

**EDILEUZA RODRIGUES BEDÊ  
VERA NICE BARBOSA**

**COMPRAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO:  
UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para obtenção do  
certificado de especialista em Engenharia da  
Qualidade - MBA - USP.

**São Paulo  
2004**

**EDILEUZA RODRIGUES BEDÊ  
VERA NICE BARBOSA**

387

**COMPRAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO:  
UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para obtenção do  
certificado de especialista em Engenharia da  
Qualidade - MBA - USP.

Orientador: Professor Adherbal Caminada Netto

**São Paulo  
2004**

## RESUMO

No presente trabalho, são pesquisados os métodos existentes das atividades de compras nos serviços públicos, especificamente, na Universidade de São Paulo; bem como a aplicação da Lei 8666 (BRASIL, 1993). É apresentada, ainda, uma breve descrição das várias modalidades de licitação, com a finalidade de apresentar algumas considerações referentes à adoção de métodos, normas, leis para aquisição de bens e serviços. O objetivo principal desta pesquisa consiste na elaboração de uma proposta de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade nas Seções de Compras. Para tanto, descreve as rotinas inerentes à unidade de compras; mostra sua interação com outros processos; estabelece padrões para a compra mais utilizada na USP, tendo em vista as várias modalidades praticadas; faz algumas considerações a respeito das aquisições nos serviços públicos disciplinadas pela Lei 8666/93 e algumas das outras formas encontradas para estas aquisições no sentido de agilizar e melhorar a qualidade do resultado desses processos.

## **ABSTRACT**

This work deals with the existing purchasing routines in the public administration with a particular focus on the University of São Paulo, including the limitations imposed by federal law 8666/93. The possible variations of bidding procedures are briefly approached so as to support the analysis of norms and procedures applicable to public purchasing. The research as a whole is aimed at supporting a quality management proposal for the purchasing departments of the University of São Paulo. In order to fulfill this goal, the work shows the routines now applied within the university purchasing units as well as their interactions with other procedures. The proposal recommends purchasing standards in line with the prevailing modalities so far applied at the University, in order to render them more accountable and responsive, in light of the legal provisions established by the federal law 8666/93.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO .....7

### CAPÍTULO I - MÉTODOS EXISTENTES DE AQUISIÇÃO

1.1. MODALIDADES QUE PODEM SER ADOTADAS PELA ADMINISTRAÇÃO .....	9
1.2. BREVE DESCRIÇÃO DAS MODALIDADES MAIS UTILIZADAS .....	10
1.3. DETALHAMENTO DO PROCESSO DE COMPRA EM UMA UNIDADE DA USP .....	12
1.3.1. INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS.....	13
1.3.2. CRITÉRIOS PARA ASSEGURAR EFICÁCIA NA OPERAÇÃO E CONTROLE DO PROCESSO .....	20
1.3.3. AÇÕES IMPLEMENTADAS PARA ATINGIR OS RESULTADOS ESPERADOS DESTE PROCESSO .....	20
1.4. CADASTRAMENTO DE FORNECEDORES .....	21
1.5. CONSIDERAÇÕES ACERCA DO EDITAL.....	23
1.6. NÚMEROS DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO .....	25
1.7. ANÁLISE DO PRODUTO DE COMPRA DIRETA.....	32

### CAPÍTULO II - METODOLOGIA PROPOSTA

2.1. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS SEÇÕES DE COMPRAS .....	38
-----------------------------------------------------------------------------------	----

### CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

3.1. PONTOS POSITIVOS .....	43
3.2. PONTOS NEGATIVOS .....	44
3.3. ALGUMAS VANTAGENS DAS NOVAS FORMAS PARA AQUISIÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	44

CONCLUSÕES .....46

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....49

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1	PROCESSO COMPRA DIRETA - INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS
FIGURA 2	PROCESSO COMPRA POR ADIANTAMENTO - INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS
FIGURA 3	PROCESSO CONVITE, TOMADA DE PREÇOS E CONCORRÊNCIA - INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS
FIGURA 4	PROCESSO PREGÃO - INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS
FIGURA 5	PROCESSO INEXIGIBILIDADE - INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS
FIGURA 6	NÚMERO DE COMPRA NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2002 A FEVEREIRO DE 2005
FIGURA 7	NÚMERO DE COMPRA NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2002 A 2003
FIGURA 8	NÚMERO DE COMPRA NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2004 A FEVEREIRO DE 2005
FIGURA 9	MODALIDADE PREGÃO NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2002 A FEVEREIRO DE 2005
FIGURA 10	COMPRA DIRETA EM RELAÇÃO A OUTRAS MODALIDADES - PERÍODO DE 2002 A FEVEREIRO DE 2005
FIGURA 11	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO
FIGURA 12	PADRÃO GERENCIAL DE SISTEMA
FIGURA 13	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO
FIGURA 14	ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO
FIGURA 15	PADRÃO TÉCNICO DE PROCESSO
FIGURA 16	ORGANOGRAMA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA I</b>	<b>NÚMERO DE COMPRAS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO</b>
<b>TABELA II</b>	<b>MODALIDADES UTILIZADAS PARA COMPRA NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2002 A FEVEREIRO DE 2005</b>
<b>TABELA III</b>	<b>MODALIDADES UTILIZADAS PARA COMPRA NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2002 A 2003</b>
<b>TABELA IV</b>	<b>MODALIDADES UTILIZADAS PARA COMPRA NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2004 A FEVEREIRO DE 2005</b>
<b>TABELA V</b>	<b>MODALIDADE PREGÃO NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2002 A FEVEREIRO DE 2005</b>
<b>TABELA VI</b>	<b>RELAÇÃO ENTRE COMPRA DIRETA E OUTRAS MODALIDADES - PERÍODO DE 2002 A FEVEREIRO DE 2005</b>

## INTRODUÇÃO

Inúmeras são as dúvidas existentes quanto a procedimentos e rotinas inerentes à área financeira, especificamente nos setores responsáveis pela atividade de compras. Na Universidade de São Paulo, onde a presente pesquisa foi desenvolvida, tal atividade está subordinada a procedimentos, normas e legislações inerentes ao serviço público, aos quais as unidades da USP devem seguir.

Consideramos de extrema relevância a abordagem desse tema por sua importância, na medida em que consiste no atendimento das necessidades dos requisitantes (clientes internos) em adquirir produtos ou serviços, cujo processo engloba desde a realização das requisições de compras, que passa por todas as rotinas que as envolvem, até a entrega desses produtos ou serviços ao requerente. Por consequência, tal processo prevê a interação da unidade de compras com os demais departamentos da organização, o que justifica a necessidade de se estabelecer padrões a fim de que todo o processo transcorra de maneira rápida e segura.

Dessa forma, este trabalho propõe expor e discutir as rotinas das atividades das seções de compras nas unidades da Universidade de São Paulo, especificamente, na COESF - Coordenadoria do Espaço Físico e na FAU - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, unidades nas quais as autoras, deste trabalho, executam suas atividades de gerenciamento. O desenvolvimento e os resultados do presente trabalho tiveram como base a experiência das mesmas na execução de suas atividades na área financeira.

Não se pretende abordar o assunto de forma verticalizada. Nossa pretensão consiste, a princípio, em relatar as atividades de tais unidades que, conforme já dito, estão subordinadas aos procedimentos, normas e legislações inerentes ao serviço público que as unidades da USP devem seguir; para, após, explicar as escolhas feitas dessas e de suas rotinas, já que as normas legais dão os caminhos a serem tomados e compete aos administradores definirem quais e em que situações devem ser utilizadas.



Nesse sentido, existem duas formas básicas de abordagem do processo de compras na Universidade: por dispensa, principalmente, por meio de **compra direta; e por licitação**, por meio das demais modalidades (Convite, Tomada de Preço, Concorrência, etc.).

O objetivo do presente trabalho consiste no estabelecimento de padrões para a modalidade de compra mais utilizada na USP, tendo em vista as várias praticadas, pois entendemos que a padronização é uma das principais ferramentas para o adequado gerenciamento de uma unidade organizacional.

Para tanto, num primeiro momento, serão descritos os métodos existentes bem como sua interação com outros processos. Num segundo momento, será detectada, com base nos dados colhidos no Departamento de Administração da USP, a modalidade mais utilizada para, por fim, propormos o estabelecimento de padrões para tal modalidade.

Serão feitas, ainda, considerações acerca de cadastro de fornecedores, bem como acerca do edital, que são exigências da Lei 8666 (BRASIL, 1993), e propomos a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade nas Seções de compras em todas as Unidades de Ensino ou Unidade Administrativa da Universidade, pois julga-se que esta potente ferramenta é um meio para se atingir resultados mais eficientes, conferindo mais confiabilidade ao processo.

Na análise crítica, descreve-se os pontos positivos e negativos com referência a aplicação da Lei 8666/93 nas unidades de compras e as dificuldades destas unidades de compras em atingir resultados confiáveis de forma rápida e contínua a um menor custo.

