

ALESSANDRA DE OLIVEIRA MARÇAL FERREIRA

**MELHORIA NOS PROCESSOS DE LICITAÇÃO PARA
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO DE IMPRESSÃO E ACABAMENTO DE
LIVROS DA EDUSP DE ACORDO COM REQUISITOS DE
SUSTENTABILIDADE**

São Paulo
2013

ALESSANDRA DE OLIVEIRA MARÇAL FERREIRA

**MELHORIA NOS PROCESSOS DE LICITAÇÃO PARA
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO DE IMPRESSÃO E ACABAMENTO DE
LIVROS DA EDUSP DE ACORDO COM REQUISITOS DE
SUSTENTABILIDADE**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia
da Qualidade – MBA / USP

São Paulo
2013

ALESSANDRA DE OLIVEIRA MARÇAL FERREIRA

**MELHORIA NOS PROCESSOS DE LICITAÇÃO PARA
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO DE IMPRESSÃO E ACABAMENTO DE
LIVROS DA EDUSP DE ACORDO COM REQUISITOS DE
SUSTENTABILIDADE**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia
da Qualidade – MBA / USP

Orientador:
Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo
2013

MBALCO
F413m

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600022395

FICHA CATALOGRÁFICA

2408634

Ferreira, Alessandra de Oliveira Marçal

Melhoria nos processos de licitação para contratação de serviço de impressão e acabamento de livros da EDUSP de acordo com requisitos de sustentabilidade / A.O.M. Ferreira. -- São Paulo, 2013.

50 p.

Monografia (MBA em Gestão e Engenharia da Qualidade)
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de
Educação Continuada em Engenharia.

1.Serviços (Qualidade) 2.Livros (Aquisição) 3.Sustentabilidade I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Programa de Educação Continuada em Engenharia II.t.

RESUMO

A Editora da Universidade de São Paulo (Edusp) é uma editora universitária cujo objetivo é a publicação de obras técnico-científicas de todas as áreas do conhecimento.

Embora sua principal atividade seja a produção dos livros, isto não inclui o serviço gráfico, que compreende a impressão e o acabamento, etapas finais do processo de produção.

Com a finalidade de oferecer um livro compatível com sua qualidade intelectual, a Edusp vem estudando maneiras de apresentar livros impressos com qualidade, tendo ainda a preocupação com as normas de sustentabilidade estabelecidas no país, de modo a fornecer ao mercado comercial uma imagem à altura da maior editora universitária brasileira.

Por fazer parte da administração pública, é necessário seguir algumas diretrizes estabelecidas para a contratação de serviços gráficos. Uma dessas diretrizes diz respeito às compras públicas, cujo foco principal é a isonomia e a seleção da proposta mais vantajosa para a administração. Tendo isto em vista, é possível afirmar que esse tipo de aquisição, que se baseia apenas no preço mais vantajoso, ou seja, no menor valor, acarreta como consequência um produto de menor qualidade, incompatível, portanto, com o que a Edusp tem como princípio.

O objetivo deste trabalho, portanto, a partir de um estudo de caso, é identificar os problemas existentes atualmente no processo de contratação de serviços de impressão, analisando estratégias que possam conciliar a lei em vigor com a melhoria da qualidade dos serviços de impressão e acabamento de livros, inserindo um conceito de compra sustentável.

Palavras-chave: qualidade; serviços; impressão; compras públicas; livros.

ABSTRACT

The Editora da Universidade de São Paulo (Edusp) is a university publisher whose goal is to publish technical and scientific works in all areas of knowledge.

Although their main activity is the production of books, this work does not include the graphic service, that comprising printing and finishing, the final steps of the production process.

With the purpose of offering a book compatible with their intellectual quality, Edusp is studying ways to present books printed with quality, taking also care with the sustainability standards established in the country in order to provide to the market an image at height of the largest university press in Brazil.

As part of a public administration, it is necessary to follow some established guidelines for hiring graphic services. One of these guidelines regards to procurement, whose main focus is the equality and the selection of the most advantageous proposal to the government. With this in mind, it is clear that this type of acquisition, which is based only on the most advantageous price, in other words, the lowest value a product brings as a consequence of lower quality, inconsistent therefore, with what is to Edusp principle.

The objective of this work, therefore, starting from a case study, is to identify the problems that currently exist in the hiring process of printing services, analyzing strategies that can combine the law in force with improvement of the quality of printing and finishing services books by inserting a concept of sustainable purchasing.

Keywords: Quality, services, printing, procurement, books

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	– Fluxograma do Processo de Impressão <i>offset</i>	14
FIGURA 2	– Processo de Pré-impressão	15
FIGURA 3	– Processo de Impressão	15
FIGURA 4	– Processo de Pós-impressão	15
FIGURA 5	– Fluxo de Trabalho de Impressão de Livros	16
FIGURA 6	– Fluxograma do Processo de Contratação de Impressão de Livros	17
FIGURA 7	– Representação das Etapas do Processo de Contratação de Impressão de Livros (Pert)	18
FIGURA 8	– Legenda dos Eventos do Processo de Contratação de Impressão de Livros (Pert).....	18
FIGURA 9	– Representação de Rede (Pert)	32
FIGURA 10	– Representação de Tempo (Pert)	32
FIGURA 11	– Representação de Atividade (Pert)	32
FIGURA 12	– Representação de Evento (Pert)	33
FIGURA 13	– Representação de Tempo (Pert)	34
FIGURA 14	– Representação do Caminho Crítico de Contratação de Impressão de Livros (Pert).....	39
FIGURA 15	– Tempo Estimado em dias do Processo de Contratação de Impressão de Livros (Pert)	39
FIGURA 16	– Tempo Estimado do Processo de Contratação de Impressão de Livros com a Imesp (Pert)	40
FIGURA 17	– Tempo Estimado do Processo de Contratação de Impressão de Livros através de Licitação (Pert).....	40
FIGURA 18	– Tempo Estimado do Processo de Contratação de Impressão de Livros através de Licitação após Melhoria (Pert).....	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Modalidades de Licitação	22
TABELA 2 – Cálculos de Atividades (Pert)	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ABNT	Associação de Normas Técnicas
ABTG	Associação Brasileira de Tecnologia Gráfica
CC	Caminho Crítico
CTP	<i>Computer to Plate</i>
DF	Departamento de Finanças da Universidade de São Paulo
Edusp	Editora da Universidade de São Paulo
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
IC	Início mais Cedo
Imesp	Imprensa Oficial do Estado de São Paulo
IN	Instrução Normativa
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IT	Início mais Tarde
Pert	<i>Program Evaluation and Review Technique</i>
PG	Procuradoria Geral da Universidade de São Paulo
TC	Término mais Cedo
TT	Término mais Tarde
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 A PRODUÇÃO DO LIVRO E SEUS PROCESSOS	11
1.1 Processo de Produção Editorial	12
1.2 Processo Gráfico	12
1.2.1 Sistemas de Impressão	13
1.3 Processo Atual de Contratação de Serviços de Impressão	16
2 COMPRAS PÚBLICAS	19
2.1 Dispensa de Licitação	19
2.1.1 Decreto Estadual 46.064 de 2001	20
2.2 Licitação	21
2.2.1 Modalidades de Licitações	22
2.2.2 Licitação Sustentável	23
2.2.3 Pregão	24
3 MELHORANDO A QUALIDADE	27
3.1 ISO	28
3.2 PDCA	29
3.3 FSC (<i>Forest Stewardship Council</i> – Conselho de Manejo Florestal)	30
3.4 Ferramentas de Técnicas Avançadas para a Qualidade Total	30
3.4.1 Pert	31
4 ESTUDO DE CASO	36
4.1 Identificando o Fator Crítico	37
4.2 Propostas de Melhorias	38
4.3 Implantação das Propostas de Melhoria	42
COMENTÁRIOS FINAIS	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a Lei de Licitações adequando o processo de impressão e acabamento de um livro, a fim de buscar a melhor maneira de se agilizar a aquisição deste serviço, melhorando sua qualidade de impressão e acabamento de acordo com as normas brasileiras de sustentabilidade.

Imprimir um livro pela Universidade de São Paulo (USP) não é tarefa fácil, pois há vários procedimentos que precisam ser seguidos durante esse processo. A USP é formada por várias unidades de ensino, porém, a única voltada especificamente para a produção de livros é a Edusp. Por este motivo, existe um cuidado maior com o produto a ser inserido no mercado editorial, bem como uma preocupação em oferecer aos leitores/consumidores um produto de qualidade. No capítulo 1 será abordada a produção dos livros e seus processos para maior compreensão da sua relação com o estudo de caso apresentado.

Uma vez que a Universidade de São Paulo é uma instituição pública, precisa seguir diretrizes regidas pela administração pública. Uma dessas diretrizes diz respeito aos processos de aquisições de produtos ou serviços, mais conhecidos como licitação, que por sua vez são regidos pela Lei 8.666/93. Todo esse procedimento será abordado no capítulo 2.

Com a finalidade de obter um produto final de qualidade, foi necessário realizar um estudo com premissas da qualidade, estabelecendo critérios e utilizando suas ferramentas e normas, além da realização de reuniões que definissem os passos a serem realizados. Este assunto será abordado no capítulo 3.

Atualmente, a Edusp enfrenta algumas dificuldades na contratação de prestação de serviços de impressão de livros, que se dão justamente pela peculiaridade dos procedimentos estabelecidos pela administração pública e pelo próprio processo de impressão, especialmente no que tange à exigência da qualidade oferecida para o processo gráfico, pois não há, na lei instituída pelo governo, fatores relacionados às exigências de qualidade. Para conseguir estabelecer um conceito de qualidade para as impressões de livros na Editora é preciso conhecer os procedimentos realizados nas gráficas e procurar adaptá-los ao processo de compras da administração pública.

A partir, portanto, da bibliografia estudada, será possível identificar o problema, avaliar a qualidade em si, e por fim, propor melhorias e soluções (capítulos 4) e comentários finais.

1 A PRODUÇÃO DO LIVRO E SEUS PROCESSOS

A Editora da Universidade de São Paulo é considerada a maior editora universitária brasileira e tem como missão publicar obras científicas de reconhecidos especialistas em várias áreas do conhecimento.

Seu público-alvo é bem diversificado, em sua maioria estudantes, professores e pesquisadores. Este público faz parte de um universo acadêmico por si só bastante selecionado, pois são leitores ativos e com um grau de exigência maior do que o leitor comum. Por este motivo, há uma preocupação maior em se oferecer um produto final de qualidade.

O organograma da Edusp é bem enxuto e compreende uma comissão editorial, um diretor-presidente, uma assessoria da presidência e as sessões técnicas editorial, administrativo-financeira, comercial e de *marketing*, perfazendo em torno de sessenta funcionários.

Para que a Edusp venha a produzir um livro é necessário que ele seja aprovado pela comissão editorial.

O processo de produção é realizado na própria editora sob a supervisão de funcionários habilitados para isso, porém, a impressão e o acabamento são terceirizados, uma vez que a Edusp não possui gráfica própria.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é adequar a lei de licitações buscando alternativas que possam agilizar o processo de contratação, melhorar a qualidade da impressão e do acabamento dos livros produzidos pela Edusp de acordo com as normas de sustentabilidade, identificando, através de um estudo de caso, quais os problemas recorrentes nesse processo, traçar metas para corrigir as falhas e propor melhorias para alcançar tais metas. Para tanto, é necessário conhecer detalhadamente todos os processos envolvidos que serão descritos neste trabalho.

1.1 Processo de Produção Editorial

O processo de produção de um livro aprovado pela comissão editorial é realizado dentro da própria editora pela divisão técnica editorial, que hoje conta com doze funcionários e cinco estagiários, sendo três revisores, sete produtores, uma secretária e uma compradora.

Para se produzir um livro, são realizados alguns serviços como: preparação de originais, diagramação, revisões (técnica, de tradução e de provas), criação de capa e de projeto gráfico, tradução, escolhas de imagens, escaneamento, tratamento de imagens, criação e execução de índices, entre outros. Dependendo do projeto do livro, o processo se diferencia e podem ser realizados diferentes serviços.

Os produtores são responsáveis por toda a produção do livro, desde o contato com o autor até o estabelecimento do formato final do livro, do tipo de papel a ser utilizado na capa e no miolo, entre outras peculiaridades.

Quando todas as etapas são concluídas e o escopo já foi definido, os dados seguem para as compras para a contratação de impressão e acabamento. Esse processo está descrito no fluxograma apêndice 1, ao final deste trabalho.

