

**A ECONOMICIDADE NO RITMO DE BATUQUES E BATIDAS  
THE ECONOMICITY IN THE RHYTHM OF BATTLES AND BEATS**

Júlio Cesar de Medeiros Meira, Maria Valéria Pereira de Araújo, Max Leandro de Araújo Brito, Jacio de Souza Cavalcante, Hermelinda Maria Pinto Cabral  
Universidade Federal de Itajubá, Brasil | Universidade Federal do Rio Grande do Norte,  
Brasil

valeriaraujofpb@gmail.com, maxlabrito@yahoo.com.br,  
jaciosouza2008@hotmail.com, lindamaria\_a@hotmail.com

**RESUMO**

O objetivo do presente caso de ensino é levar os alunos a refletir sobre o planejamento de compras na gestão pública, como também, seus reflexos nos princípios da economicidade e da excelência na prestação dos serviços em instituições públicas. O caso traz os comentários e a visão de Eduardo que observou e participou de um processo licitatório e constatou falhas no planejamento ou na execução do mesmo, que apesar de não serem frequentes geram muitos transtornos, custos e retrabalhos desnecessários. O caso é indicado para os cursos de graduação em Administração e Gestão Pública e pós-graduação na área de estratégia, gestão, logística e planejamento organizacional.

**Palavras-Chave:** Planejamento estratégico; Compras; Gestão pública.

**ABSTRACT**

The purpose of this teaching case is to lead the students to reflect on the planning of purchases in the public management, as well as their reflections on the principles of economicity and excellence in the provision of services in public institutions. The case brings the comments and the vision of Eduardo who observed and participated in a bidding process and found failures in the planning or execution of the same, which although not frequent generate many unnecessary inconveniences, costs and rework. The case is indicated for undergraduate courses in Administration and Public Management and postgraduate in the area of strategy, management, logistics and organizational planning.

**Keywords:** Strategic planning; Shopping; Public administration.

## Considerações iniciais

A análise do caso pode começar pela contextualização da importância de um planejamento do processo de compra, com o intuito de minimizar possíveis consequências negativas da carência do planejamento. Segundo Batista, Maldonado (2008), em uma instituição pública a gestão de suprimentos tem “uma considerável importância estratégica, pois é um dos locais em que se aplicam os recursos orçamentários existentes, por meio da efetivação dos processos de compras de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos da instituição”.

Inicialmente, pode-se sugerir uma reunião com o objetivo de definir estratégias e orientações para a elaboração de um planejamento mais eficaz. Deveriam estar presentes as pessoas envolvidas na elaboração de especificações, editais e gestores e outros interessados, pois a realização de um *brainstorming* seria interessante.

O planejamento não consistiria apenas em definir prazos ou quem participaria do trabalho, seria preciso ter eficácia nas decisões e eficiência na execução das mesmas. Para Batista, Maldonado (2008) “as compras de materiais e bens destinados à pesquisa científica apresentam uma crescente preocupação por parte dos atores envolvidos, tanto do ponto de vista do custo apresentado, passando pela problemática da qualidade dos produtos adquiridos, quanto pela incapacidade apresentada pelas organizações públicas em fazer suprir seus estoques com a agilidade necessária, dentro do prazo”. Assim os servidores precisariam encontrar uma linha de raciocínio (a solução) para dar mais segurança ao processo. Seria interessante, a criação de uma prévia análise dos riscos e falhas iminentes do processo.

Em casos de aquisição de materiais/equipamentos singulares, poderia ser montado um parecer técnico (assinado pelo servidor solicitante), o qual consistiria em uma defesa dos aspectos e especificações técnicas escolhidas para a construção daquele objeto (como tipo da madeira, tamanho de tambores e processo de fabricação dos pratos para as baterias). O parecer poderia conter pesquisas científicas, inclusive literatura estrangeira e deveria preceder o processo. Ou ainda o Departamento de compras poderia exigir do solicitante que encontrasse e nomeasse uma quantidade suficiente de fornecedores que atendessem as condições do edital. Caso não encontrasse, deveria ser justificada a possibilidade do objeto puder ser fabricado por muitos fornecedores,

quando se tratar de alguma peça de pouca ou nenhuma tecnologia exclusiva e isso não atrapalhar a concorrência. Tudo respaldado nos artigos da Lei 8666/93, a qual propõe as diretrizes e possibilidades, como as várias modalidades de licitação, as quais podem ser adequadas para determinada situação em especial, devendo o gestor analisar qual o melhor enquadramento da compra nas modalidades. Realizadas essas medidas, as condições para licitação estariam garantidas e o objetivo cumprido.