## CAPÍTULO I - MÉTODOS EXISTENTES DE AQUISIÇÃO

Na Administração Pública, as aquisições de materiais e serviços estão estritamente vinculadas à legislação. Existem leis, normas e condições que devem ser observadas. A mais notória é a Lei Federal de licitações e contratos 8666 (BRASIL, 1993) que norteia as aquisições no Serviço Público.

### 1.1. MODALIDADES QUE PODEM SER ADOTADAS PELA ADMINISTRAÇÃO

- ✓ Modalidades previstas pela Lei Federal de Licitações e Contratos nº 8666 (BRASIL, 1993):
  - Convite (Art.22 § 3º);
  - Tomada de preço (Art.22 § 2º);
  - Concorrência. (Art.22 § 1º);
  - Sistema de registro de preços (Art. 15);
  - Dispensa a licitação:
    - Compra Direta (Art. 24 Inciso I);
    - Inexigibilidade (Art.25 - dispensa por exclusividade, por notória especialização, etc.).
- ✓ Outras modalidades:
  - Aquisição por adiantamento (destinada a atender despesas miúdas e urgentes)
  - Pregão - Lei 10.520 (BRASIL, 2002); Decreto 47.297 (SÃO PAULO, 2002); Resolução CEGP (SÃO PAULO, 2002) e Decreto 47.945 (SÃO PAULO, 2003).
  - Compras “on-line” (BEC – Bolsa Eletrônica de Compras).

## 1.2. BREVE DESCRIÇÃO DAS MODALIDADES MAIS UTILIZADAS

De acordo com SANTOS e CARRIJO (2001), as modalidades mais utilizadas são:

- **“Concorrência:** é a modalidade de licitação na qual os interessados comprovam possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto. A habilitação segue critérios mais rígidos e é feita no próprio procedimento. Exige ampla publicidade”.

Valor limite para Concorrência: acima de R\$ 650.000,00 para compras e outros serviços e R\$ 1.500.000,00 para obras e serviços de engenharia.

- **“Tomada de preços:** nos contratos cujos valores situam-se entre o convite e a concorrência. Os interessados deverão estar devidamente cadastrados ou atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas. Também exige publicidade ampla”.

Valor limite para Tomada de Preços: acima de R\$ 80.000,00 até R\$ 650.000,00 para compras e outros serviços e acima de R\$ 150.000,00 até R\$ 1.500.000,00 para obras e serviços de engenharia.

- **“Convite:** nos contratos cujos valores situam-se entre o limite da dispensa e o da tomada de preços. Ocorre entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos ou convidados em número de 3 (três) pela unidade administrativa. A publicidade, como regra, não é ampla, é feita diretamente aos convidados e há a exigência de afixação do convite em local apropriado”.

Valor limite para Convite: acima de R\$ 8.000,00 até R\$ 80.000,00 para compras e outros serviços e acima de R\$ 15.000,00 até R\$ 150.000,00 para obras e serviços de engenharia.

- **Compra direta:** Art. 24 inciso I da Lei 8666 (BRASIL, 1993) - dispensa a licitação por valor até R\$ 8.000,00 para compras e outros serviços e até R\$ 15.000,00 para obras e serviços de engenharia.

- **“Pregão:** é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública. O *pregão* não pode ser utilizado para contratação de obras e serviços de engenharia, bem como às locações imobiliárias e alienações em geral. Exige ampla divulgação”.

De acordo com JUSTEN FILHO (2002):

- **“Sistema de registros de preços:** para compreender o sistema de registro de preços, é necessário compará-lo com a situação comum, em que a administração realiza contratação específica antecedida com objetivo específico, e o contrato dela derivado terá de respeitar esses limites. Isso significa, via de regra, licitações e contratações de objeto unitário. No sistema de registro de preços, a principal diferença reside, usualmente, no objeto da licitação, que se destina a selecionar um fornecedor e uma proposta para uma contratação específica, a ser efetivada posteriormente pela Administração. No registro de preços, a licitação destina-se a selecionar fornecedor e proposta para contratações não específicas, seriadas, que poderão ser realizadas durante um certo período, por repetidas vezes. A proposta selecionada fica à disposição da Administração que, quando desejar adquirir, valer-se-á dos preços registrados, tantas vezes quantas o desejar (dentro dos limites do ato convocatório)”.

Conforme site da SECRETARIA DE ESTADO DOS NEGÓCIOS DA FAZENDA (2004).

- **“Bolsa eletrônica de compra:** o objetivo deste sistema é criar infra-estrutura informatizada para apuração do melhor preço de materiais adquiridos pelo setor público, por meio de cotações eletrônicas públicas, com a garantia, por parte do governo, do pagamento aos fornecedores na data de vencimento contratual. As modalidades de compra utilizadas pela BEC são: Compra Direta e Convite. Só poderão participar das cotações eletrônicas os fornecedores cadastrados pelo Departamento de Controle de contratações da Secretaria da Fazenda, que concordam em cumprir todas as cláusulas do regulamento do sistema BEC/SP. O fornecedor vencedor será aquele que apresentar primeiro a melhor oferta durante

o tempo válido da cotação, sendo informado de sua vitória e do prazo para dar continuidade ao processo de entrega do material e posterior recebimento do valor total negociado ([www.bec.sp.gov.br](http://www.bec.sp.gov.br))”.

A Lei 8666 (BRASIL, 1993) pode ser aplicada para adquirir qualquer tipo de produto desde aquisição de lápis até ao computador mais avançado que houver no mercado, desde um simples serviço de manutenção de uma máquina de calcular, bem como serviços de construção de imóveis.

Nesse contexto, está inserido o sistema de compras da USP, bem como as diversas unidades que compõem esta Universidade.

### **1.3. DETALHAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS EM UMA UNIDADE DA USP**

O fluxo das atividades inicia-se com base na solicitação de todo e qualquer pedido de compra. As requisições de compras são realizadas pelo sistema Mercúrio (este sistema é gerenciado pelo Departamento Financeiro da Reitoria da USP). A Seção de Compras recebe as requisições e dá início ao procedimento de compras. Este procedimento começa com consultas às empresas fornecedoras de materiais ou serviços, e por meio de contatos por telefone, “fax” ou “e-mails” tais cotações são registradas.

As cotações são realizadas independentes da modalidade da compra. Conforme legislação vigente, é necessário cotação de preços com, no mínimo, três empresas diferentes, para se obter comparativos de preços. Os orçamentos são enviados primeiramente para o requisitante para que se possa comprovar se o material ou serviço oferecido pelas empresas atende à necessidade do interessado. Se atender, os orçamentos são encaminhados à Diretoria para aprovação ou não da compra.

Se a aquisição for aprovada pela Diretoria, o processo retorna à Seção de Compra para prosseguimento. Se o valor for relativamente baixo e o gerente de compra julgar conveniente, a aquisição poderá ser feita por adiantamento. Se não, o gerente deverá definir, conforme o valor ou a especificidade, qual deverá ser a

modalidade mais indicada. Nesse caso, uma vez definida a modalidade, o processo é encaminhado à Seção de Contabilidade para a reserva financeira. Após, o processo retorna à Seção de Compra para que seja dada continuidade ao pedido e, em seguida, retorna à Seção de Contabilidade para realizar o empenhamento.

Após o empenhamento e com as devidas assinaturas, a Seção de Compras entra em contato com o fornecedor para confirmar a referida aquisição. Se a aquisição for de serviço, a realização é tratada diretamente com o requisitante. Já se a compra for de material permanente e, ao ser entregue, é encaminhado à Seção de Patrimônio para cadastro do bem (no Sistema Mercúrio). Por fim, o bem é entregue para área que o solicitou, ou se for material de consumo é efetuada a entrada no almoxarifado para armazenamento e posterior distribuição, conforme solicitação dos interessados.

Adiantamento é uma forma de compra direta, com pagamento à vista, instituída para atender despesas miúdas e urgentes. Caso a despesa se enquadre nessa denominação, após aprovação pela diretoria, a requisição é encaminhada à Seção de Tesouraria a fim de programar o numerário para pagamento. A Seção de Compra faz a aquisição dos produtos. Após o recebimento do material, a Seção de Compras encaminha a Nota Fiscal à Seção de Tesouraria para emissão de cheques e pagamento diretamente ao fornecedor. Nesse caso, o produto ou serviço é entregue ao requisitante.

### **1.3.1. INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS**

Como podemos perceber as interações com outros processos ocorrem a partir do recebimento das requisições de compras, uma vez que as requisições podem ter sido feitas por professor ou funcionário, por exemplo, para aquisições de serviços ou materiais/equipamentos necessários para sala de aula ou laboratório de pesquisa, para reforma de instalações ou, ainda, para manutenção de diversos equipamentos. As áreas podem ser: técnica, administrativa, manutenção, etc.

Com base no início desse processo, as interações continuam entre fornecedores, órgãos centrais da Reitoria, Seção de Contabilidade, que realiza a

reserva financeira, o empenhamento, as conferências contábeis e registros; da Seção de Patrimônio, que recebe e cadastra o bem adquirido; e a Seção de Tesouraria que realiza os pagamentos das aquisições feitas por adiantamento.

De acordo com CAMPOS (2002): “Como fazer fluxogramas...”.