Após a contratação do serviço de impressão e acabamento, a editora recebe oito livros, a partir dos quais é realizada uma análise que busca avaliar sua qualidade. Uma vez que eles sejam aprovados, a gráfica é autorizada a entregar o restante da tiragem contratada.

1.2 Processo Gráfico

O processo gráfico para a impressão de livro pode ser dividido em três etapas: pré-impressão, impressão e pós-impressão. A pré-impressão é a preparação para o início do processo; a impressão é a etapa onde a imagem é transferida para um suporte escolhido e a pós-impressão é a do acabamento dos materiais impressos, como corte, refile, revestimento, estampagem, dobradura, colagem, encadernação, laminação etc. chegando à etiquetagem, ao deslocamento (logística), ao empacotamento, à expedição e à armazenagem.

Os principais sistemas de impressões são: *offset*, rotogravura, flexografia, tipografia, serigrafia e impressão digital.

Os mais utilizados para impressões de livros na Edusp são o *offset*, indicado para grandes tiragens, e a impressão digital, para pequenas tiragens.

Segundo Bann, para esses processos existem vantagens e desvantagens, que podem ser assim resumidas:

Offset

➤ Vantagens: boa reprodução de detalhes e fotografias; superfície de impressão de baixo custo; acerto de máquina rápido e blanqueta de borracha; permite o uso de uma variedade de papéis.

➤ Desvantagens: variação nas cores devido a problemas no equilíbrio entre água e tinta; processo umedecedor pode deformar o papel; cobertura da tinta densa difícil de alcançar; restrição quanto aos formatos disponíveis em virtude do corte fixo das impressoras *offset* rotativas.

Impressão Digital

➤ Vantagens: econômica para pequenas tiragens (quinhentos exemplares ou menos); permite personalização dos dados; não envolve custos relacionados a filmes ou chapas; prazo de entrega menor.

➤ Desvantagens: máquinas com qualidade inferior às impressoras *offset*; insumos mais caros do que a impressão *offset*; velocidade mais lenta de impressão; só disponível para formatos menores de folhas; não reproduz cores especiais. (Bann, 2011, p. 224)

1.2.1 Sistemas de Impressão

Em qualquer um dos sistemas de impressão, o processo tem como objetivo reproduzir fielmente o conteúdo do original, de forma que suas cópias cheguem o mais próximo possível dele, não alterando sua identidade. Para isso, são necessários maquinários regulados e específicos, além de uma equipe treinada.

Como citado no item anterior, para os serviços de impressão de livros na Edusp são utilizados os sistemas digital e *offset*.

A impressão digital é usada para pequenas tiragens, seu processo se inicia com entrada de dados digitais das imagens para um computador que reproduz a impressão através de copiadora colorida específica; este processo é considerado simples, pois dispensa o uso das chapas.

A impressão *offset* é usada para grandes tiragens, seu processo se inicia com a cópia da imagem para uma chapa metálica, esta cópia pode ser feita de duas maneiras:

- analógica (CTF – *Computer to Film*), quando é utilizada uma impressora que produz filmes, o fotolito, para a gravação das chapas.

A gravação das chapas na forma analógica é realizada através do seu filme, o fotolito, gravando-se a chapa de alumínio. Esta operação é feita através de uma prensa de transporte de chapas.

- digital (CTP – *Computer to Plate*), quando é utilizada uma impressora que grava direto na chapa.

Como os métodos para as cópias das imagens são diferenciados, as gravações das chapas por sua vez, também são.

A chapa de alumínio é flexível e fina, projetada para ser envolvida por um cilindro de pressão. Essas chapas são montadas nos cilindros das máquinas, nos quais também é transferida a tinta utilizada para as impressões.

As chapas, também conhecidas como portadores de imagem, transferem apenas uma cor por chapa, sendo necessárias até quatro chapas para impressos coloridos, utilizando assim, as quatro cores básicas (CMYK – ciano/magenta/amarelo/preto) que se misturam para obter diversas cores. Para as cores que não são produzidas através desse processo, a prata, a ouro e os pantones é necessário a utilização de chapas especiais.

As características do processo *offset* são as seguintes: impressão de trabalhos de vários formatos e cores, chapas de impressão, confecção de chapas, impressão em vários tipos de papéis, acabamento nos vários tipos de papéis.



Figura 1 – Fluxograma do Processo de Impressão *Offset*

A pré-impressão é o início do processo, isto é, a preparação. Essa etapa pode ser analógica ou digital.



Figura 2 – Processo de Pré-impressão

A etapa mediana é a de maior importância, pois é onde a imagem é transferida para o suporte escolhido.

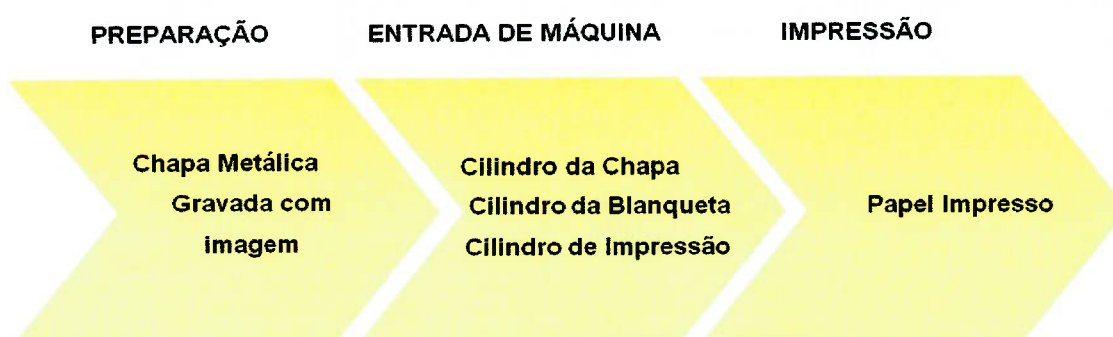


Figura 3 – Processo de Impressão

A última parte do processo é o acabamento dos materiais impressos.

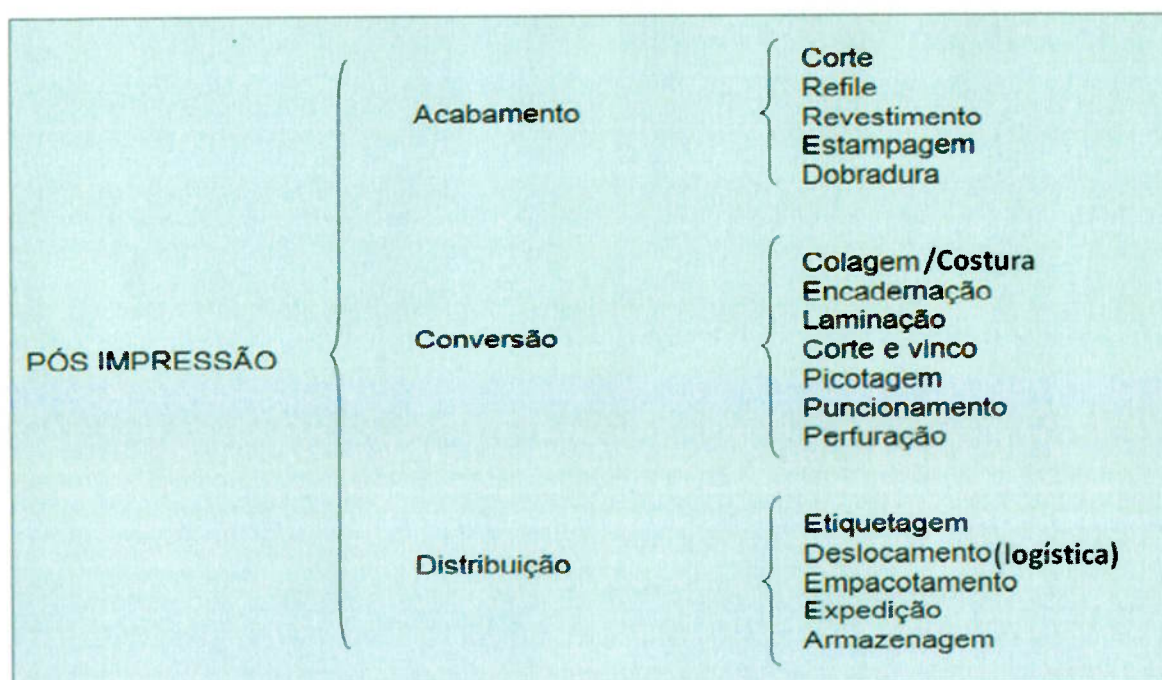


Figura 4 – Processo de Pós-impressão

É importante demonstrar os procedimentos básicos que envolvem ambas as partes do processo, isto é, fornecedor e cliente, o fluxo desse processo é desenvolvido da seguinte forma:

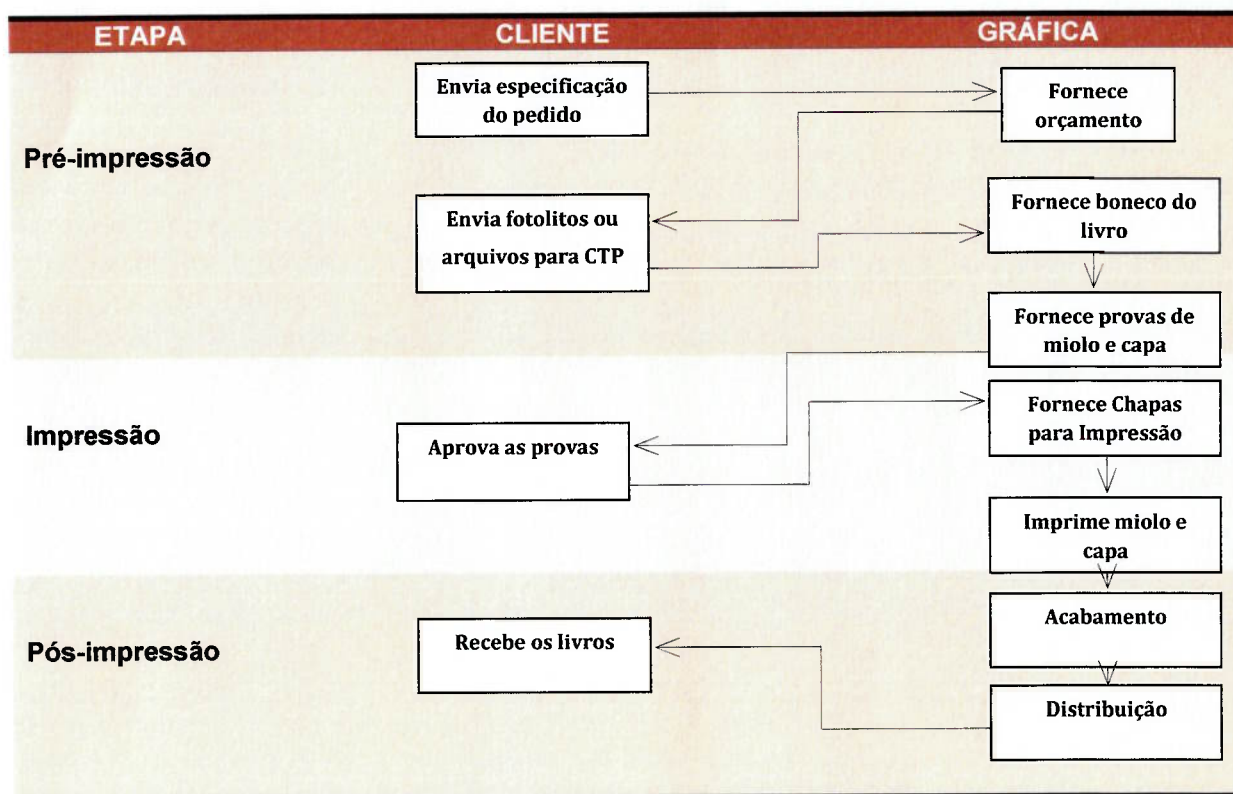


Figura 5 – Fluxo de Trabalho de Impressão de Livros

1.3 Processo Atual de Contratação de Serviços de Impressão

Os processos de contratação de serviço de impressão e acabamento, podem ser realizados de duas formas: através de dispensa de licitação e através de licitação.