Para dar respaldo legal, essa análise prévia dos riscos e a elaboração do parecer técnico deveriam ser avaliadas pela assessoria jurídica da instituição, a qual seria a responsável por emitir parecer jurídico sobre a validade e concordância com as normas legais do parecer técnico conforme art. 38, parágrafo único, da Lei 8.666/93. Somente após aprovação da Assessoria é que se daria por encerrado a elaboração do edital e o prosseguimento da licitação com a sua abertura.

Pozo (2008, p. 147) afirma que “a inadequação de especificações, prazos, performance e preços causam transtorno ao processo operacional com atrasos na produção, não atendimento da qualidade, elevação dos custos e insatisfação do cliente”. Assim, com a elaboração de um planejamento mais harmonioso e eficaz, os erros podem ser minimizados e os custos e problemas decorrentes de publicações, pedidos de impugnação e recursos devem ser reduzidos. O resultado desse esforço. O objetivo deste caso de ensino é levar os alunos a refletir sobre o planejamento de compras na gestão pública, como também, seus reflexos nos princípios da economicidade e da excelência na prestação dos serviços em

instituições públicas.

Os principais objetivos específicos são:

- a) Exemplificar as rotinas envolvidas nos processos licitatórios;
- b) Trabalhar os intervenientes envolvidos em um planejamento do processo de compra;
- c) Alertar sobre os custos relacionados a um pedido de impugnação no planejamento do processo de compra;
- d) Construir uma estratégia para um planejamento de compras;
- e) Definir os impactos do planejamento de compras na qualidade do serviço para a instituição e para o cidadão.

## **Metodologia**

Os dados primários foram obtidos através de observação participante e relatos do próprio autor na UFRN. Já os dados secundários foram coletados na base de legislação disponível nos sites governamentais e através do processo licitatório nº 23077.010757/2010-01. Os fatos são reais e verídicos e ocorreram entre março e maio de 2010. Os nomes dos personagens foram mudados para manter a privacidade.

O caso pode ser lido em sala de aula em 30 minutos. É indicado para os cursos de graduação em Administração e Gestão Pública e pós-graduação na área de estratégia, gestão, logística e planejamento organizacional. A metodologia indicada é a leitura em sala de aula pelos alunos individualmente e posterior discussão em plenária sobre os pontos abordados.

Recomenda-se revisão em aulas anteriores sobre conceitos da Lei federal 8666/1993 e do Decreto federal 5450/2005.

## **Caso para ensino: A economicidade no ritmo de batiques e batidas**

Como toda segunda-feira, Eduardo procurou levantar disposto para mais um dia de trabalho. Desde janeiro de 2010, ele, servidor público, trabalha em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). O tempo passou rápido entre a sua entrada e o mês de março, mas o bastante para ele perceber que o trabalho seria cheio de emoções, como a diretora do Departamento Sra. Monique já alertava.

O departamento em questão era o de Material e Patrimônio, especificamente a Divisão de Materiais, e Eduardo estava aprendendo um dos primeiros passos da fase interna de um processo licitatório: a especificação ou definição das características importantes do material ou serviço a ser adquirido.

Ele, um jovem de 23 anos, recém formado em Administração de Empresas pela mesma Universidade aonde trabalha, sempre apresentou um olhar questionador sobre o que acontecia a sua volta. Já na graduação o impacto de determinados processos e a viabilidade de projetos em situações cotidianas prendiam a sua atenção. Com sua

curiosidade (que o acompanha desde a sua infância) vinha se destacando na execução de algumas etapas do processo licitatório.

Naquele dia, logo ao chegar ao trabalho, saiu distribuindo saudações de bom dia para todos que o via, ligou o computador iniciando sua rotina de trabalho. Ao abrir a caixa do correio eletrônico, deparou-se com uma mensagem do seu chefe Sr. Batista, informava-o que existia um problema com o processo licitatório de nº 28/2010. Anexado ao email, veio a cópia de um pedido de impugnação do pregão. O mesmo se referia a aquisição de duas baterias musicais acústicas para a Escola de Música da UFRN. O pedido de impugnação questionava as características das baterias, apontando para a exclusividade do fornecedor, o que impediria a concorrência e como Eduardo tinha trabalhado a especificação das baterias, ele seria a pessoa mais indicada para responder a defesa sobre esse pedido.