As figuras 1, 2, 3, 4 e 5 mostram fluxogramas que permitem visualizar a sequência e a inter-relação entre as ações. Estes fluxogramas facilitam o entendimento do conceito de processo – que consiste em uma série sistemática de ações direcionadas para alcançar uma meta.

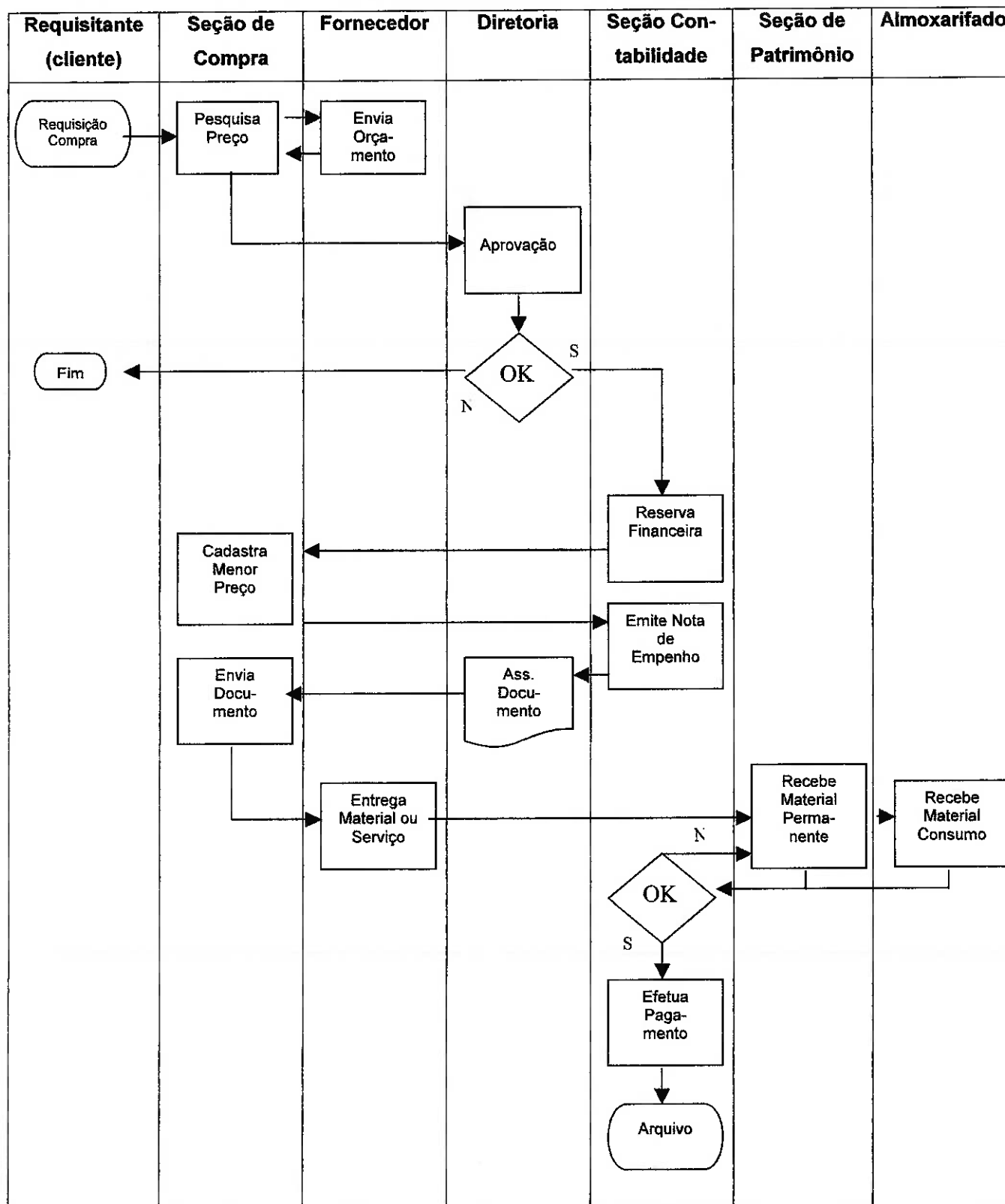


FIGURA 1: PROCESSO COMPRA DIRETA - INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS



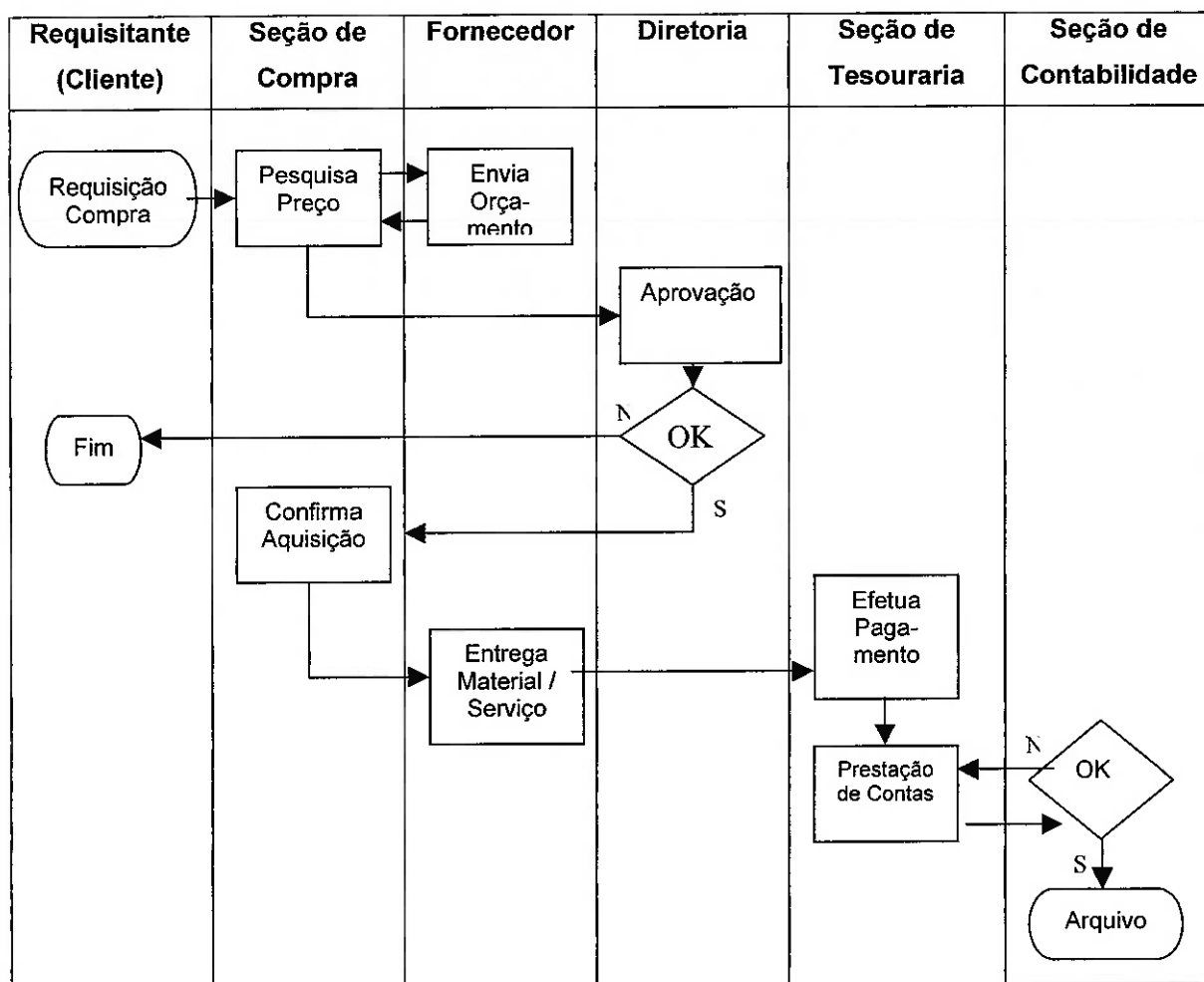


FIGURA 2: PROCESSO COMPRA POR ADIANTAMENTO - INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS

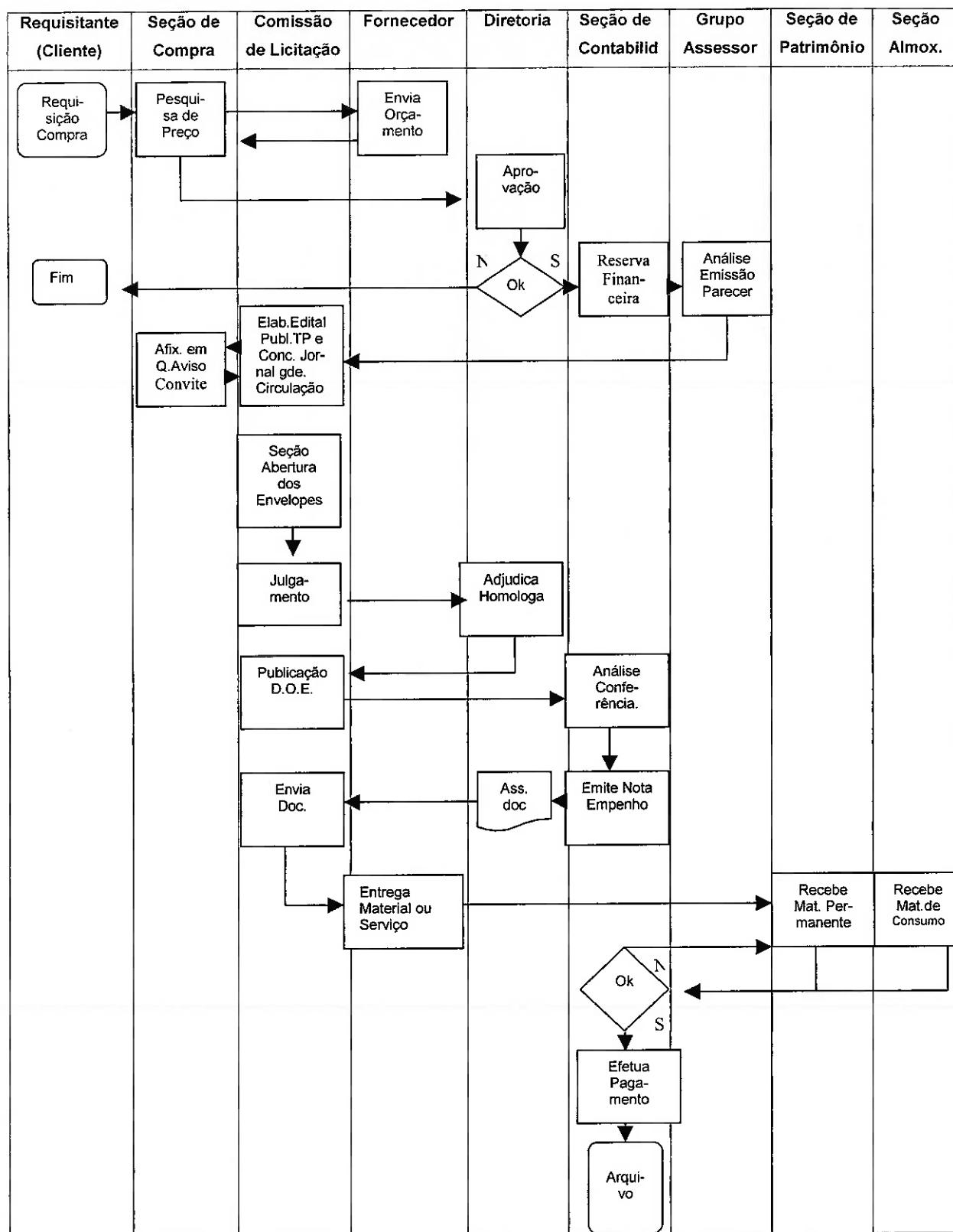


FIGURA 3: PROCESSO - CONVITE, TOMADA DE PREÇO E CONCORRÊNCIA - INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS

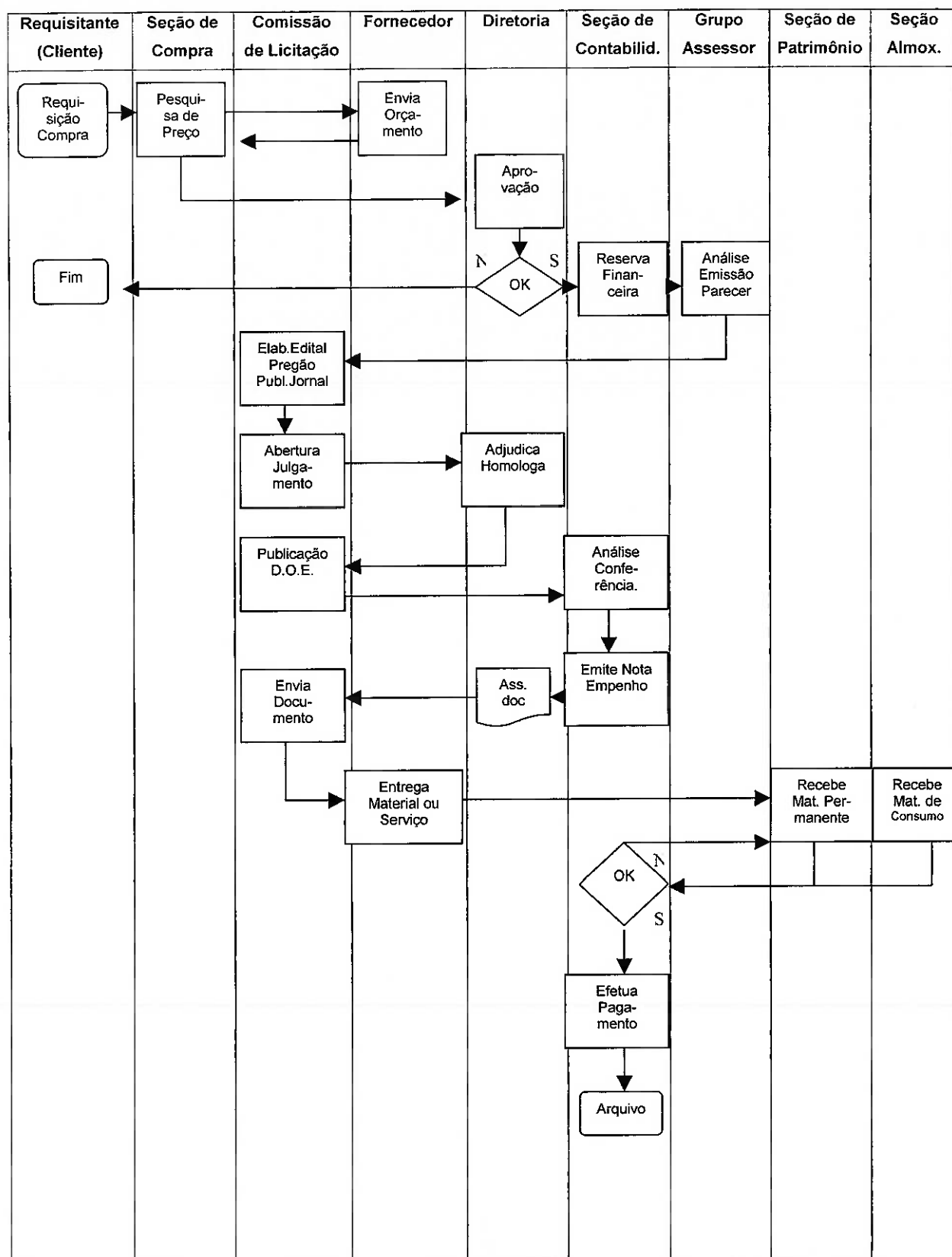


FIGURA 4: PROCESSO PREGÃO - INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS

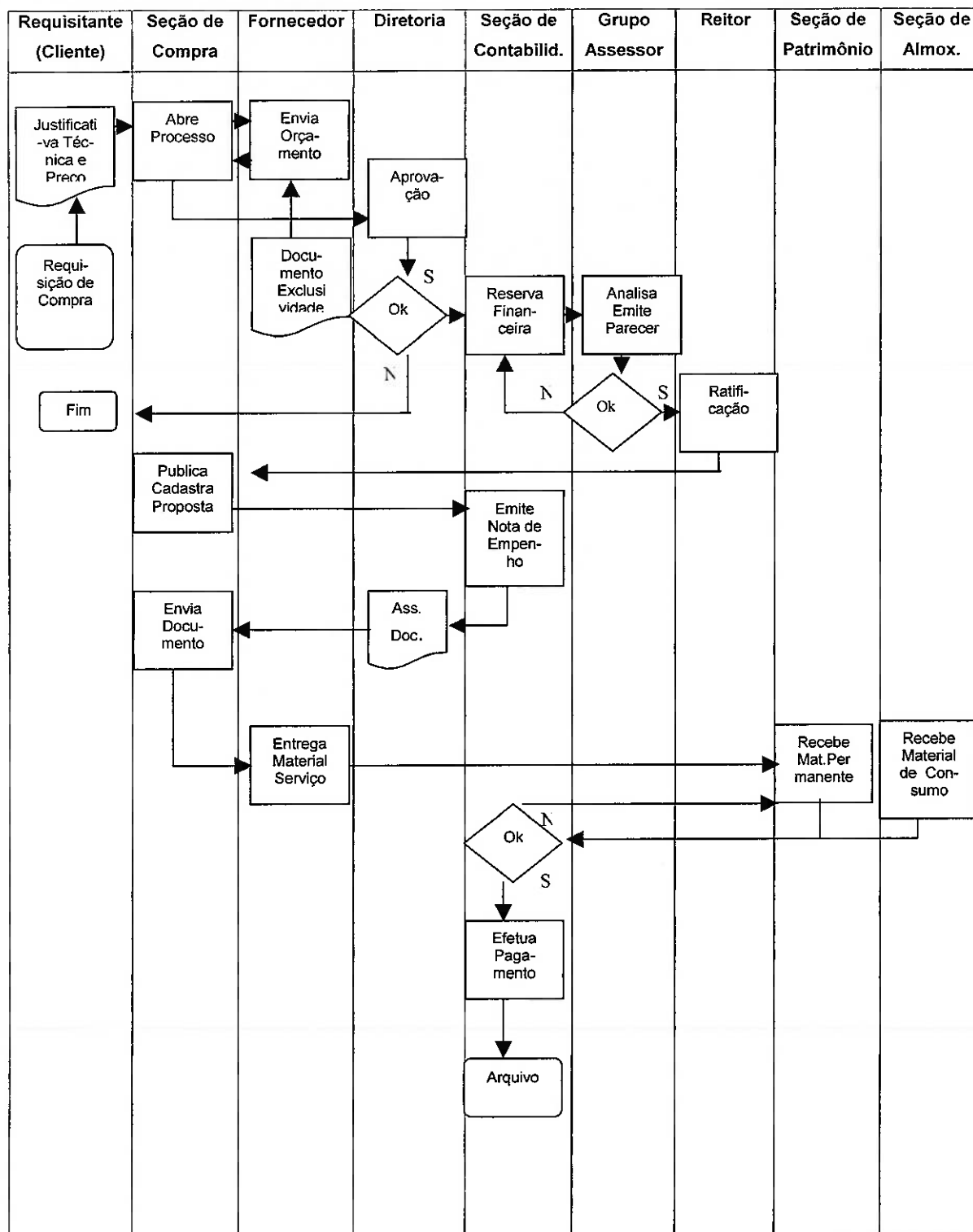


FIGURA 5: PROCESSO INEXIGIBILIDADE - INTERAÇÃO COM OUTROS PROCESSOS

### **1.3.2. CRITÉRIOS PARA ASSEGURAR EFICÁCIA NA OPERAÇÃO E CONTROLE DO PROCESSO**

O próprio Sistema Mercúrio proporciona condições de controlar o processo, já que pelo referido sistema podemos obter relatórios das novas requisições de compra que estão sendo emitidas. Diariamente, o Chefe da Seção de Compra lista às novas requisições, analisa e distribui entre os seus funcionários a atribuição de iniciar o procedimento de compra.

Ainda pelo Sistema é possível verificar a situação de qualquer requisição de compra, se ela está na Seção de Contabilidade, Diretoria etc. É possível verificar quem são as pessoas envolvidas com determinada aquisição, bem como medir o tempo entre a data em que a requisição foi gerada e a situação em que ela se encontra.

### **1.3.3. AÇÕES IMPLEMENTADAS PARA ATINGIR OS RESULTADOS ESPERADOS DESTE PROCESSO**

As cotações obtidas pela Seção de Compra pela pesquisa de preços são submetidas à aprovação do interessado para comprovar se o que está sendo oferecido atende à necessidade do cliente.

A Seção de Contabilidade confere, analisa e controla todos os procedimentos dos processos da área financeira que inclui os de compras.

Como banco de dados dinâmico que deve ser, o registro cadastral de fornecedores também funciona como medida para atingir os resultados esperados.

Temos ainda o edital como peça-chave da fase de abertura da licitação. Entretanto, o edital, não se restringe à fase de abertura porque as regras que estipular nortearão todas as outras fases do certame. Um edital bem feito é garantia de uma aquisição com a qualidade desejada assegurada.

#### 1.4. CADASTRAMENTO DE FORNECEDORES

As atividades de cadastramento de fornecedores estão intimamente ligadas às atividades de compras. O cadastro de fornecedores é uma exigência da Lei 8666 (BRASIL, 1993) que regulamenta as licitações públicas.

O cadastro de fornecedores tem os seguintes objetivos:

- ✓ inscrever pessoas físicas e jurídicas no Sistema de Cadastro de Fornecedores, bem como atualizar e renovar o cadastro;
- ✓ manter informações cadastrais de fornecedores habilitados e suas linhas de fornecimento;
- ✓ manter o registro das certidões exigidas por lei para a habilitação de fornecedores;
- ✓ emitir atestado de registro cadastral de fornecedores.

De acordo com PEREIRA JUNIOR (2003): “Em termos ideais, o cadastro haveria de funcionar como banco de dados sempre atualizados sobre a habilitação e o desempenho dos que participam de licitações e contratam com a Administração...” “... o registro cadastral oferece-se como prestimoso instrumento para a Administração precatar-se de convidar empresas cujo desempenho anterior não as recomende ao interesse público, bem assim de considerar habilitadas aquelas que estariam impedidas de participar de licitações”.

O cadastro consiste em um conjunto de arquivos que documentam a situação jurídica, técnica, financeira e fiscal das empresas que participam de licitações. Trata-se de simplificar a atividade da Administração Pública, com o objetivo de dinamizar a fase de habilitação preliminar. O registro cadastral funciona como uma espécie de banco de dados que lhe permite obter informações importantes acerca dos licitantes, que inclui: habilitação jurídica, fiscal, técnica e econômico-financeira.

##### ➤ **Habilitação jurídica**

Requisitos que identificam juridicamente o fornecedor, como por exemplo: cédula de identidade, no caso de pessoa física; registro comercial, no caso de empresa, etc.

➤ **Regularidade fiscal**

Documentação que comprova se o fornecedor está em dia com seus compromissos trabalhistas e sociais.

➤ **Qualificação técnica**

Requisitos que comprovam se o fornecedor possui atestados e documentos que comprovam a sua competência técnica.

➤ **Qualificação econômico-financeira**

Requisitos que comprovam a capacidade econômico-financeira do fornecedor.

Conforme o **Manual de Orientação para Análise de Documentos Visando o Cadastramento de Fornecedores** do Departamento de Administração da Reitoria da USP, 1998: O requerimento contendo os dados da empresa deverá ser apresentado juntamente com os seguintes documentos:

- **Habilitação Jurídica**

Ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor.

- **Regularidade Fiscal**

Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ

Cadastro de Contribuinte Estadual

Cadastro de Contribuinte Municipal

Certidão de Quitação de tributos e Contribuições Federais administrados pela Secretaria da Receita Federal

Certidão quanto a Dívida Ativa da União

Certidão Negativa de Débito junto a Fazenda Estadual (ICMS)

Certidão Negativa de Débito de Tributos Mobiliários (Município)

Certificado e Regularidade de Situação perante o FGTS

Certidão Negativa de Débito perante o INSS

- **Qualificação Técnica**

Registro ou Inscrição na atividade profissional competente, se for o caso

Equipe Técnica (currículo e vínculo empregatício), se for o caso

Atestados de capacidade técnica

Indicação das instalações e aparelhamento técnico

Prova de atendimento de requisitos em Lei Especial, se for o caso

As empresas que tenham por objeto a execução de obras ou prestação de serviços de engenharia deverão apresentar:

- a) Declaração se elabora ou não o Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho – PCMAT. Em caso afirmativo, informar quais documentos básicos que compõem o PCMAT da empresa;
- b) Se houver, Certificado emitido por entidade certificadora de terceira parte, credenciada pelo INMETRO comprovado a participação o Programa Setorial de Qualidade – CPO-PSQ.

- **Qualificação Econômico-Financeira**

Balço Patrimonial ou Declaração do IRPJ

Certidão Negativa de Falência e Concordata ou de Execução Patrimonial.

O cadastramento de fornecedor da USP pode ser feito através do site: [www.recad.usp.br/gefim](http://www.recad.usp.br/gefim).

### **1.5. CONSIDERAÇÕES ACERCA DO EDITAL**

O edital tem a função tanto de divulgar quanto de normatizar a licitação. Caracteriza-se como instrumento convocatório e contém as regras fundamentais da licitação.

É de fundamental importância a elaboração do ato convocatório. A maioria dos problemas práticos ocorridos em licitações surge em virtude de editais mal redigidos, e como resultado temos o surgimento de conflitos, desclassificação de propostas, etc., muitas vezes de forma injusta e desnecessária.

O edital deve conter apenas os requisitos necessários e úteis e proceder a descrição clara e explícita de todas as exigências necessárias. Cada licitação deve ser planejada com racionalidade e cautela. Desta forma teremos uma licitação rápida, sem problemas e com a seleção da proposta mais vantajosa.



A estrutura do Edital - Art. 40 da Lei 8666 (BRASIL, 1993) divide o edital em duas partes, sendo o “preâmbulo” e o “corpo”. No corpo encontram-se as regras fundamentais que disciplinarão a licitação. O preâmbulo apresenta um sumário do edital que contém informações relevantes destinadas aos interessados.

No edital devem constar os seguintes elementos: definição do objeto, exigências de habilitação, critérios de aceitabilidade de propostas, sanções por inadimplemento e anexos - Exemplo: memorial descritivo, minuta de contrato, etc.

#### ➤ **Definição do Objeto:**

Podemos definir o “objeto” da licitação, como o bem ou o serviço que a Administração busca adquirir.