O início dos processos são iguais, começando com a solicitação de orçamentos e o recebimento dos mesmos, após esta etapa eles se ramificam, e seu ponto de separação é a resposta da Imesp. Sendo a resposta positiva, isto é, caso haja interesse da Imesp em realizar o serviço, a continuação do processo se dá através de dispensa de licitação com base na Lei 8.666, artigo 24, inciso VIII. Sendo a resposta negativa, quando não há interesse em realizar o serviço, é realizado o

processo de licitação. Para melhor visualizar e entender esses processos, foi desenvolvido seu fluxograma a seguir:

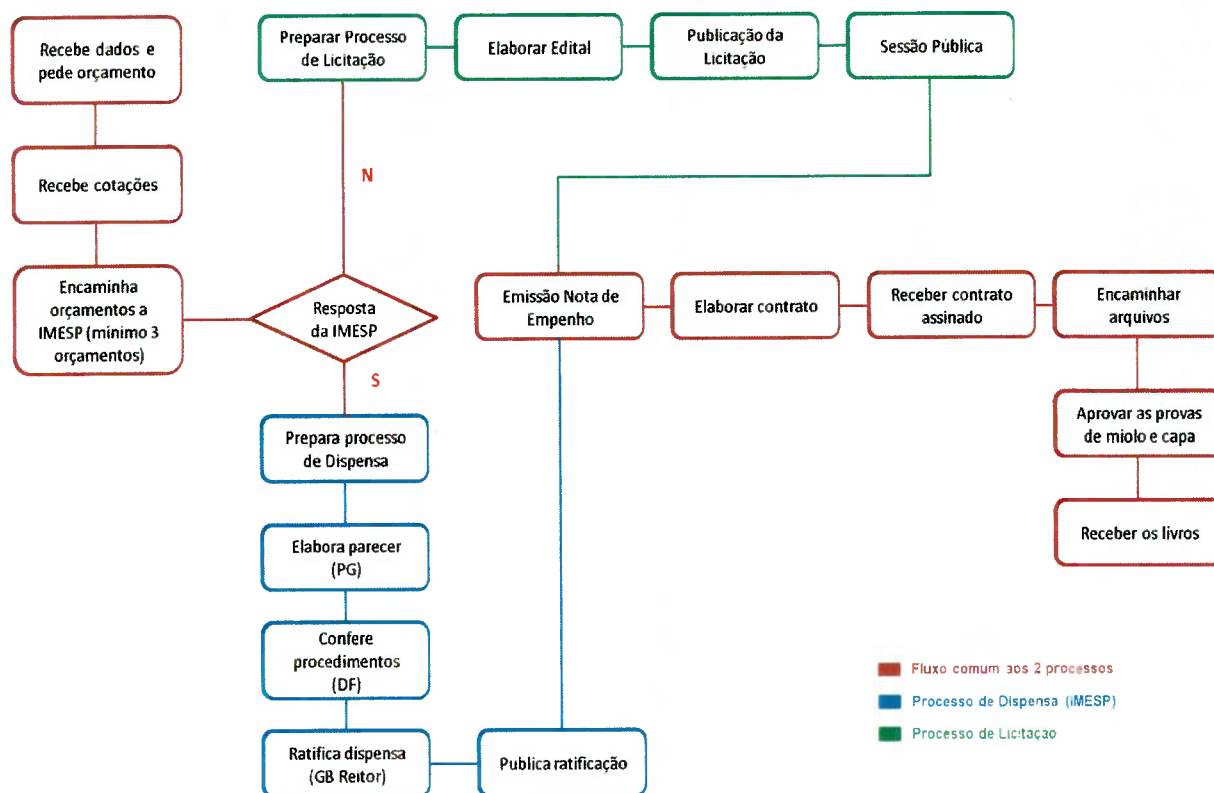


Figura 6 – Fluxograma do Processo de Contratação de Impressão de Livros

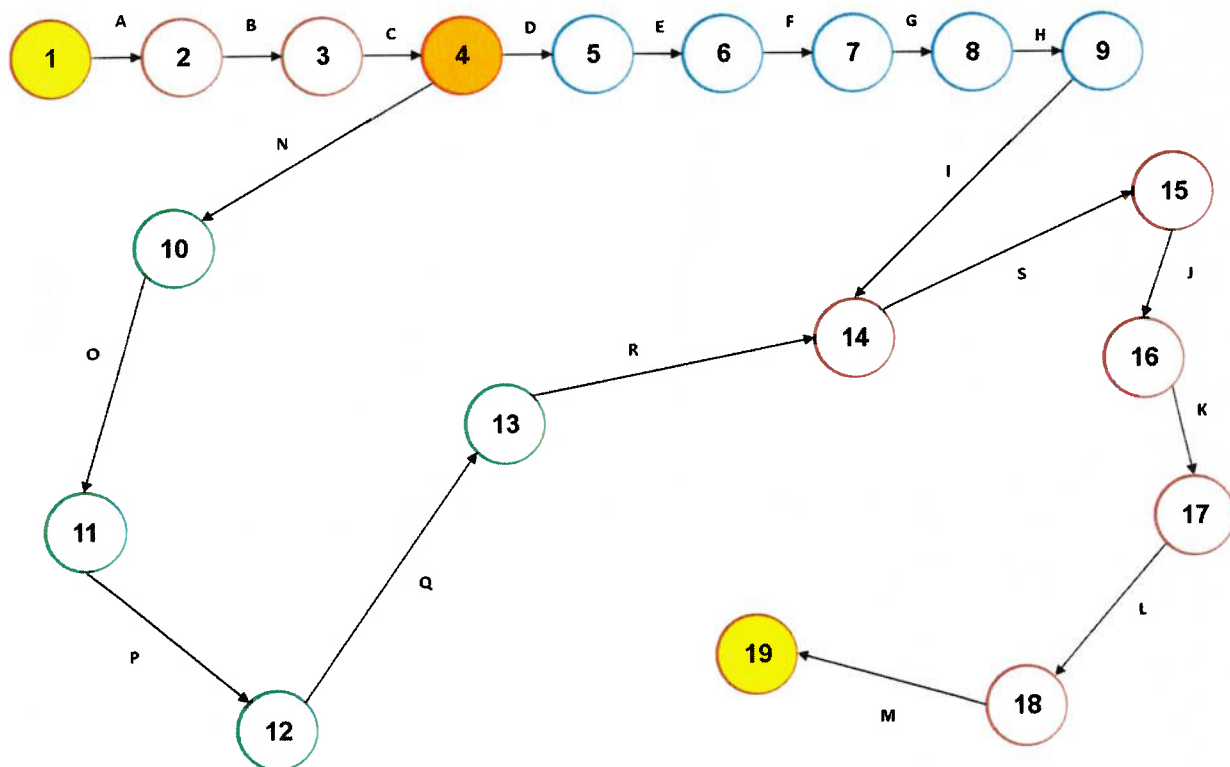


Figura 7 – Representação das Etapas do Processo de Contratação de Impressão de Livros (Pert)

Nº	DESCRIÇÃO DO PROCESSO	SETORES ENVOLVIDOS
1	Recebe dados e solicita orçamentos	Seção Técnica Editorial (compras)
2	Recebe cotações	Seção Técnica Editorial (compras)
3	Encaminha orçamentos à Imesp	Seção Técnica Editorial (compras)
4	Resposta da Imesp	Imesp
5	Prepara processo de dispensa	Seção Técnica Editorial (compras)
6	Elabora parecer (PG)	Procuradoria Geral
7	Confere procedimentos (DF)	Departamento de Finanças (reitoria)
8	Ratifica dispensa (GB Reitor)	Gabinete do reitor
9	Publica da ratificação	Seção Técnica Editorial (compras)
10	Prepara processo de licitação	Seção Técnica Editorial (compras)
11	Elabora edital	Seção Técnica Editorial (compras)
12	Publica licitação	Seção Técnica Editorial (compras)
13	Realiza a sessão pública	Seção Técnica Editorial (compras)
14	Elabora nota de empenho	Seção Técnica Administrativa (contabilidade)
15	Elabora contrato	Seção Técnica Editorial (compras)
16	Recebe contrato assinado	Seção Técnica Editorial (compras)
17	Encaminha arquivos	Seção Técnica Editorial (produção)
18	Aprova as provas de miolo e capa	Seção Técnica Editorial (produção)
19	Recebe livros	Seção Técnica Editorial (produção) / Seção Técnica Comercial (logística)

● comum aos 2 processos
 ● processo dispensa - IMESP
 ● processo licitatório

Figura 8 – Legenda dos Eventos do Processo de Contratação de Impressão de Livros (Pert)

2 COMPRAS PÚBLICAS

Todos os que fazem parte da administração pública, isto é, os entes federativos (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), precisam seguir diretrizes que foram especificamente instituídas para a contratação de bens e serviços.

A fim de regulamentar o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal do Brasil, foram estabelecidos procedimentos para aquisições de obras, bens e serviços através da Lei Federal 8.666/93 (Lei de Licitações).

A Lei de Licitações estabelece os tipos de compras a serem realizadas, dependendo do valor e da especificidade do bem ou serviço que se deseja adquirir. Essas contratações podem ser realizadas entre entes públicos e particulares através de licitação ou dispensa de licitação.

As compras relativas aos serviços de impressão e acabamento não fogem a regra, neste capítulo será abordada a lei estabelecida para a contratação desse serviço e seus artigos para que o estudo de caso seja compreendido.

2.1 Dispensa de Licitação

Na Lei 8.666/93 existem alguns casos em que a licitação pode ser dispensada (descrito no art. 24) ou ainda em que seja impossível sua realização (inexigibilidade previsto no art. 25).

Para inexigibilidade, não há limites de valores, pois esse tipo de aquisição é utilizado quando não há possibilidade de competição, isto é, quando um bem ou serviço é exclusivo, não havendo como se comparar bens ou serviços com outros no mercado. Vale lembrar que para esse tipo de compra é necessária uma justificativa, e se for o caso, a apresentação de uma carta de exclusividade que comprove a exclusividade do produto/bem.

As dispensas de licitação obedecem aos valores de acordo com o estabelecido no artigo 24, porém, há outras exceções estabelecidas no artigo, o que a difere das outras modalidades de licitação.

Para este estudo de caso utilizaremos as descrições do artigo 24 da Lei 8.666/93, que se referem a este trabalho, são elas:

II – para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea “a” do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez;

V – quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a Administração, mantidas, neste caso, todas as condições preestabelecidas;

VIII – para aquisição, por pessoa jurídica de direito público interno, de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a Administração Pública e que tenha sido criado para este fim específico em data anterior a vigência desta Lei, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado;

2.1.1 Decreto Estadual 46.064 de 2001

Em 2001, o governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições, regulamentou o decreto 46.064, estabelecendo regras para as contratações de serviços gráficos visando à utilização dos serviços da Imprensa Oficial do Estado de São Paulo (Imesp), uma vez que ela foi criada para tais fins.

O decreto está baseado no artigo 24 inciso XVI da Lei 8.666/93, descrita conforme segue:

XVI – para a impressão dos diários oficiais, de formulários padronizados de uso da administração e de edições técnicas oficiais, bem como para a prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno, por órgãos ou entidades que integrem a Administração Pública, criados para esse fim específico;

Resumidamente, esse decreto estabelece procedimentos para a contratação de serviços gráficos no qual a Imesp deve ser consultada, sendo encaminhada juntamente com a consulta pelo menos 3 (três) orçamentos de prestadores ou fornecedores de serviços ou bens objeto da contratação, abrindo um prazo de 10 (dez) dias para que ela possa manifestar seu interesse pelo serviço. Caso não haja manifestação ou a resposta seja negativa durante o período estabelecido, a entidade solicitante poderá dar prosseguimento ao processo licitatório na modalidade que julgar mais adequada.

2.2 Licitação

Licitação é um procedimento adotado pela administração pública para adquirir um produto ou serviço de uma instituição privada. De acordo com art. 45 da lei 8.666/93, podem ser utilizados alguns tipos de licitação, através dos critérios de menor preço, melhor técnica, técnica e preço e maior lance ou oferta.

Conforme o art. 1º da lei 8.666/93, parágrafo único, todos os órgãos da administração direta, fundos especiais, autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, estados, Distrito Federal e municípios estão subordinados a esta lei.

A licitação, portanto, é obrigatória a todos os entes federativos, porém, há algumas exceções em que ela pode ser dispensada, ou mesmo tornar-se impossível.

A finalidade de um processo licitatório é selecionar, através de preços de mercado, a proposta mais vantajosa para se efetivar uma contratação.