Eduardo balançou negativamente a cabeça como um sinal de que não acreditava, não gostou do que leu. A especificação das baterias tinha sido feita por ele com a ajuda do Professor Pedro, o qual era o solicitante das mesmas e havia fornecido as informações e as características necessárias ao equipamento. Devido a isso, Eduardo considerava até então ter feito um bom trabalho, embora já estivesse preocupado com a viabilidade e o sucesso do processo em virtude da falta de clareza na definição dos fornecedores. E caso não fosse defendido no prazo de quatro dias, um dos primeiros processos que participava com mais efetividade iria fracassar.

O prof. Pedro, aparentemente 35 anos, professor mestre em percussão da Escola de Música da UFRN, havia montado uma especificação bastante criteriosa, o mesmo sonhava em ter para ministrar as suas aulas duas baterias musicais acústicas, verdadeiramente, de qualidade, a qual somente um fornecedor nacional estava capacitado para atender as demandas. Por isso Eduardo notou que não seria fácil salvar a licitação, o impugnante questionava vários itens da licitação e apontava para o direcionamento da mesma.

O DMP sabe do seu importante papel e reconhece a necessidade de prestar um serviço de qualidade em consonância com a legislação. A missão é clara, é dever que seus processos tenham êxito e forneçam a estrutura necessária em materiais e serviços para o desenvolvimento das atividades universitárias. “Não podemos esquecer isso”, refletiu Eduardo.

## **A instituição**

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte foi criada em 1960, após a federalização da então Universidade do Rio grande do Norte, a qual reunia alguns cursos tradicionais como medicina, engenharia, direito e odontologia. Em 1968, com a reforma universitária, a UFRN atravessou um período de reformulações, que consistiu na organização dos cursos – não mais em faculdades – em departamentos e centros acadêmicos (estrutura mantida até hoje), além da construção do atual Campus Central com área aproximada de 123 ha no centro de Natal/RN.

Ao lado de grande parte da estrutura acadêmica, o Campus Central abriga a estrutura administrativa da Universidade, composta pela reitoria e inúmeros outros departamentos técnico-administrativos. Entre eles, o Departamento De Material e Patrimônio (DMP) – antigo Departamento de Serviços Gerais (DSG) – cuja função é realizar os processos de aquisição, controle e distribuição de materiais e serviços para abastecer os mais de 27000 estudantes, 3000 servidores e 1600 docentes (professores). Como também atender a comunidade nos projetos de pesquisa e extensão e prover condições para os atendimentos médicos em um dos quatro hospitais universitários.

A história do DMP se confunde com a história das compras públicas no Brasil. A evolução acontece conjuntamente e etapa por etapa os processos vão ganhando agilidade e transparência. Como em 1988 com a promulgação da nova Constituição brasileira, a qual colocou a licitação pública em status de princípio constitucional, dando a obrigatoriedade de se fazer à licitação (Art. 37, inciso XXI) que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, instrução reforçada pela Lei 8.666 de 1993.

Entretanto foi com o surgimento do pregão eletrônico em 2000 que o Departamento pode sair da condição de fazer dispensa de licitação para efetivamente fazer quase que exclusivamente licitação, dando maior transparência para os seus processos. A necessidade de atualização é constante, visto que ocorrem mudanças na legislação com o objetivo de adequar o pregão às políticas públicas ou corrigir erros de operação.

Com a estabilidade e o crescimento da economia, os últimos anos têm sido para a Universidade de muito investimento. O aumento do número de cursos, alunos e área construída denotam todo o esforço envolvendo técnicos e professores. Esse esforço

passa pelo DMP na forma de: materiais de consumo (como canetas, seringas e alimentos perecíveis); bens patrimoniais (como computadores, aparelhos e máquinas para pesquisa de petróleo e livros); e serviços contratados (como construções de salas de aula e a terceirização da limpeza), o que dá uma dimensão da importância dos processos licitatórios.