De acordo com JUSTEN FILHO: “A indicação do objeto deverá ser sucinta. A regra visa a evitar que a complexidade da descrição dificulte a compreensão de eventuais interessados. Essa descrição deverá permitir imediata apreensão ao âmbito da licitação. Nesse Campo, a atenção dos eventuais interessados poderia ser prejudicada tanto pela excessiva prolixidade quanto pela omissão dos tópicos essenciais. Por isso “sucinta” não significa “omissa”. Se o objeto da licitação for complexo, a descrição deverá ser mais extensa.”

A descrição do objeto deverá ser sucinta e clara. É a partir dessa descrição que os interessados formularão suas propostas, a Comissão examinará sua regularidade, etc. Tudo poderá ser decidido apenas com o constante no edital.

#### ➤ **Exigência de habilitação:**

O edital deverá estabelecer regras acerca do procedimento licitatório. Deverá conter a definição das regras sobre habilitação. Poderão ser previstas exigências de habilitação jurídica, regularidade fiscal, capacidade técnica e capacidade econômico-financeira, etc. A administração tem o dever de especificar, de modo exato, os documentos que pretende receber.

➤ **Critérios de aceitabilidade de propostas:**

Os critérios de julgamentos deverão ser objetivos. Na fase de julgamento a Comissão de Licitação deverá nortear suas decisões com base nos critérios definidos e constantes no ato convocatório. O edital deverá fixar local, prazos e datas, como por exemplo: prazo para entrega dos envelopes de documentação e proposta, execução do contrato, entrega do objeto da licitação, etc. O edital deverá determinar as condições para aceitação dos preços, se as propostas deverão apresentar preços unitários ou globais, definir o critério de reajuste de preços, bem como as condições de pagamento e de recebimento provisório e definitivo do objeto.

➤ **Sanções por inadimplemento:**

As sanções possíveis de serem aplicadas aos licitantes são aquelas previstas na Lei 8666 (BRASIL, 1993). No entanto, não basta a previsão em Lei. O edital deverá indicar, concretamente, as penalidades e as circunstâncias que acarretarão sua incidência.

➤ **Anexos:**

Nos anexos deverão constar exigências sobre questões específicas ou definições acerca do objeto da licitação. A definição de cada anexo dependerá de cada caso específico. Exemplo de Anexos: Memorial descritivo, Minuta de contrato, etc.

## **1.6. NÚMEROS DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

Apresentamos a seguir os números de compras realizadas durante o período de 2002 a Fevereiro/2005 na Universidade de São Paulo. Estes dados foram colhidos no Departamento de Administração da Reitoria da USP.

As Tabelas I, II, III, IV, V e VI e as Figuras 6, 7, 8, 9 e 10 (gráficos) mostram, respectivamente, os números de compras na Universidade, as modalidades utilizadas e a relação entre compra direta e as demais, destacando-se o crescimento da modalidade Pregão a partir de 2004.

TABELA I - NÚMEROS DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

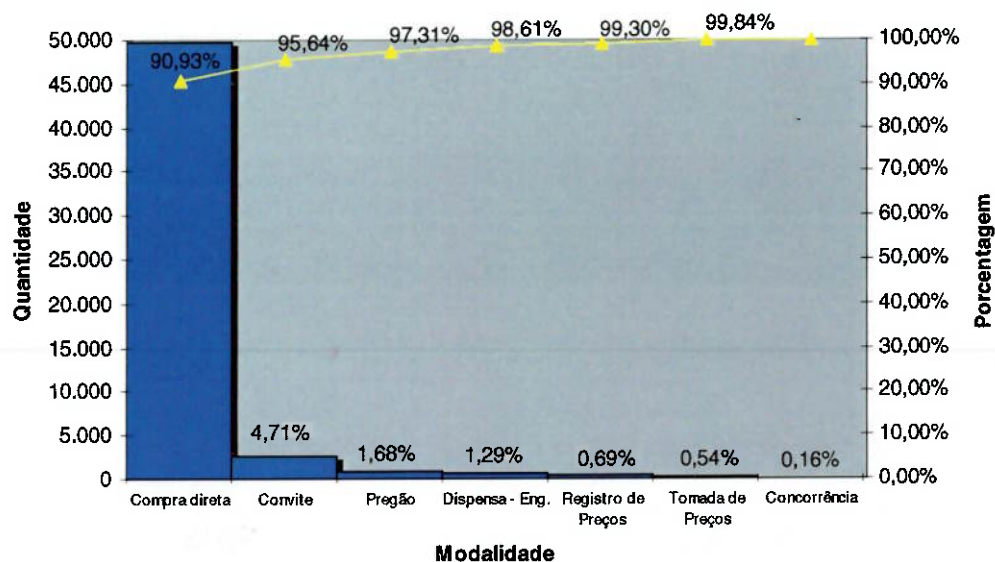
Modalidade	2002	2003	2004	Fev/2005	Total	%
Concorrência	21	44	20	4	89	0,16
Tomada de preços	126	96	55	19	296	0,54
Convite	1.066	1.029	451	34	2580	4,71
Compra direta	15.049	15.898	16.841	2071	49.859	90,93
Dispensa – engenharia	182	200	293	35	710	1,29
Pregão		29	770	122	921	1,68
Registro de preços	89	168	72	50	379	0,69
<b>Total</b>	<b>16.533</b>	<b>17.464</b>	<b>18.502</b>	<b>2.335</b>	<b>54.834</b>	<b>100</b>

Fonte: Departamento de Administração da Reitoria da USP.

**TABELA II - MODALIDADES UTILIZADAS PARA COMPRAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO PERÍODO DE 2002 A FEVEREIRO DE 2005**

Modalidade	2002 a Fev/2005	Frequência relativa	Frequência acumulada
Compra direta	49.859	90,93%	90,93%
Convite	2.580	4,71%	95,64%
Pregão	921	1,68%	97,31%
Dispensa - engenharia	710	1,29%	98,61%
Registro de Preços	379	0,69%	99,30%
Tomada de preços	296	0,54%	99,84%
Concorrência	89	0,16%	100,0%
<b>Total</b>	<b>54.834</b>	<b>100%</b>	

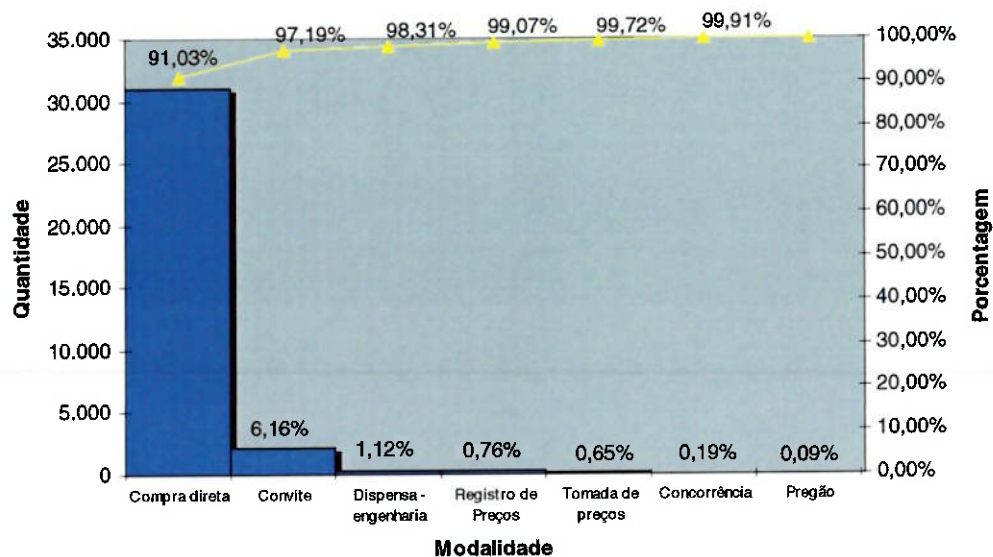
Fonte: Departamento de Administração da Reitoria da USP.

**FIGURA 6: NÚMERO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2002 A FEVEREIRO DE 2005**

**TABELA III - MODALIDADES UTILIZADAS PARA COMPRAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2002 A 2003**

Modalidade	2002 e 2003	Frequência relativa	Frequência acumulada
Compra direta	30.947	91,03%	91,03%
Convite	2095	6,16%	97,19%
Dispensa - engenharia	382	1,12%	98,31%
Registro de Preços	257	0,76%	99,07%
Tomada de preços	222	0,65%	99,72%
Concorrência	65	0,19%	99,91%
Pregão	29	0,09%	100,0%
<b>Total</b>	<b>33.997</b>	<b>100%</b>	

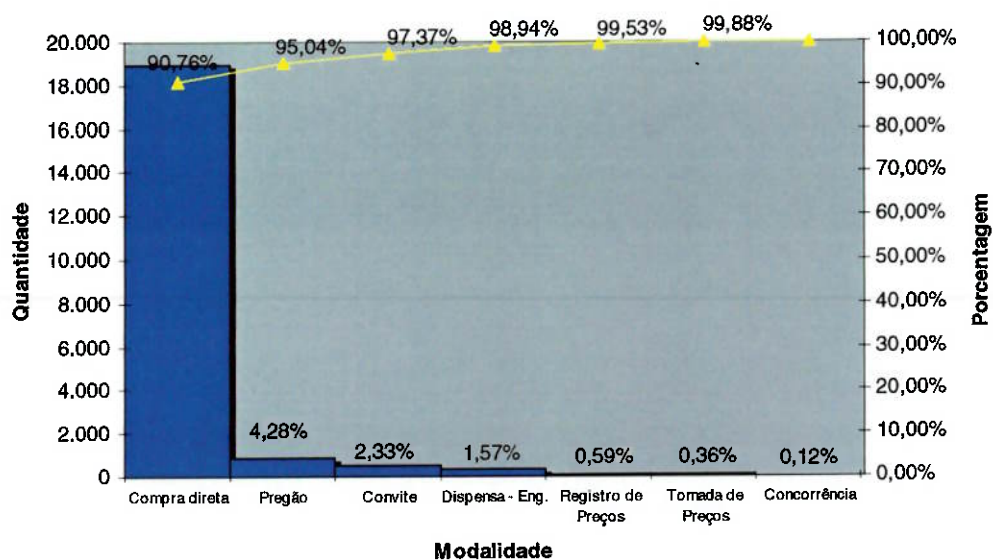
Fonte: Departamento de Administração da Reitoria da USP.