De acordo com o art. 3, a licitação tem como base:

- a isonomia; e
- a seleção da proposta mais vantajosa para administração.

A licitação deve ser julgada de acordo com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

No art. 6 da lei 8.666/93 são descritas as definições de compra, porém, só serão citadas aqui as que digam respeito a este trabalho, são elas:

II – Serviço – toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnicos-profissionais;

III – Compra – toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma vez só ou parceladamente.

VIII – Execução indireta – a que o órgão ou entidade contrata com terceiros, sob qualquer dos seguintes regimes:

d) tarefa – quando se ajusta mão de obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimentos de materiais.

Toda licitação é vinculada a um edital que contém as regras que devem ser seguidas de acordo com estabelecido na Lei 8.666/93.

2.2.1 Modalidades de Licitações

As compras são definidas em cinco modalidades de licitação (Lei 8.666/93, art. 22, § 1º-5º):

a) Concorrência – os interessados (fornecedores) devem comprovar os requisitos mínimos de qualificação exigidos na fase de habilitação preliminar.

b) Tomada de Preços – participam os interessados (fornecedores) cadastrados previamente ou aqueles que atenderem todas as condições exigidas até o terceiro dia antes do recebimento das propostas, sendo necessária ainda a qualificação adequada.

c) Convite – os entes públicos escolhem e convidam no mínimo três interessados (fornecedores) para participar, conforme o objeto da licitação, e estendem publicamente aos demais cadastrados.

d) Concurso – é utilizado para escolher trabalho técnico, científico ou artístico.

e) Leilão – é utilizado para vender bens móveis que não têm mais utilidade para a administração, produtos apreendidos ou penhorados ou para alienação de bens imóveis.

Boselli (2002) conseguiu demonstrar, através da tabela 1, os valores estabelecidos para as modalidades de licitação para aquisições de bens ou serviços vigentes, publicada em 28 de maio de 1998.

MODALIDADE DE LICITAÇÃO		Obras e Serviços de Engenharia	Compras de bens e outros serviços
CONCORRÊNCIA	Qualquer valor, normalmente acima de R\$	1.500.000,00	650.000,00
TOMADA DE PREÇOS	Até R\$	1.500.000,00	650.000,00
CONVITE	Até R\$	150.000,00	80.000,00
DISPENSA DE LICITAÇÃO	Até R\$	15.000,00	8.000,00

Tabela 1 – Modalidades de Licitação

As modalidades concorrência, tomada de preços e convites são muito parecidas em seus procedimentos. De acordo com o art. 43 da lei 8.666/93, primeiro é realizada a habilitação e depois são abertos os envelopes com as propostas, as quais não podem ser modificadas.

2.2.2 Licitação Sustentável

É a licitação que tem como finalidade a aquisição de bens/serviços com menor impacto ambiental.

A Constituição Federal Brasileira, nos artigos 225 e 170 inciso VI, estabelece que todos têm direito a um meio ambiente ecologicamente equilibrado, sendo dever público preservar, restaurar e prover o manejo ecológico das espécies e ecossistemas, bem como defender o meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e seus processos de elaboração e prestação.

A Instrução Normativa IN 01/2010, em seu artigo 1º, especifica que as aquisições de bens e a contratação de serviços e obras devem apresentar critérios de sustentabilidade ambiental, considerando os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas.

Em seu artigo 5º, nos parágrafos abaixo reproduzidos, estabelece critérios de sustentabilidade:

§ 1º A comprovação do disposto neste artigo poderá ser feita mediante apresentação de certificação emitida por instituição pública oficial ou instituição credenciada, ou por qualquer outro meio de prova que ateste que o bem fornecido cumpre com as exigências do edital.

§ 2º O edital poderá estabelecer que, selecionada a proposta, antes da assinatura do contrato, em caso de inexistência de certificação que ateste a adequação, o órgão ou entidade contratante poderá realizar diligências para verificar a adequação do produto às exigências do ato convocatório, correndo as despesas por conta da licitante selecionada. O edital ainda deve prever que, caso não se confirme a adequação do produto, a proposta selecionada será desclassificada.

Em seu artigo 6º, parágrafo único, a IN 01/2010 estabelece ainda que as empresas contratadas adotarão práticas de sustentabilidade na execução dos serviços e que os entes públicos contratantes devem estabelecer nos editais e

contratos a exigência de observância de outras práticas de sustentabilidade, desde que justificadas.

Apesar das Leis e da Normativa IN 01/2010, a Súmula TCE/SP Nº 17 estabelece o seguinte:

SÚMULA Nº 17 – Em procedimento licitatório, não é permitido exigir-se, para fins de habilitação, certificações de qualidade ou quaisquer outras não previstas em lei.

Com essa súmula, não é permitido exigir as certificações como requisito de habilitação nas licitações, porém, é possível colocar as especificações técnicas no edital.

2.2.3 Pregão

Com o passar do tempo, verificou-se a necessidade de se agilizar os procedimentos licitatórios, pois o padrão estabelecido necessitava de um longo período de tempo para sua finalização. Verificou-se ainda que os fornecedores poderiam competir entre si fazendo propostas mais vantajosas para a administração, o que não ocorre nas outras modalidades, com exceção da dispensa de licitações, em que é possível o comprador negociar os preços com os fornecedores.

Visando a sanar essa necessidade, em 2002 foi criada mais uma modalidade de licitação, através da Lei 10.520/02, o chamado “pregão”.

O pregão foi criado com a finalidade de se adquirir bens e serviços comuns, os quais foram definidos em seu artigo primeiro da seguinte maneira:

Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeito deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

Essa modalidade veio agilizar o processo licitatório, diminuindo os prazos estabelecidos, não limitando os valores, mudando a inversão das etapas do processo licitatório e oferecendo a possibilidade de os fornecedores fazerem lances diferentes de suas propostas originais, ficando assim o processo mais negociável.

O processo do pregão é diferente das outras modalidades de licitação. De acordo com a lei 10.520/02, a primeira diferença é a figura do pregoeiro que é a pessoa que

tem autonomia para tomar decisões no ato público, contando com a colaboração de uma equipe de apoio; outra diferença acontece nas etapas do processo, que seguem uma ordem inversa, passando pelas seguintes etapas: credenciamento, abertura do envelope proposta, etapas de lances e abertura do envelope de documentação.

Pode-se dizer que se trata de um leilão ao contrário, em vez de dar lances mais altos, os lances diminuem até restar apenas uma empresa, e esta, que realizou a proposta mais vantajosa para a administração, avança para a última etapa, que é a verificação da documentação, ou seja, a fase de habilitação. Estando esta última fase de acordo com o estabelecido no edital, o fornecedor é classificado como vencedor.

Todos esses procedimentos são realizados na própria sessão, ficando assim, na maioria das vezes, conhecida a empresa que irá assinar o contrato com a administração pública no dia do ato público.

O pregão pode ser realizado de duas formas: de forma presencial ou eletrônica. O processo é o mesmo, mas existem algumas diferenças entre elas, que são as seguintes:

- no pregão presencial, as empresas precisam estar presentes fisicamente no local e horário estabelecidos no edital com suas propostas e documentação. Todo o processo é decidido no mesmo dia, só não ocorre quando há interposição de recurso com alegação de algum ato ilegal realizado na sessão pública;
- já o pregão eletrônico é feito por meio virtual, sendo que a administração pública e as empresas precisam estar cadastradas em órgãos específicos e aptos a esse tipo de serviço. Neste caso, as propostas são encaminhadas virtualmente, os lances são feitos dentro da plataforma virtual e o ganhador precisa encaminhar sua documentação por *e-mail*, ficando a administração no aguardo deste após o final do ato licitatório, encaminhando posteriormente a documentação original.

Com a chegada do pregão eletrônico, ocorreram algumas inovações, uma delas é a possibilidade da participação de um número maior de empresas de várias regiões do país.

Em comparação com as modalidades de licitações vigentes, verificou-se que existem vantagens no pregão que podem ser definidas através dos seguintes procedimentos: inversão de fases, prazo de publicação reduzido, possibilidade de

efetuar lances, negociação, e uso de sistemas *on-line*, agilizando assim o processo licitatório.

Todas as modalidades de licitações podem ser utilizadas para a contratação de prestação de serviços de impressão e acabamento, porém, a adotada pela Edusp foi o pregão na sua forma presencial, por ser um processo mais ágil que possibilita a entidade conhecer o seu fornecedor logo após a finalização da sessão pública.

Este estudo de caso está fundamentado nas modalidades de licitações e nas dispensas de licitações baseadas no artigo 24, inciso II, quando o limite está dentro no estabelecido, e no art. 24, inciso VIII, quando o serviço for feito por órgão ou entidade que integre a administração pública que tenha sido criado para este fim específico, como é o caso da Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.

3 MELHORANDO A QUALIDADE

Com objetivo de melhorar a qualidade para a contratação de impressão e acabamento dos livros foi necessário buscar elementos baseados em conteúdos sobre o assunto, a fim de incorporar ao processo de compras o quesito qualidade para que fossem delineados juntamente com o propósito estabelecido os passos a serem realizados.

Juran e Dantas (2002, 2011) desenvolveram o assunto que foi de encontro com as necessidades da editora, alinhando o que o cliente espera de um produto/serviço e o que empresa necessita para alcançar a qualidade esperada por ele.

Para Juran (2002), o planejamento da Qualidade é necessário em diversos processos dentro de uma empresa, estabelecendo metas e desenvolvendo meios para a realização do resultado desejável, com objetivo de satisfazer os clientes com produtos que superem suas expectativas.

Atingir metas é o que toda a empresa tem como alvo seja ela qual for, o que as diferencia é o planejamento de como será realizado os procedimentos para alcançar esse objetivo e se esses processos alcançarão a qualidade, pois é nesse último quesito que há carência de experiências no mercado, isto é, nas “disciplinas de Qualidade”.

A trilogia de Juran (2002) estabelece três processos para o controle e melhoria da Qualidade: o aprimoramento da qualidade, o planejamento da qualidade e o controle da qualidade.

Analisando a teoria de Juran, inferimos que sua definição de Qualidade tem como base a percepção das necessidades dos clientes, garantindo sua satisfação, aprimorando as equipes, tendo critérios de priorização e melhoria da Qualidade para a resolução de problemas. Para tanto, é necessário o apoio e o comprometimento de todos os envolvidos da organização em todos os níveis, tendo como a finalidade a Qualidade e a melhoria dos projetos.

Neste sentido, Dantas (2011), relaciona a satisfação do cliente à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta.

A Qualidade acaba sendo mensurada por aquele que consome o produto ou serviço, isto é, a empresa pode ter produtos ou serviços oferecidos no mercado com

excelente qualidade do ponto de vista técnico, mas se o público-alvo não percebe a qualidade é necessário verificar qual método de avaliação deve ser seguido. Para satisfazer necessidades ou expectativas de clientes, a primeira condição é conhecer essas necessidades, estabelecendo assim um método adequado para garantir um produto que atenda seu cliente, satisfazendo, assim, suas expectativas.

Para aprimorar ainda mais os processos, foram consultadas as normas ISO com seus critérios a fim de estabelecer diretrizes no decorrer do processo, bem como a ferramenta PDCA a fim de planejar, verificar como fazer, colocar em prática e analisar os resultados e o selo FSC, que é uma ferramenta de controle da produção florestal, com a possibilidade de uma melhor contratação, contemplando fornecedores que estão capacitados a atender o mínimo de qualidade exigida pela editora. Estudaram-se ainda as ferramentas de técnicas avançadas da qualidade através do Pert, que possibilita a análise das atividades estimando o tempo dos processos; esta ferramenta pode ser utilizada para melhorar a qualidade no que tange o quesito tempo do processo.

3.1 ISO

ISO é a sigla de *International Organization for Standardization*, cuja sede está localizada em Genebra, Suíça, e cujo objetivo é a elaboração de padrões, ou normas, internacionais, de modo a facilitar as relações comerciais entre os diferentes países. O Brasil é representado na ISO pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

ISO é o nome genérico utilizado pela série de normas da família que estabelece as diretrizes sobre a área de Qualidade dentro das empresas. As normas ISO foram publicadas com o objetivo de estabelecer um conjunto padronizado de requisitos para o desenvolvimento de sistemas de gestão para as organizações.

ABNT NBR ISO 9000:2005 é a norma voltada para a gestão de medição que analisa a melhoria. A norma orienta determinada organização a fazer o planejamento dos processos, melhorando os procedimentos, a fim de demonstrar a conformidade dos requisitos do produto.