### **O processo licitatório**

Na UFRN existe todo um procedimento complementar ao que a legislação instrui sobre as fases da licitação. Primeiramente, o DMP trabalha a espera de uma demanda, sendo poucos casos em que o mesmo se antecipa. Isso só ocorre quando geralmente a demanda é conhecida e esperada. Esta surge a partir da necessidade justificada dos professores e demais agentes (alunos, servidores e comunidade), como o Prof. Pedro que precisava de duas baterias acústicas para usá-las no desenvolvimento de suas aulas e pesquisas com seus alunos.

Então, para a equipe do DMP o trabalho já começou, é preciso viabilizar não só uma demanda, mais várias para agrupá-las em um mesmo processo. Assim a diretoria do departamento procurou checar por alguns setores da Universidade se existiriam necessidades correlatas. Especificamente no que se refere à compra de baterias, instrumentos musicais não é a compra mais freqüente. A diretora sinalizou para Eduardo, que o mesmo poderia dar continuidade e estruturar um pregão somente para as duas baterias. Qual o montante de recursos envolvidos na aquisição das baterias? Para responder essa e outras questões Eduardo deu início à segunda fase.

A segunda fase consiste na especificação do material ou serviço a ser adquirido, o qual resultou no Termo de referência, pois se tratava de um material. “A área demandante sabe o que quer, mas não sabe como escrever”, afirmou Eduardo. Como era a primeira compra, foi feita uma nova descrição. Caso contrário Eduardo teria utilizado a descrição anterior registrada no sistema interno, ou seja, só é feita uma nova descrição quando o material ou serviço será adquirido pela primeira vez ou houve algum problema em licitações anteriores.

Os fornecedores só entregam o que está escrito e muitas vezes os problemas de especificação dá margem para o fornecimento de um equipamento de baixa qualidade.

Por isso, Eduardo se empenhou bastante na especificação das baterias acústicas, processo que durou cerca de cinco dias. Segundo ele, aparentemente, ver uma bateria e escolher qual comprar é fácil, a questão complicada está em escrever as características objetivando a qualidade.

Eduardo, com sua pouca experiência, sabia que não poderia fugir desse roteiro, então o mesmo procurou na internet sites de fornecedores, de lojas de bateria e fóruns sobre instrumentos musicais. “No entanto não foi fácil, procurei a bateria, só encontrei ‘baterias’”, disse ele. A reclamação foi cabível, visto que o Professor Informou apenas um fornecedor e as baterias seriam confeccionadas com um tipo especial de madeira, que prometia uma acústica diferente.

Durante os cinco dias que Eduardo analisou a especificação. Ele tentou de várias formas encontrar outro fornecedor, não conseguindo, resolveu ligar para o Professor. “Eu liguei para ele esperando que informasse outro fornecedor”, disse Eduardo. “Entretanto o Prof. Pedro disse que não conhecia, mas deveria existir outros fornecedores”, completou. Partindo desse pressuposto, Eduardo chegou à conclusão que qualquer fornecedor poderia confeccionar as baterias, pois as mesmas seriam consideradas de fabricação artesanal ou customizadas com suas medidas singulares e tipos de materiais utilizados.

A complexidade deste pregão estava no tipo de material a ser adquirido e não na quantidade de itens compondo o pregão, visto que quanto mais específico o material for, mais complicado será encontrar fornecedores participantes de licitações públicas. Assim, a chance desse processo fracassar por falta de fornecedores ou propostas era grande.

Realizado o cadastro do material ou serviço no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), foi gerado um código diferente para cada bateria, os quais foram utilizados para gerar as requisições de compra. Estas são necessárias para a formalização do processo licitatório – a parte física em papel, o qual foi aberto através do Memorando 58/2010-DMP com a requisição de material nº 7436/2010 de 16/03/2010 no valor de R\$ 16000,00.

No dia seguinte Eduardo contatou o Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) para incorporar ao processo o Despacho do DCF com a Dotação Orçamentária. Esta contendo a esfera, programa de trabalho, fonte de recursos e elementos de despesa

do processo, garantindo para os fornecedores que a instituição teria recursos para pagar a compra.

Já de posse dos documentos necessários, o processo foi encaminhado da Seção de Compras para Comissão Permanente de Licitações (CPL) no dia 19/03/2010 para a confecção do edital. Após anexar a portaria do Pró-reitoria de Administração (PROAD) designando o pregoeiro, foi adotado um modelo pré- estabelecido (usualmente é o último edital similar lançado). Segundo Eduardo, como tratava de uma simples aquisição de material, já existia um modelo pronto, o qual facilitaria a análise e parecer jurídico da assessoria.

