDIMENTO	1.104,09	1.037,40	-
118	3	00038/2010	NOZ MOSCADA	1.077,45	1.077,45	0,060402685
351	3	00203/2010	BISCOITO	966,60	576,00	0
376	3	00203/2010	MOLHO INGLES	914,64	432,60	-
168	3	00040/2010	MARIOLA	810,00	126,00	0,404096834
318	3	00195/2010	QUEIJO MUSSARELA	726,50	674,00	-
336	3	00195/2010	FARINHA DE TRIGO	642,00	630,00	0,072264281
329	3	00195/2010	MARGARINA	578,00	500,00	-

						0,134948097
327	3	00195/2010	GELATINA	558,00	476,00	-
322	3	00195/2010	BATATA FRITA EMBALADA	555,00	496,50	0,146953405
319	3	00195/2010	PRESUNTO	551,50	497,00	-
95	3	00038/2010	BISCOITO	545,24	500,52	0,098821396
316	3	00195/2010	LINGÜIÇA	514,50	400,00	-
122	3	00038/2010	CONDIMENTO	483,80	380,00	0,222546161
326	3	00195/2010	FEIJÃO	438,00	426,00	-
156	3	00040/2010	FEIJÃO CARIOCA	432,00	324,00	-0,02739726
158	3	00040/2010	FERMENTO	400,00	224,00	-0,25
124	3	00038/2010	SAL	360,00	240,00	-0,44
166	3	00040/2010	LENTILHA TIPO 1	351,00	210,60	-
180	3	00040/2010	QUEIJO PARMESÃO	345,00	327,00	-0,4
315	3	00195/2010	CARNE FRANGO SOBRECOXA	331,50	234,00	0,052173913
323	3	00195/2010	BISCOITO	317,00	288,00	-
321	3	00195/2010	ARROZ	313,50	183,00	-0,09148265
117	3	00038/2010	MOLHO INGLES	298,96	298,96	0,416267943
381	3	00203/2010	SAL GROSSO	279,84	184,80	0
167	3	00040/2010	MARGARINA	273,00	273,00	-

159	3	00040/2010	FERMENTO BIOLÓGICO	270,00	198,00	0,266666667	-
317	3	00195/2010	SALSICHA	244,00	170,00	0,303278689	-
324	3	00195/2010	CAFÉ	231,20	143,00	0,381487889	-
148	3	00040/2010	CHOCOLATE EM PO	210,00	225,00	0,071428571	-
144	3	00040/2010	BISCOITO AGUA E SAL	210,00	174,00	0,171428571	-
136	3	00040/2010	DOCE FRUTA	198,00	165,96	0,161818182	-
141	3	00040/2010	BATATA FRITA EMBALADA	194,00	194,00	0	-
178	3	00040/2010	POLVILHO	184,50	184,05	0,002439024	-
138	3	00040/2010	ARROZ INTEGRAL	178,00	119,20	0,330337079	-
335	3	00195/2010	FARINHA DE MILHO	156,00	80,00	0,487179487	-
142	3	00040/2010	BISCOITO	144,00	104,40	-0,275	-
175	3	00040/2010	MILHO EM CONSERVA	144,00	95,04	-0,34	-
150	3	00040/2010	CÔCO SECO	139,20	86,40	0,379310345	-
134	3	00040/2010	AÇUCAR MASCAVO	136,80	100,80	0,263157895	-
325	3	00195/2010	DOCE DE LEITE	119,00	34,00	0,714285714	-
320	3	00195/2010	BACON DEFUMADO	109,00	98,00	0,100917431	-
184	3	00040/2010	UVA PASSA	108,00	122,40	0,133333333	-
185	3	00040/2010	VINAGRE	108,00	87,60	0,188888889	-

154	3	00040/2010	FARINHA DE TRIGO	105,00	77,00	0,266666667	-
149	3	00040/2010	CHOCOLATE GRANULADO	99,60	99,60		0
161	3	00040/2010	GLUCOSE	96,00	96,00		0
179	3	00040/2010	POLVILHO DOCE	87,50	87,25	0,002857143	-
133	3	00040/2010	AÇUCAR CONFEITEIRO	84,00	97,44		0,16
143	3	00040/2010	BISCOITO QUADRADO	80,00	62,50		-0,21875
183	3	00040/2010	TRIGO BURGOL	64,80	36,00	0,444444444	-
163	3	00040/2010	GRAO DE BICO	58,80	50,40	0,142857143	-
162	3	00040/2010	GERGELIM	58,00	58,40	0,006896552	-
170	3	00040/2010	MASSA COM OVOS 500G	57,60	42,72	0,258333333	-
160	3	00040/2010	GELATINA EM PO	55,20	51,96	0,058695652	-
155	3	00040/2010	FEIJÃO	54,00	42,00	0,222222222	-
140	3	00040/2010	AVEIA	46,80	34,20	0,269230769	-
151	3	00040/2010	CRAVO DA INDIA	44,00	44,00		0
171	3	00040/2010	MACARRONADA	43,20	32,04	0,258333333	-
165	3	00040/2010	LEITE CÔCO	38,40	19,20		-0,5
173	3	00040/2010	MILHO BRANCO	36,00	36,00		0
182	3	00040/2010	SAL	35,00	41,00	0,171428571	-
177	3	00040/2010	OREGANO	32,00	45,60		0,425
152	3	00040/2010	ERVILHA IN NATURA	31,20	28,00	0,102564103	-

332	3	00195/2010	SAL	30,40	30,00	0,013157895	-
153	3	00040/2010	AVEIA	26,40	22,80	0,136363636	-
135	3	00040/2010	AMIDO DE MILHO	24,00	33,12	0,38	-
174	3	00040/2010	MILHO PIPOCA	22,80	19,32	0,152631579	-
172	3	00040/2010	MASSA TALHARIM	21,60	16,38	0,241666667	-
334	3	00195/2010	FARINHA MANDIOCA	16,90	16,70	-0,01183432	-
181	3	00040/2010	SAGU	16,80	20,04	0,192857143	-
147	3	00040/2010	CHÁ ERVA DOCE	15,60	14,16	0,092307692	-
145	3	00040/2010	CHÁ	10,80	10,68	0,011111111	-
169	3	00040/2010	MASSA COM OVOS	10,20	7,20	0,294117647	-
146	3	00040/2010	CHA CIDREIRA	7,20	7,00	0,027777778	-