O objetivo da organização é assegurar que produtos estejam conformes com seus

requisitos, devendo eles ser identificados e controlados para que cheguem ao cliente apenas produtos conformes, através de um processo rápido e eficaz de tratamento de não conformidades, estabelecendo um nível de satisfação do cliente em relação à empresa e aos produtos e serviços prestados por ela.

3.2 PDCA

O método PDCA, conhecido também como ciclo de Deming é um ciclo que tem como objetivo a melhoria contínua.

O PDCA é uma ferramenta que tem por princípio estruturar os processos visando a alcançar uma meta. Essa ferramenta serve como ajuda para tomada de decisão, tornando o processo mais eficaz e garantindo, assim, atingir os resultados esperados dentro de uma organização.

Essa ferramenta pode ser utilizada por qualquer empresa e aplicada quantas vezes for necessário para que as mudanças sejam concretizadas, levando a novos procedimentos e melhorando cada vez mais os processos dentro da empresa/instituição.

O ciclo é separado por etapas, que têm como conceito as iniciais das letras das palavras em inglês que formam sua sigla, formando então os seguintes passos:

- (P) *Plan* – Planejar – identificar problemas e estabelecer metas;
- (D) *Do* – Fazer – traçar um plano de ação e executar os novos procedimentos;
- (C) *Check* – Checar – verificar e avaliar os resultados comparando com o planejado;
- (A) *Act* – Agir – avaliar o resultado e estabelecer novas ações com a finalidade de melhorar a qualidade.

Com esse conceito de Qualidade, é possível que a empresa estipule ações corretivas ou de melhoria caso o resultado não seja satisfatório, dependendo da avaliação de desempenho dos processos.

É importante frisar que um PDCA pode iniciar outro, pois a finalização de um ciclo pode dar origem a um novo, garantindo assim a manutenção da Qualidade.

3.3 FSC (*Forest Stewardship Council* – Conselho de Manejo Florestal)

Como consta em seu *site*, o selo FSC (*Forest Stewardship Council* – Conselho de Manejo Florestal) é a ferramenta de controle da produção florestal que possui uma certificação reconhecida internacionalmente. Foi criado na década de 1990, com a missão de disseminar o bom manejo das florestas com princípios e critérios, trazendo benefícios sociais e viabilidade econômica.

Sua certificação tem como intuito o controle das práticas produtivas florestais, valorizando os produtos originados de manejo responsável das florestas.

Os dez princípios estabelecidos em seu processo podem ser aplicados a todo tipo de florestas e acabam se desdobrando em critérios, consequentemente, em indicadores, garantindo, assim, vantagens a todos os níveis da cadeia produtiva, desde a floresta até seu consumidor final.

O certificado proporciona para os produtores florestais preços menores, aumento de produtividade e melhoria de imagem; para os beneficiadores e revendedores promove garantia de origem, reconhecimento no mercado e responsabilidade social; e finalmente, para os consumidores, fornece garantia de origem e contribuição para a causa.

A certificação pode ser feita em três modalidades: manejo florestal, cadeia de custódia e madeira controlada, sendo expedida após auditoria que segue cinco etapas: contato inicial, avaliação, adequação, certificação da operação e monitoramento anual.

Concluídas todas as etapas, sendo a empresa aprovada, é-lhe concedido o certificado juntamente com o selo, que pode ser utilizado nos produtos produzidos por ele; vale lembrar que a nota fiscal também deve conter os dados exigidos pelo FSC.

3.4 Ferramentas de Técnicas Avançadas para a Qualidade Total

As ferramentas de técnicas avançadas para a qualidade total foram desenvolvidas para solucionar problemas e situações não previstas nas ferramentas básicas.

Essas ferramentas têm como objetivo a melhoria contínua dos processos dos produtos/serviços, contribuindo para o aprimoramento das atividades da organização, visando à eliminação de falhas, capacitando os colaboradores a facilitar e disseminar as informações, promovendo, assim, a troca de informações.

As ferramentas de técnicas avançadas para a qualidade total não substituem as ferramentas básicas, elas complementam com o objetivo de mostrar, através de métodos mais avançados, a análise de dados, indicando o problema/falha e apresentando alternativas de melhorias para atividades realizadas.

Diante das várias ferramentas de técnicas avançadas, o Diagrama de Setas (Pert) é o que consegue mostrar o tempo de um processo, sendo este o escolhido para demonstrar a melhoria do tempo do processo que compreende este estudo de caso.

3.4.1 Pert

O Pert (*Program Evaluation and Review Technique*) teve origem militar e foi criada entre o final dos anos 1950 e início dos anos 1960, nos Estados Unidos, para controle de grandes e complexos projetos. Essa é uma técnica de avaliação e revisão de atividades que foram agendadas e que precisam ser cumpridas para a realização do objetivo.

O Pert é um método de análise das atividades de um determinado processo ou projeto, de forma que se possa compreender seu conjunto de atividades, com prazos e tempo mínimo para conclusão.

Com essa ferramenta é possível planejar e controlar os processos através de suas atividades, as quais se mostram perceptíveis através da montagem do fluxo, que contém um formato de rede cujas vantagens são:

- clareza e facilidade da compreensão das fases do sistema;
- verificação das atividades;
- verificação da coerência técnica;
- compreensão da lógica interna do sistema;
- guia para execução e controle do sistema.

Definições do Pert

No Pert, as atividades determinam em que tempo uma atividade deve começar e terminar. O tempo inicial de uma atividade, em tese, deve ser igual ao tempo final da atividade precedente.

Qualquer tarefa a ser executada que tenha o mínimo de trabalho em um sistema é considerada uma atividade.

As atividades que possuam duas ou mais atividades precedentes necessitam que todas as atividades estejam completadas para então se dar início à atividade seguinte. Nas atividades não críticas o tempo inicial não precisa ser necessariamente igual ao tempo final de sua precedente, uma vez que essa atividade pode possuir uma folga.

As atividades podem ser executadas de duas formas: em sequência, após a execução da anterior, ou seja, em série ou simultaneamente, em conjunto com outra atividade, ou seja, em paralelo.

A representação da atividade é feita por uma flecha e uma letra maiúscula.

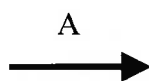


Figura 9 – Representação de atividade (Pert)

O evento é o marco que indica o início de uma atividade, ele é representado por um círculo, existindo dentro dele o número da atividade correspondente.



Figura 10 – Representação de evento (Pert)

A duração do tempo de uma atividade é determinada pelo responsável do processo e pode ser representado em dias, semanas ou até meses, conforme necessidade do sistema; sua representação pode ser expressa pelo valor localizado imediatamente abaixo da seta.

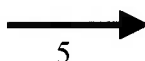


Figura 11 – Representação de tempo (Pert)

A rede de atividades é demonstrada através dos eventos do processo, atividades que são realizadas e do tempo utilizado, conforme figura abaixo.

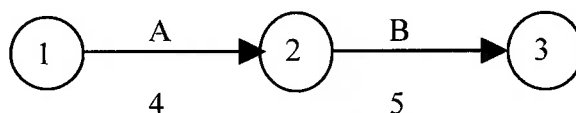


Figura 12 – Representação de rede (Pert)

Método de Cálculo

A programação das atividades no Pert consiste em determinar em que tempo uma atividade deve começar e terminar. A princípio, o tempo inicial de uma atividade deveria ser igual ao tempo final da atividade precedente. No entanto, atividades que possuam duas ou mais atividades precedentes necessitam que todas as atividades estejam completadas para então dar início à atividade seguinte. Já para atividades não críticas, o tempo inicial não precisa ser necessariamente igual ao tempo final de sua precedente, uma vez que essa atividade pode possuir uma folga (não pertencendo, portanto, ao caminho crítico).

Como o Pert é uma técnica de estimativa, utiliza-se uma fórmula com a média ponderada com três pesos para se chegar a uma estimativa final mais próxima da realidade. Os pesos são os seguintes:

- P – é o caso mais pessimista (quando tudo pode dar errado);
- O – é o caso mais otimista (quando tudo pode dar certo);
- M – é o caso mais provável (quando tudo fica dentro da normalidade);
- te – é o tempo estimado.

Para obter o resultado com a estimativa Pert deve-se calcular o tempo médio através da seguinte fórmula:

$$[P + (4 \cdot M) + O] / 6$$

A figura a seguir é uma representação de um diagrama Pert com a representação de tempos e de sua tabela com os tempos calculados.

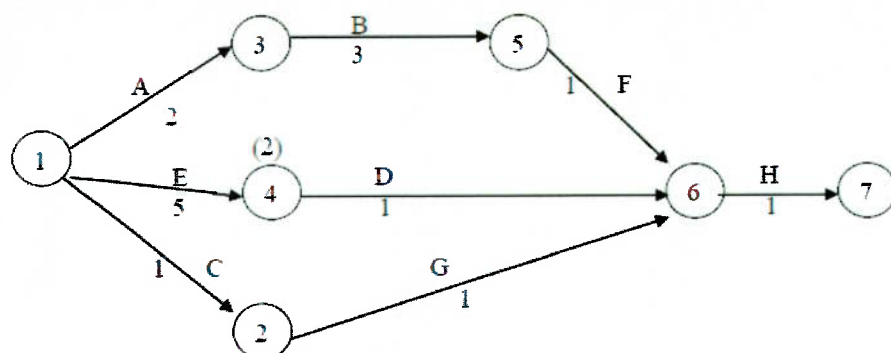


Figura 13 – Representação de um diagrama Pert

ATIVIDADE		O	P	M	te
01-02	C	0,5	3	1	2,25
01-03	A	1,5	3	2	2,58
01-04	E	2,5	7	5	5,92
02-06	G	0,5	3	1	2,25
03-05	B	1,5	5	3	4,08
04-06	D	0,5	3	1	2,25
05-06	F	0,5	3	1	2,25
06-07	H	0,5	3	1	2,25

Tabela 2 – cálculo de atividades (Pert).

Com essas variáveis podem ser definidos:

IC/TC: Início mais cedo/Término mais cedo

Se uma determinada atividade começa a ser executada em sua data de início mais cedo, consequentemente será finalizada também em uma data anterior àquela prevista inicialmente. É a execução de uma atividade em sua primeira chance de ser executada.

IT/TT: Início mais tarde/Término mais tarde

Se uma determinada atividade começa a ser executada em sua data limite, consequentemente será finalizada mais tarde, ou seja, em sua data limite programada para ser encerrada. É a execução de uma tarefa em sua última chance de ser executada.

CC: Caminho Crítico

É a atividade ou sequência de atividades onde não há folga. Quando uma ou mais atividades do caminho crítico atrasam, o prazo final de execução do projeto fica prejudicado. No caminho crítico, o IC coincide com o IT. O mesmo vale para o TC e o TT.

4 ESTUDO DE CASO

Em 2008, a Edusp começou a dar seus primeiros passos rumo a um planejamento de compras através de licitações. Em meados do mesmo ano, houve a preocupação de se estabelecer métodos de compra para os processos de serviços de impressão e acabamento de livros, começando assim o processo de compra através de licitações e seu andamento prático.

Para dar continuidade ao planejamento proposto, foi necessário estabelecer uma ponte entre o editorial e o que poderia ser feito para melhorar o método de compras. Foi com esse intuito que ingressou-se na seção técnica de produção editorial o processo de compra, a fim de aprender quais serviços eram feitos e o que era necessário para melhorar as aquisições dos serviços.

Primeiramente, foi necessário padronizar os serviços, avançando mais um patamar. Porém, para que este avanço fosse possível, foram criados alguns procedimentos juntamente com a equipe de produção editorial, o que ajudou não só a padronização, mas também uma maior interação entre a equipe.

Com essa primeira etapa em andamento, ficou muito mais fácil organizar e planejar os processos de compras do editorial, passando a ser possível a padronização de outros processos.

O processo de contratação para impressão e acabamento dos livros foi um deles, sendo este feito de duas maneiras: dispensa de licitação ou com licitação, conforme fluxograma (figura 6), suas atividades (figura 7) e sua legenda (figura 8).

Observando o fluxograma e suas atividades juntamente com a legenda, fica perceptível que a maior parte das atividades cabem à sessão técnica editorial, seguidas de atividades que fogem a seu controle, pois dependem de outros setores como: a Imesp, a contabilidade, a procuradoria geral da USP, o departamento financeiro da USP (reitoria) e o gabinete do reitor, providenciando a ratificação da dispensa de licitação.