**FIGURA 7: NÚMERO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO PERÍODO DE 2002 A 2003**

**TABELA IV - MODALIDADES UTILIZADAS PARA COMPRAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2004 A FEVEREIRO DE 2005**

Modalidade	2004 a Fev/2005	Frequência relativa	Frequência acumulada
Compra direta	18.912	90,76%	90,76%
Pregão	892	4,28%	95,04%
Convite	485	2,33%	97,37%
Dispensa - Engenharia	382	1,57%	98,94%
Registro de Preços	122	0,59%	99,53%
Tomada de Preços	74	0,36%	99,88%
Concorrência	24	0,12%	100,0%
<b>Total</b>	<b>20.837</b>	<b>100%</b>	

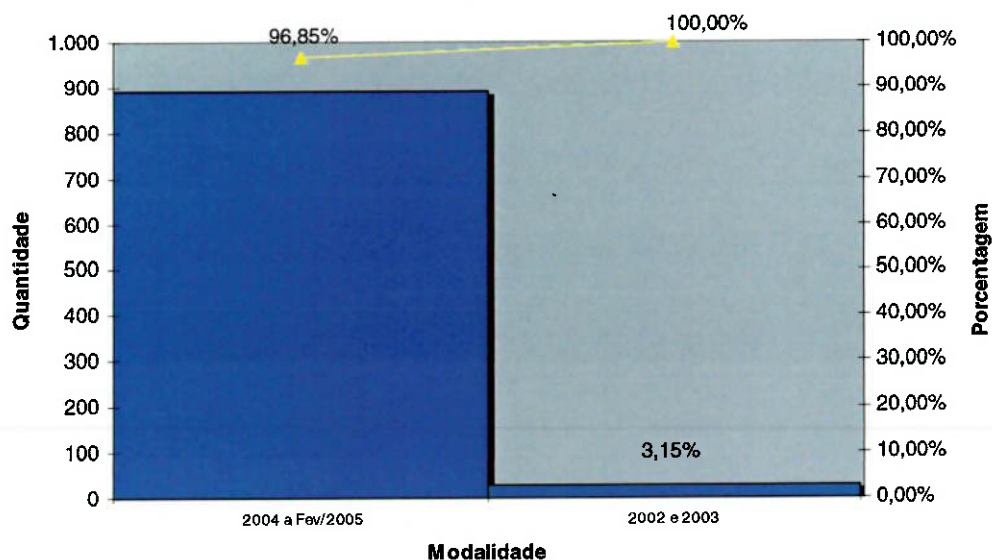
Fonte: Departamento de Administração da Reitoria da USP.

**FIGURA 8: NÚMERO DE COMPRAS NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2004 A FEVEREIRO DE 2005**

**TABELA V - MODALIDADE PREGÃO NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -PERÍODO 2002 A FEVEREIRO DE 2005**

<b>Período</b>	<b>Pregão</b>	<b>Frequência relativa</b>	<b>Frequência acumulada</b>
2004 a Fev/2005	892	96,85%	96,85%
2002 e 2003	29	3,15%	100,00%
<b>Total</b>	<b>921</b>	<b>100%</b>	

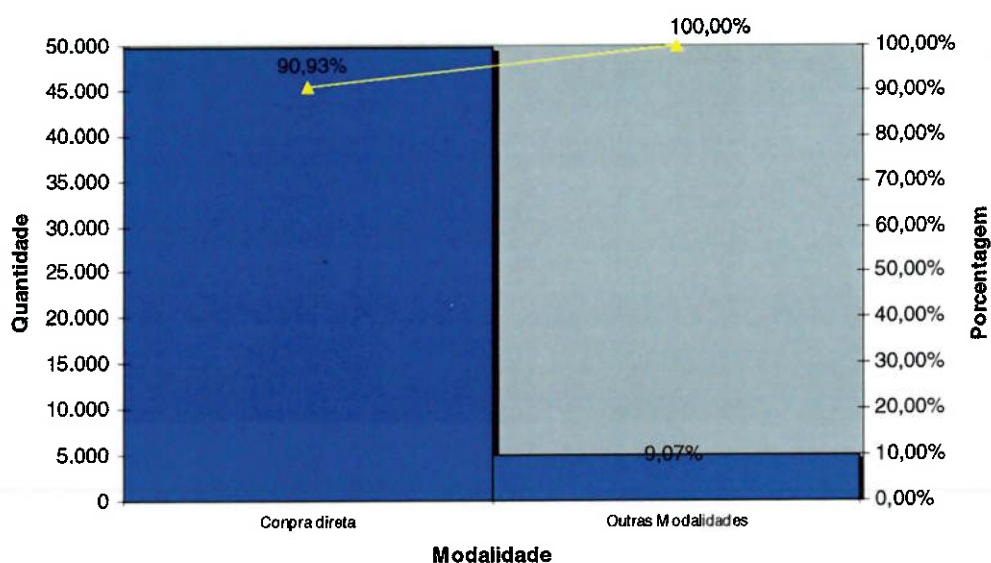
Fonte: Departamento de Administração da Reitoria da USP.

**FIGURA 9: MODALIDADE PREGÃO NA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - PERÍODO DE 2002 A FEVEREIRO DE 2005**

**TABELA VI - RELAÇÃO ENTRE COMPRA DIRETA E AS OUTRAS MODALIDADES - PERÍODO DE 2002 A FEVEREIRO DE 2005**

Modalidade	2002 a Fev/2005	Frequência relativa	Frequência acumulada
Compra Direta	49859	90,93%	90,93%
Outras Modalid.	4975	9,07%	100,00%
<b>Total</b>	<b>54834</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Departamento de Administração da Reitoria da USP.

**FIGURA 10: COMPRA DIRETA EM RELAÇÃO ÀS OUTRAS MODALIDADES - PERÍODO DE 2002 A FEVEREIRO DE 2005**



### 1.7. ANÁLISE DO PRODUTO DE COMPRA DIRETA

Conforme OLIVEIRA (2002): “A unidade de compra é uma unidade de negócio, ou seja, podemos compará-la a uma pequena empresa administrando seu negócio. Como em toda empresa, esta unidade deve ter claramente definida e divulgada sua missão, razão de ser de uma organização, de forma a direcionar seus negócios e deixar claro aos seus clientes o objetivo de sua existência”.

Na extratificação dos dados (Tabela VI, Figura 10), a modalidade que apareceu com mais frequência ou a mais utilizada para compras na USP foi a de “Compra direta”, ou seja, o produto crítico dentre os descritos anteriormente, por esta razão apresentamos o estabelecimento de padrões para esta modalidade, é o que mostra as Figuras 11, 12, 13, 14 e 15.

A figura 11, **Descrição do Negócio**, mostra um diagrama de árvore que apresenta uma seqüência referente à descrição do Negócio de uma unidade gerencial de compra, a definição de sua missão, e conseqüente identificação dos principais produtos desta unidade gerencial.