Então, fazer o edital foi rápido para ele. No dia 30 de março o pregoeiro responsável enviou a minuta do edital para análise da Assessoria jurídica (em cumprimento do art. 38, parágrafo único da Lei 8666/93), a qual emitiu rapidamente no mesmo dia o Parecer 128/2010-ASJUR/PROAD afirmando que o edital estava de acordo com as normas vigentes.

Ainda no mesmo dia o parecer foi acatado pelo ordenador de despesa, no caso o Pró-reitor de Administração da época e remetido para a CPL. Com a seguinte numeração 23077.010757/2010-01 o Pregão 28/2010 do Sistema de Preços Praticados (SISPP), cujo objeto foi a aquisição das baterias acústicas encerrou sua fase interna.

O processo seguiu então para a publicação. Etapa rápida e de pouca complexidade, onde o servidor responsável, utilizando o SIASG – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais, propriamente o módulo SIDEC (Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras), digitou a licitação e os materiais que a compõe no sistema e definiu a data de publicação e de abertura.

A publicação ocorreu no dia posterior em que foi finalizada a digitação no sistema. Objetivando dar ampla divulgação da licitação foi publicado no dia 05/04/2010 no Diário Oficial e no Jornal Diário de Natal, o Pregão 28/2010 – Aquisição de baterias musicais acústicas. Os meios de divulgação foram escolhidos utilizando a tabela abaixo, conforme art. 17 do Decreto 5545/2005:

Valor do pregão (R\$)	Meios de divulgação
Até 650.000,00	Diário Oficial da União e internet
Entre 650.000,00 até 1.300.000,00	Jornal de grande circulação local, Diário Oficial da União e internet

Acima de 1.300.000,00	Jornal de grande circulação regional ou nacional, Diário Oficial da União e internet
-----------------------	--

Nove dias úteis subsequentes ao dia de publicação no DOU, o pregão seria aberto. Então, por opção do pregoeiro designado, o mesmo foi aberto em 16 de abril.

### **Considerações finais**

Antes da abertura surgiu um problema. A legislação permite a qualquer cidadão brasileiro questionar através de um esclarecimento ou impugnação os termos do edital de licitação, como as condições de habilitação, as especificações, entre outras questões. No dia 09 de maio, Eduardo ao chegar ao trabalho, recebeu a comunicação de seu chefe por e-mail que haveria uma impugnação do pregão das baterias. Eduardo balançou a cabeça negativamente, não esperava algum questionamento.

No dia anterior um cidadão havia entrado com um pedido de impugnação, afirmando que as baterias estavam direcionadas para determinado fornecedor e que este mesmo por ser fabricante concorreria em condições privilegiadas de preço. “Confiei no professor e acreditei que poderiam existir outros fornecedores, agora me deparei com esse problema, o qual não esperava”, disse Eduardo.

Em virtude disso, o planejamento do processo de compra corria o risco de não ser cumprido e atrasar o recebimento das baterias pelo Professor. Eduardo não poderia errar novamente...

### **Referências**

ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. *Guia de gerenciamento no setor público*. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: Enap, 2001.

BATISTA, Marco Antonio C.; MALDONADO, José Manoel dos Santos de V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 4, jul/ago. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000400003&lang=pt)>. Acesso em: setembro de 2010.

BRASIL. Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005 – Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. *Diário Oficial*, Brasília, Distrito Federal, 1 de junho de 2005. Disponível em <[www.planalto.gov.br/legislacao](http://www.planalto.gov.br/legislacao)>. Acesso em: setembro de 2010.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. *Diário Oficial*, Brasília, Distrito Federal, 22 jun. 1993. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/legislacao](http://www.planalto.gov.br/legislacao)>. Acesso em: setembro de 2010.

CARVALHO, Paulo C. S. Política de compras na administração pública brasileira. In: RHS Licitações — *Conteúdo*. 2005. Disponível em: <<http://licitacao.uol.com.br/artdescricao.asp?cod=59>>. Acesso em: setembro de 2010.

HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. *Compras: princípios e aplicações*. São Paulo: Atlas, 1983.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

POZO, Hamilton. Suprimentos. In: *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. São Paulo: Atlas, 2008. 5 Ed.

TROSA, Sylvie. *Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete*. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: Enap, 2001.