Hoje, as compras do editorial seguem um planejamento específico e as contratações dos serviços de impressão e acabamento de livros são efetuadas de acordo com a lei 8.666/93, conforme o que segue: licitação através de pregões presenciais, dispensa de licitação com a Imprensa Oficial do Estado de São Paulo

(Imesp) (art. 24, inciso VIII) e para as compras emergenciais é feita a compra direta baseada no art. 24, inciso II.

4.1 Identificando o Fator Crítico

Diante do exposto, verificou-se a complexidade das compras realizadas pela administração pública. Atualmente, o fator crítico é conciliar a lei estabelecida pelo governo para aquisição de impressão e acabamento de livros à qualidade que se pretende atingir, no que tange a melhora da contratação, o tempo do processo e a qualidade de impressão e acabamento do livro, seguindo as normas brasileiras de sustentabilidade. Isto é, realizar uma licitação sustentável de forma que o produto final tenha atingido as metas estipuladas, que vem a ser a produção de um livro de qualidade reduzindo o tempo do seu processo.

Em vista disso, o primeiro passo a ser dado é reconhecer a necessidade de melhoria, verificando o que o público espera de um livro.

Nesse sentido, para esta etapa, foram realizadas entrevistas em 2012, nas livrarias da Edusp, verificadas as reclamações existentes na seção de *telemarketing* da Edusp e consultas realizadas na internet. A conclusão se manifestou de forma completa em uma das colocações feitas pela produtora da editora, a sra. Marilena Vizentin, que conseguiu expor as expectativas de um leitor:

Todo consumidor de livros tem interesse na qualidade gráfica de um livro, e não apenas por seu conteúdo. Um livro bem diagramado, com fonte e entrelinhamento adequados, distribuição de brancos e imagens harmoniosa, sempre proporciona um prazer maior ao leitor, de modo que a apresentação de um livro influencia bastante em sua vendagem. Capas que chamam a atenção e textos de orelha e 4ª capa informativos e bem escritos também são fundamentais nesse processo, pois são a primeira coisa que atraem um possível leitor em uma livraria. Quando compro um livro, além dos itens apontados, também espero que seu conteúdo seja adaptado a um formato que facilite a leitura, que suas folhas não se soltem quando manuseadas, que a tinta não saia na mão ao ser folheado e, além disso, que a impressão esteja sem falhas e sem sombras no verso das páginas. A cola, a costura, o refile, portanto, também são questões que levo em consideração quando compro um livro.

Mediante a colocação feita, verificou-se que a qualidade do conteúdo se expressa também através da qualidade do produto através, basicamente, do projeto do livro, da diagramação, da capa, das cores e ilustrações, do formato, dos textos de orelha e quarta capa, e de sua parte física, ou seja, o papel, a impressão e o acabamento em si.

A partir desses dados inferiu-se que a qualidade é o principal foco do consumidor final da Edusp. Como podemos então alcançar esta meta em uma instituição pública?

Hoje verificamos que há certa dificuldade na contratação de uma empresa idônea que preste seu serviço com qualidade, além de sua preocupação com a origem e o descarte dos produtos utilizados para compor o livro.

Nas licitações, encontraram-se diversas empresas que dizem fazer um serviço por um determinado preço, porém, sua entrega revela um produto muito inferior àquele encontrado no mercado.

De acordo com o exposto e com a preocupação com o nosso cliente final, começou-se a realizar pesquisas utilizando as ferramentas da qualidade e a elaborar métodos que ajudassem, dentro dos limites da lei de licitações, a oferecer um produto de qualidade.

4.2 Propostas de Melhorias

Para alcançar melhoria nos processos da Edusp, uma reunião com a diretoria do departamento editorial foi realizada a fim de verificar quais metas seriam necessárias para obter uma maior qualidade dos livros impressos.

Aplicar a ferramenta PDCA foi importante nesse primeiro momento, assim como as outras ferramentas da qualidade e a lei de licitações.

Para começar os trabalhos de melhoria nos processos de contratação de impressões de livros, foram analisados os processos inter-relacionados e elaborado um fluxograma (figura 6). Foram ainda listadas as atividades do processo de acordo com o diagrama Pert (figura 7) juntamente com sua legenda (figura 8).

A fim de melhorar o processo de contratação de impressão e acabamento dos livros definiu-se uma tabela com o caminho crítico dos dois processos utilizados para contratação de impressão e acabamento de livros como segue:

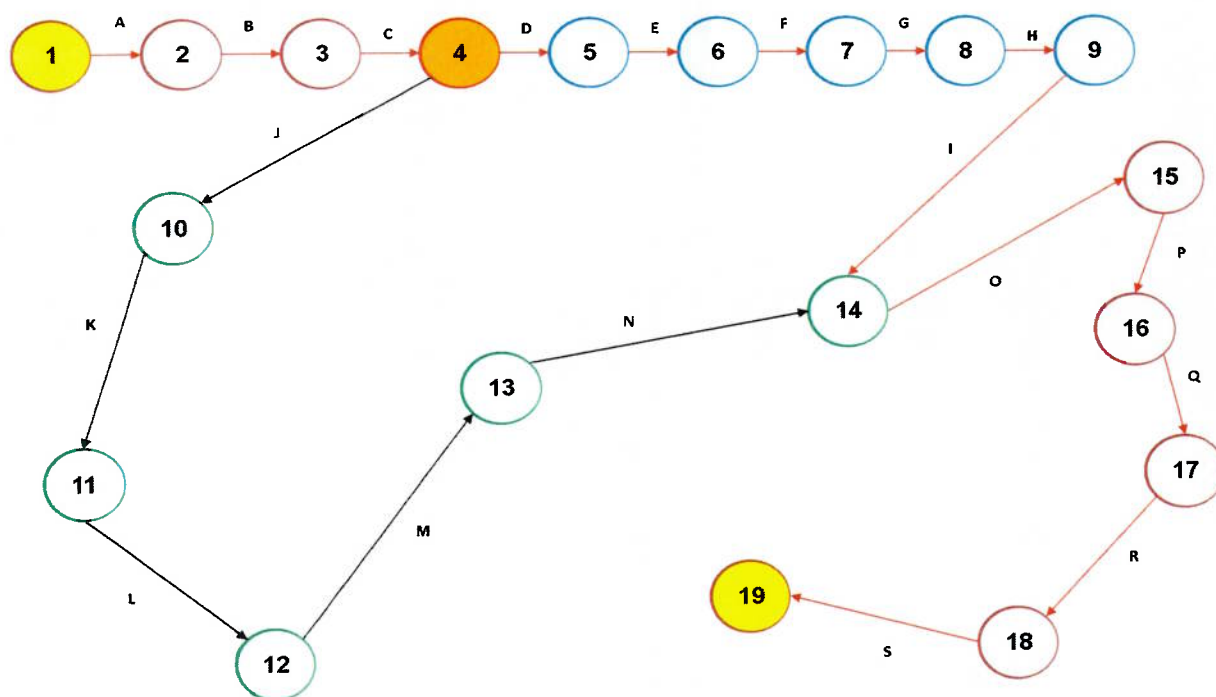


Figura 14 – Representação do Caminho Crítico de Contratação e Impressão de Livros (Pert)

Atividade	Precedência	Tempo Estimado (dias)			Tempo Esperado $TE = (O + 4 \times N + P) / 6$
		Otimista	Normal	Pessimista	
A	-	2,0000	3,0000	5,0000	3,1667
B	A	0,0833	0,3333	1,0000	0,4028
C	B	4,0000	6,0000	10,0000	6,3333
D	C	0,3333	1,0000	2,0000	1,0556
E	D	5,0000	10,0000	15,0000	10,0000
F	E	1,0000	3,0000	5,0000	3,0000
G	F	2,0000	3,0000	5,0000	3,1667
H	G	1,0000	2,0000	4,0000	2,1667
I	H	0,3333	1,0000	2,0000	1,0556
J	C	0,1667	0,2500	0,3333	0,2500
K	J	0,1667	0,2500	0,3333	0,2500
L	K	0,1250	0,1667	0,2500	0,1736
M	L	10,0000	11,0000	13,0000	11,1667
N	M	0,3333	1,0000	2,0000	1,0556
O	N, I	0,0833	0,125	0,1667	0,1250
P	O	1,0000	3,0000	5,0000	3,0000
Q	P	1,0000	7,0000	10,0000	6,5000
R	Q	3,0000	7,0000	15,0000	7,6667
S	R	15,0000	20,0000	30,0000	20,8333

0,0833	2	horas
0,1250	3	horas
0,1667	4	horas
0,2500	6	horas
0,3333	8	horas

Figura 15 – Tempo Estimado em dias do Processo de Contratação de Impressão de Livros (Pert)

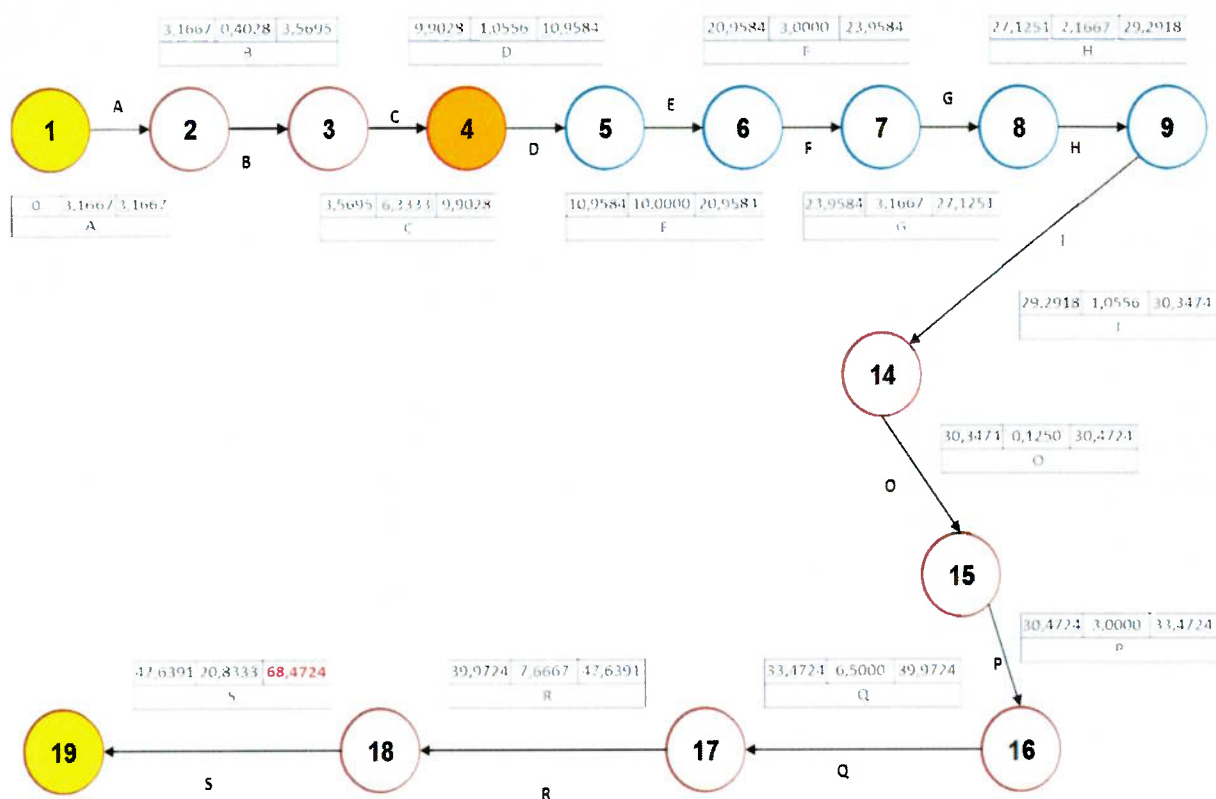


Figura 16 – Tempo Estimado do Processo de Contratação de Impressão de Livros com a Imesp (Pert)

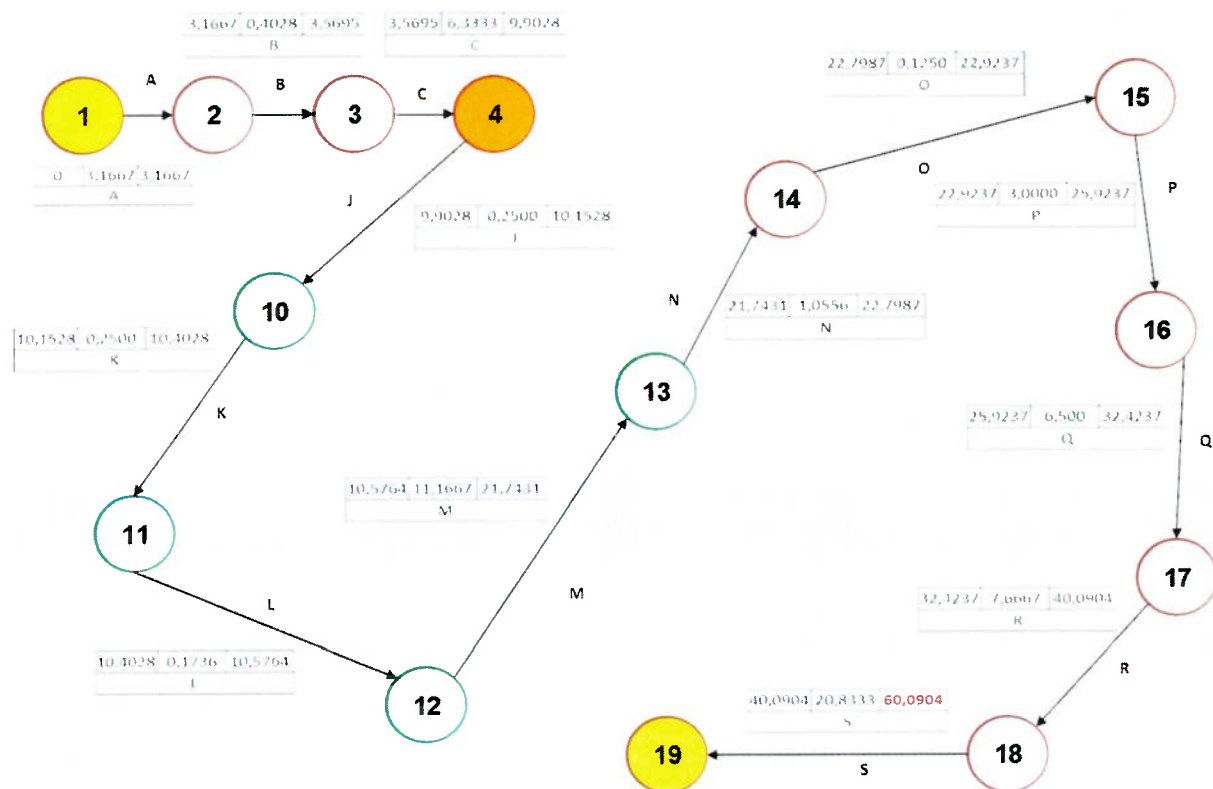


Figura 17 – Tempo Estimado do Processo de Contratação de Impressão de Livros através de Licitação (Pert)

Nas figuras 14 e 15 foi definido o caminho crítico com a tabela do tempo estimado, e nas figuras 16 e 17 foram criados dois diagramas de Pert com os tempos estimados para os dois tipos processos utilizados para contratação de impressão e acabamento livros.

Após análise dos dados, foram estipuladas algumas metas, as quais foram divididas em quatro etapas com o objetivo de assegurar a qualidade dos livros impressos na Edusp.

Para que as melhorias fossem implantadas, as etapas foram ordenadas contemplando, primeiramente, os procedimentos essenciais, e após, os procedimentos mais complexos. Desse modo, as etapas foram separadas na seguinte ordem:

1ª Etapa

- a) padronizar o objeto/termo de referência do edital;
- b) incluir como item obrigatório do edital vistoria dos livros que serão licitados, antes da sessão pública;
- c) na fase de habilitação, incluir como item obrigatório a apresentação do livro mencionado no atestado de desempenho, sendo este expedido por clientes que já requisitaram o mesmo tipo de serviço e descritos no objeto/termo de referência do edital.

2ª Etapa

- a) sempre que possível e viável para a editora, realizar as impressões através de dispensa de licitação com a Imesp.

3ª Etapa

- a) criar um edital específico para o serviço de impressão de livros contendo todos os requisitos necessários para que a qualidade seja alcançada;
- b) incluir no referido edital alguns itens de sustentabilidade.

4ª Etapa

- a) estudar formas de se realizar uma licitação em que as empresas sejam homologadas mediante requisitos que ainda serão definidos.

Todas as etapas foram ordenadas de acordo com as necessidades e a complexidade de cada uma delas, sendo a última etapa considerada mais complexa, pois será necessário verificar a viabilidade de se realizar esse procedimento. Caso seja possível, será necessário recorrer a uma consultoria especializada nesse tipo de serviço a fim de, juntamente com a Edusp, estabelecer quais procedimentos serão exigidos das empresas interessadas a participar das licitações de serviços gráficos na Edusp.

4.3 Implantação das Propostas de Melhoria

Com as etapas definidas, o objetivo era colocar em prática cada uma delas. Para a primeira etapa, elaborou-se um objeto/termo de referência mais detalhado para que esse pudesse servir de base para os outros, padronizando assim o objeto/termo de referência do edital.

Incluiu-se como item obrigatório uma vistoria. Este procedimento consiste em apresentar aos fornecedores livros já existentes com a qualidade esperada pela Edusp. Acrescentou-se ainda, como anexo do edital um modelo de atestado de capacidade técnica que o licitante deve apresentar na sessão pública, juntamente com o livro que se refere a ele.

A segunda etapa foi dividida em dois momentos. Mesmo conhecendo o decreto 46.064, não contratava-se a Imesp, pois era costume a recebê-la em nossas licitações como licitante. A partir do momento em que ela deixou de participar das licitações, colocou-se em prática o decreto, submetendo-lhe todas as prestações de serviços referentes a serviços gráficos, solicitando, assim, a consulta em todos os livros que deveriam ser impressos.

Neste primeiro momento, verificou-se que, ao fazer a consulta à Imesp e enviar os três ou mais orçamentos da prévia de preços, ela conseguiu atingir preços melhores que os apresentados nas cotações, assinando assim os contratos relativos às prestações de serviços gráficos para maioria dos livros da Edusp.

Após o recebimento de alguns serviços, verificou-se que a qualidade nos livros impressos em preto e branco pela Imesp não estava atingindo a qualidade esperada.

Essa análise mostrou que as outras empresas participantes das licitações para as impressões de livros com miolo preto e branco conseguiam atingir, além de um melhor preço, uma qualidade superior apresentada pela Imesp, o que demonstrou que o método mais eficaz no que tange à qualidade e ao menor tempo para a aquisição desse tipo de impressão seria a licitação.

Num segundo momento, verificou-se que o tempo dispensado consultando a Imesp ocasionava atraso na contratação, pois era necessário esperar dez dias para sua manifestação, atrasando assim em dez dias o início de um processo de licitação.

Notamos também que o processo de compra com a Imesp, conforme a figura 16, além dos dez dias que o decreto determina, ainda levava em média trinta dias até a assinatura do contrato. Assim, se um livro leva em torno de vinte dias para ser impresso, esse processo demandaria aproximadamente setenta dias desde as cotações, contando com a espera de dez dias para manifestação da Imesp, a abertura do processo de dispensa, o parecer da Procuradoria Geral (PG), a autorização do Departamento Financeiro (DF), a ratificação do Reitor, a publicação da ratificação, a assinatura do contrato, a impressão e a entrega dos livros.

Com a preocupação de agilizar o processo, foi encaminhada uma consulta à nossa PG indagando qual seria a obrigatoriedade do decreto, pois os incisos utilizados são diferentes, ocorrendo uma diferença de serviços entre eles, a Edusp embasando-se no inciso VIII da Lei 8.666, e o decreto, por sua vez, embasando-se no inciso XVI.

A PG retornou sua resposta através de *e-mail* em 8 de abril de 2013 com o seguinte conteúdo:

A contratação por dispensa de licitação se refere a hipóteses em que é viável a competição, ou seja, existem no mercado outras empresas que poderiam prestar esse serviço, mas a lei possibilita que a Administração Pública contrate de forma direta ou instaure licitação. Trata-se de uma decisão de mérito administrativo, no exercício de competência discricionária do administrador, que deve analisar o que for mais conveniente ao interesse público no caso concreto.

Assim, se para a Edusp for preferível fazer licitação, não precisa a Imesp ser consultada previamente, pode ser instaurado procedimento licitatório desde o início.

Não há obrigatoriedade de contratar com a Imesp, a Edusp pode instaurar licitação para contratar serviços gráficos desde o princípio ou, caso iniciado o procedimento de contratação direta, a Edusp verifique que os preços da Imesp não são compatíveis com os de mercado.

A Edusp pode optar pelos serviços que pretenda contratar de forma direta com a Imesp, desde que atendidos os requisitos legais e observadas as prescrições constantes nos Decretos Estaduais.

Com respaldo da PG e estando o processo legal, ficou estabelecido que o editorial encaminhará para a Imesp apenas os livros em que é necessário um cuidado maior, que são os livros coloridos (4 x 4 cores), serviço no qual a Imesp tem uma reconhecida qualidade. Com isso, o processo licitatório ficou mais rápido, sendo duas etapas do processo eliminadas, sendo realizada em menos dez dias, conforme está representado a seguir:

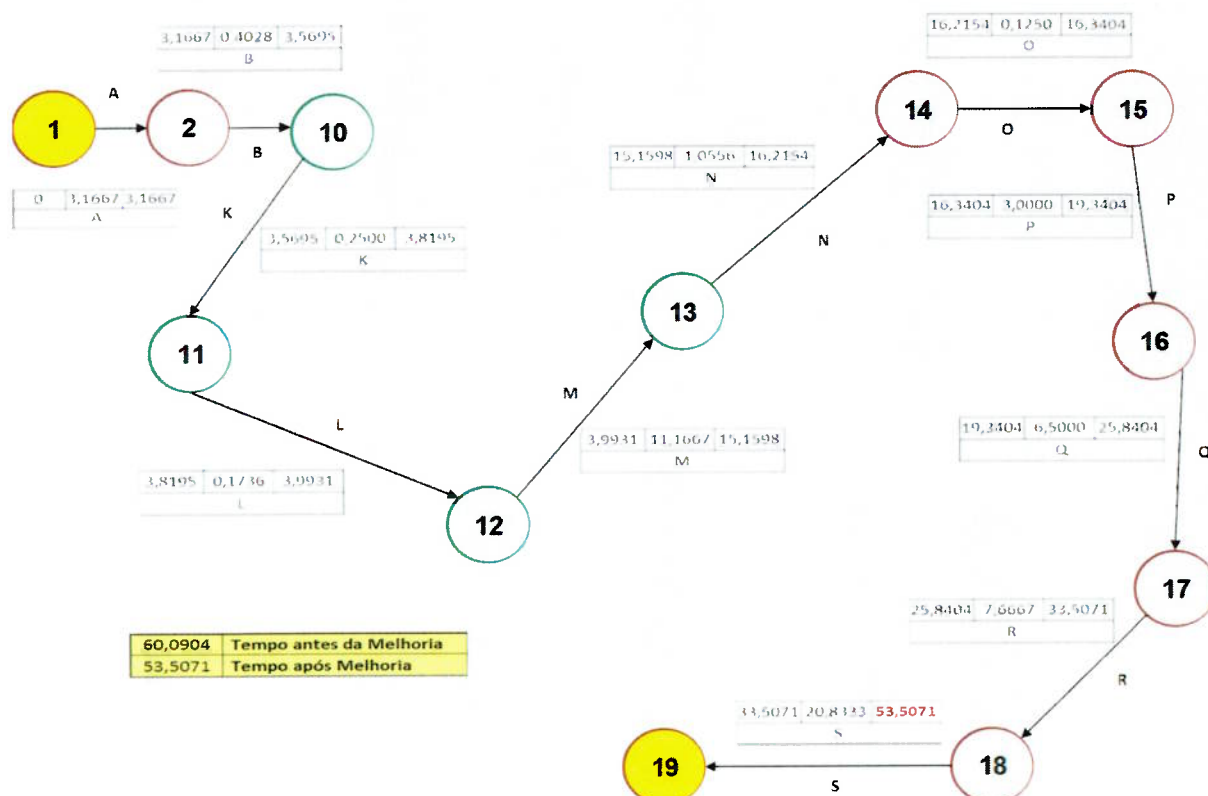


Figura 18 – Tempo Estimado do Processo de Contratação de Impressão de Livros através de Licitação após Melhoria (Pert)

A terceira etapa ocorreu após algumas reuniões e esclarecimentos com os procuradores da universidade, sendo verificado que não era necessário elaborar um edital específico para as impressões e o acabamento de livros, que o edital já existente, padrão da USP, podia ser utilizado com algumas inclusões nos anexos, que são os únicos arquivos que podemos inserir além das datas e dos endereços.

Diante das informações, foi elaborado no objeto/termo de referência, no campo de observações, a questão da sustentabilidade, começo para padronizarmos o conceito de qualidade no que tange não só ao processo em si, mas ao livro concreto.

Essa etapa começou a ser implantada este ano (2013), com a primeira licitação acrescentando algumas observações que precisam ser cumpridas no quesito sustentabilidade. Uma delas foi incluir procedimentos que integram as comprovações existentes na certificação FSC, uma vez que em conversas com procuradores da USP, e como consta na Súmula nº 17, não é possível exigir este certificado no momento da sessão de licitação como condição de habilitação. É possível, no entanto, exigir no edital que o papel utilizado para a confecção dos livros seja proveniente de produção com manejo sustentável, bem como seus resíduos através da rastreabilidade.

Com esses conceitos, incluiu-se nas observações de nosso objeto ou termo de referência o seguinte texto:

Como condição de contratação, no momento da assinatura do contrato a gráfica deverá comprovar que consegue garantir a rastreabilidade do papel desde a produção da matéria-prima que sai das florestas até chegar ao consumidor final, garantindo o uso de papel proveniente de bom manejo florestal, de acordo com os padrões nacionais brasileiros de manejo florestal, **garantindo**, assim, que este papel será usado no produto final, qual seja, o livro da Edusp. A gráfica deverá comprovar essa rastreabilidade por meio de **documentação**. Desde já o licitante deve estar ciente de que a Edusp poderá fazer uma diligência a fim comprovar a documentação. Caso a gráfica se situe a mais de 200 Km da cidade de São Paulo, o licitante deverá arcar com os custos de passagem aérea, transporte e refeição para três pessoas enquanto durar a diligência. Se ainda assim não for comprovado o controle da rastreabilidade, será convocado, então, o segundo colocado.

Ao final do trabalho, a gráfica deverá comprovar que usou o papel proveniente de bom manejo florestal, de acordo com os padrões nacionais brasileiros de manejo florestal.

Com isso, a mudança foi significativa, uma vez que a comprovação em quase todos os casos é dada através da certificação.

No começo de 2013 foi realizada a primeira licitação a partir desses moldes. O pregão foi realizado seguindo todas as etapas anteriores, porém, com essa mudança na condição de contratação, de modo que o licitante deveria apresentar a comprovação da rastreabilidade do papel, isto é, a certificação ou documentos que realmente comprovem esta rastreabilidade.

A sessão de pregão seguiu todas as condições legais até os licitantes serem declarados vencedores. Para aqueles que tinham o certificado o processo foi bem tranquilo, porém, houve um licitante que foi declarado vencedor em alguns itens e que apresentou documentos com a intenção de comprovar a rastreabilidade do

papel. Diante disso, a situação foi analisada e tomou-se a decisão de se contratar uma certificadora para fazer uma diligência na gráfica, de modo a verificar a documentação apresentada e a comprovação da rastreabilidade do papel, uma vez que a editora não tem conhecimento aprofundado da questão. Adotou-se este procedimento para não se correr o risco de a empresa impetrar recurso diante de uma decisão negativa por parte da editora, tendo a empresa a certeza de que os documentos apresentados comprovavam a rastreabilidade do papel. Com a contratação de uma certificadora, a decisão seria tomada com base em um parecer técnico de uma instituição especializada no quesito FSC, portanto inquestionável, e respeitando-se o procedimento legal perante aos órgãos jurídicos.

Para a próxima licitação analisaremos, inclusive, se há a possibilidade de acrescentar no edital que a empresa participante é declarada vencedora arque com essa despesa.

Foi marcado um dia e horário com o responsável pela gráfica para realizar a diligência. A certificadora analisou a documentação da gráfica, bem como verificou *in loco* seus procedimentos e encaminhou o resultado da auditoria, pelo qual se confirmou que a gráfica não tinha a rastreabilidade do papel, tendo sido inabilitada e chamado o segundo colocado, que já havia apresentado o certificado.

Com esse procedimento, o resultado foi muito positivo, pois se conseguiu atingir o objetivo proposto para esta etapa, qual seja, selecionar os licitantes com a finalidade de alcançar a qualidade dentro da legalidade nos termos públicos.

A quarta etapa, por sua vez, já está em andamento, e teve início juntamente com a terceira etapa, em que mantivemos contato com as certificadoras. Nesse período, verificamos que a Associação Brasileira de Tecnologia Gráfica (ABTG), além de ser uma certificadora também é uma entidade técnica no setor gráfico que realiza credenciamento junto à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), ou seja, é uma instituição com experiência no ramo gráfico e que poderá nos ajudar a elaborar o escopo desta etapa, isto é, como serão os critérios e os procedimentos estabelecidos para homologar as gráficas, esta fase será de suma importância, pois é através dela que identificaremos com qual tipo de gráfica a Edusp irá trabalhar.

Levando tudo isso em consideração, concluímos que as empresas deverão seguir alguns critérios/procedimentos, tanto para impressão de livros preto e branco (PB) como para impressão de livros coloridos, bem como conter em seu parque gráfico equipamentos específicos. Esse procedimento será obrigatório para participação das

empresas no processo licitatório, isto é, se a empresa não conseguir cumprir todos os requisitos estabelecidos para ser homologada, não poderá participar do certame.

Esta etapa foi iniciada há pouco, e ainda está sendo pesquisado quais critérios/procedimentos e equipamentos serão exigidos. Não há um escopo pronto, mas a ideia é contratar a ABTG para fazer, juntamente com a Edusp, este escopo e determinar quais serão os próximos passos do processo, com o objetivo de contratar fornecedores especializados em impressão e acabamento de livros que tenham qualidade tanto em impressões de livros preto e branco (PB) como em coloridos.

Hoje, com as três primeiras etapas praticamente implantadas e com o foco na melhoria, já notam-se os resultados, com fornecedores mais bem selecionados e o processo todo realizado em um período de tempo mais curto.

Os livros da Edusp já saem com o selo FSC e o objetivo da editora é apresentar a qualidade no livro como um todo, adquirindo não só premiações de conteúdo, como os prêmios Jabuti, mas também oferecendo ao mercado editorial livros com acabamento impecável.

COMENTÁRIOS FINAIS

Após explicitar todos os pontos que nos levaram a arrolar os procedimentos tanto da impressão quanto da lei estabelecida para aquisições de bens e serviços na administração pública, o departamento editorial constatou que o trabalho a ser realizado para garantir a qualidade do livro não é apenas o da produção do livro em si, mas também o da forma de como se deve realizar o procedimento de aquisição do bem final.

O estudo de caso mostra que há uma complexidade nas leis que regulamentam as compra públicas e que é necessário passar por muitas etapas e analisar a legalidade dos procedimentos. Aprimorar o edital e ser minucioso em seu objeto/termo de referência é essencial para se adquirir o que se espera de uma contratação pública.

Observa-se ainda que, mesmo sendo a licitação um meio burocrático que visa à isonomia dos fornecedores, não sendo possível cerceá-los a participar do processo licitatório, foi possível melhorar o processo de contratação de serviço de impressão e acabamento, com base na lei de licitação, aplicando as ferramentas da Qualidade e as normas vigentes da seguinte forma:

- ✓ a ferramenta Pert possibilitou a visualização clara do caminho crítico das atividades executadas e dos tempos utilizados para cada atividade. A melhoria do processo possibilitou uma redução de tempo de aproximadamente 10 (dez) dias que podem ser visualizados nas Figuras 17 e 18; e
- ✓ a exigência da comprovação da rastreabilidade do papel como condição de contratação garantiu fornecedores mais qualificados, tendo eles que comprovar a rastreabilidade do papel certificado FSC através da cadeia de custódia, para fornecerem para Editora. A maneira mais clara e fácil dessa comprovação é com o certificado.

Após as análises apresentadas neste estudo e com as etapas implantadas constatou-se que houve uma redução de tempo nos processos de impressão e acabamento de livros e a melhoria na contratação das gráficas, evitando-se assim rescisões contratuais, o que ocorria com mais frequência antes da exigência do

rastreamento do papel. O que significa não apenas um papel certificado, mas uma gráfica certificada, ou seja com melhorias nos procedimentos de produção.

Desse modo, foi constatada a melhoria do processo com relação aos procedimentos, obtendo fornecedores mais qualificados, conseqüentemente livros com maior qualidade.

A qualidade de impressão no que tange às cores e o modo de como é feito o acabamento não foi possível mensurar, pois para esse tipo de serviço não foram estabelecidos indicadores para mensurá-los, mas de acordo com a etapa 4, este quesito fará parte dos procedimentos referentes à homologação das gráficas, o que possibilitará mensurar a qualidade na impressão e no acabamento.

Com este estudo de caso verificou-se que a lei de licitações é complexa, burocrática, encontra-se ultrapassada e precisa ser revisada, mas apesar de todos os obstáculos observou-se que este é apenas o começo do nosso trabalho e que é possível melhorar ainda mais o processo e os procedimentos de impressão e acabamento de livros, como: trabalhar com papéis importados, incluir no objeto/termo de referência que a empresa vencedora precisa apresentar a comprovação da rastreabilidade do papel por órgão especializado, seja a certificação ou parecer expedido por ela, implantar a etapa 4, entre outros que serão observados de acordo com as necessidades existentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9000:2005: Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2008.

BANN, David. **Novo manual de produção gráfica**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2011. 224 p.

BOSELLI, P. **Simplificando as licitações**. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2002. 196 p.

BRASIL. Regulamentação do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Legislação licitações e contratos administrativos: pregão eletrônico e presencial, leis complementares**. 9. ed. Curitiba: Editora Negócios Públicos do Brasil, 2011. 319 p.

BRASIL. Instrução Normativa nº 1, de 19 de janeiro de 2010. Dispõe sobre critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Estabelece providências preliminares visando à contratação de serviços gráficos e editoriais. D.O.E. Poder executivo. 29 de agosto de 2001. Seção I. São Paulo. P. 111 (163).

BRASIL. Lei 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. D.O.U. Seção I. 18 de julho de 2002. N. 137. p. 2.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988. Artigos 225 e 170.

DANTAS, E.B. **Satisfação do cliente: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática**. Dissertação (mestrado) UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2001, 175 p.

EDITORA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. São Paulo. Apresenta atividade desenvolvida. Disponível em <<http://www.edusp.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

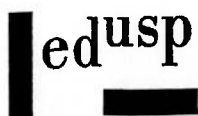
FERREIRA, A. O. M. Esclarecimento. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: cjllicita@gmail.com em 8 abr. 2013.

FSC-BR. *Forest Stewardship Council Brasil*. Apresenta atividade desenvolvida. Disponível em: <http://br.fsc.org>. Acesso em: 24 abr. 2013.

JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 551 p.

SÃO PAULO (ESTADO). Decreto nº 46.064, de 28 de agosto de 2001. Estabelece providências preliminares visando à contratação de serviços gráficos e editoriais. D.O.E. Poder executivo. 29 de agosto de 2001. Seção I. São Paulo. P. 111 (163).

SÃO PAULO (ESTADO). Tribunal de Contas do estado de São Paulo. Súmula n. 17. Deliberação Processo TCA-29.268/026/05. Disponível em: <http://www4.tce.sp.gov.br/legislacao/sumulas/delibera-2005-12-15-sumulas.shtm>. Acesso em: 30/4/2013.



EDITORA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Autorizo a Sra. Alessandra de Oliveira Marçal Ferreira a utilizar o nome da Editora da Universidade de São Paulo – Edusp, em sua monografia a ser apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do certificado de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade – MBA / USP, bem como a divulgação dos processos de compras estabelecidos e realizados na sessão técnica editorial.

Prof. Dr. Plínio Martins Filho
Diretor Presidente da Edusp



EDITORA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Autorizo a Sra. Alessandra de Oliveira Marçal Ferreira a utilizar o meu depoimento, em sua monografia a ser apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do certificado de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade – MBA / USP, bem como a divulgação dos processos de compras estabelecidos e realizados na sessão técnica editorial.

Marilena Vizentin
Produtora da Edusp