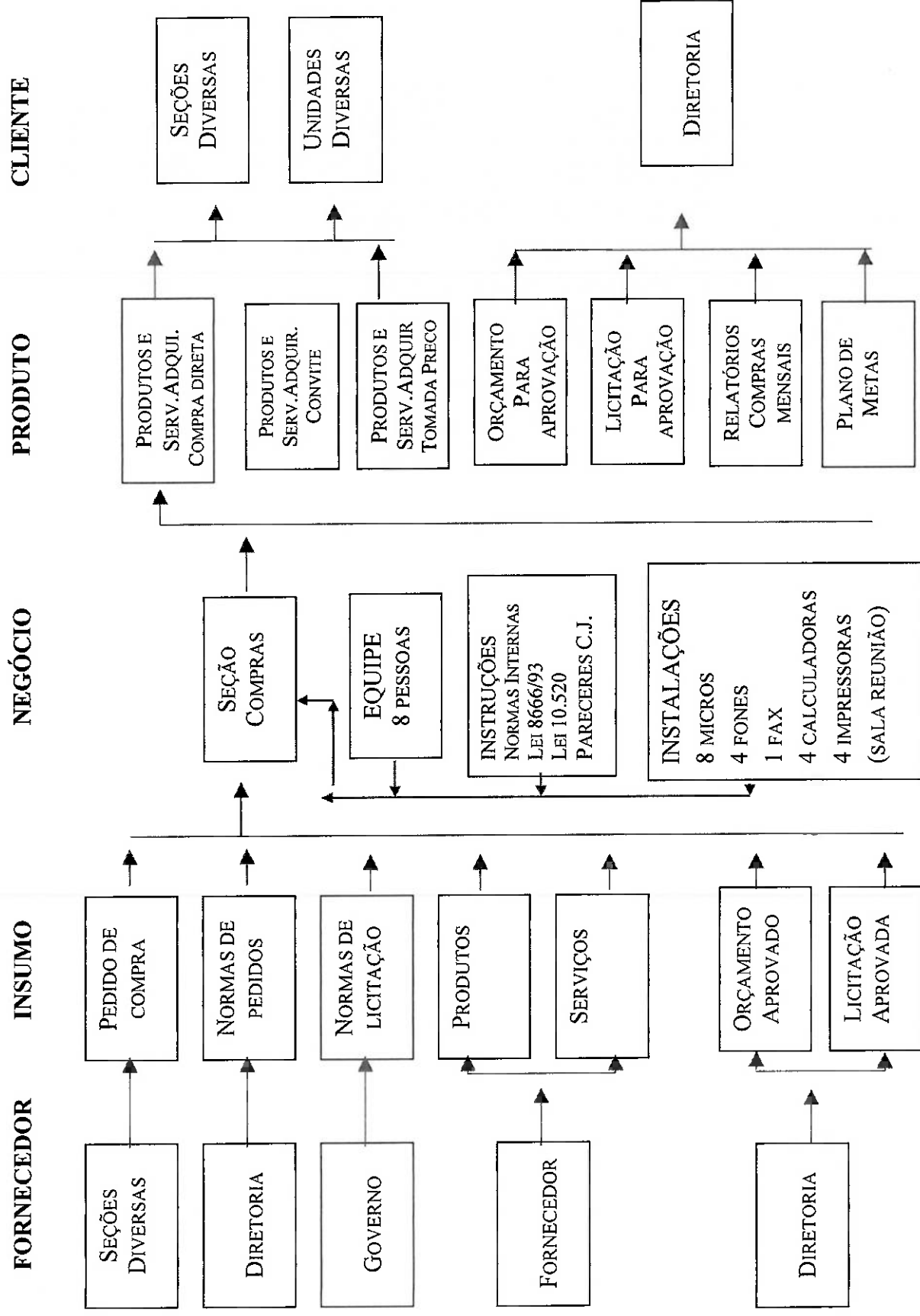
A Figura 12 mostra o **Padrão Gerencial de Sistema** – padrão de processo necessário à obtenção e manutenção dos níveis de controle estabelecido na especificação do produto escolhido. Permite ao gerente uma visão sistêmica da inter-relação entre as tarefas internas e as tarefas de outras unidades organizacionais necessárias a consecução do produto escolhido que é compra direta.

A figura 13 mostra o **Procedimento Operacional Padrão** – A finalidade desse procedimento é permitir ao gerente delegar ao operador sua execução, descrevendo as atividades importantes, que não podem deixar de ser feitas para o cumprimento da tarefa.

A figura 14 mostra a **Especificação do Produto**, cujo padrão descreve as características da qualidade do produto que traduz e identifica as necessidades e desejos dos clientes.

A figura 15 mostra o **Padrão Técnico de Processo**, cuja principal finalidade é apresentar valores a serem controlados e ajustados pelos supervisores e operadores na execução das tarefas de forma a permitir a obtenção das características da qualidade do produto expressas na especificação.

## SEÇÃO DE COMPRAS - DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO (PRINCIPAIS)



**MISSÃO:** GARANTIR A AQUISIÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS NO PRAZO, QUANTIDADE E FORMA ESPECIFICADA A PREÇO REDUZIDO DE FORMA CONTINUADA.

FIGURA 11: DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

## Seção Compras – Padrão Gerencial de Sistema

## PGS – 01.04

## Produto: Produtos e Serviços Adquiridos – Modalidade Compra Direta

Fl. 01/01

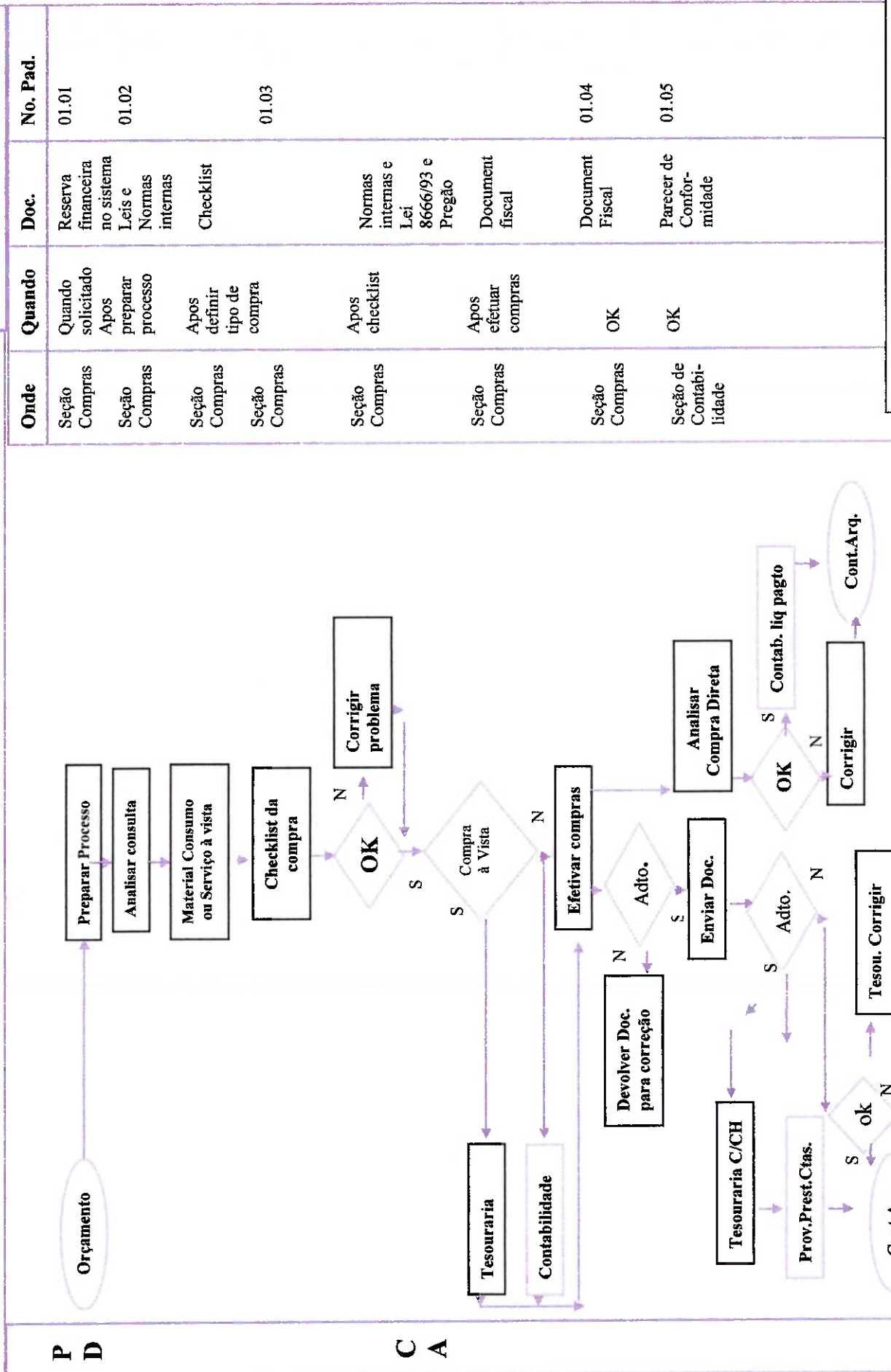


FIGURA 12: PADRÃO GERENCIAL DE SISTEMA

SEÇÃO DE COMPRAS PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO		POP – 01.05	
PRODUTO – PRODUTOS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS – MODALIDADE COMPRA DIRETA		Fl. 01/01	
TAREFA – ANALISAR COMPRA DIRETA		RESPONSÁVEL: COMPRADOR:	
<div><div><ul style="list-style-type: none"><li>▪ SISTEMA MERCÚRIO – MICRORECAD</li><li>▪ TELEFONE / FAX</li><li>▪ CALCULADORA</li></ul></div><div><p><b>MATERIAL NECESSÁRIO</b></p><ul style="list-style-type: none"><li>▪ MICROSOFT EXCEL</li><li>▪ LEI 8666/93 E NORMAS INTERNAS</li><li>▪ INTERNET</li></ul></div></div>			
<div><div><ul style="list-style-type: none"><li>▪ REALIZAR PESQUISA DE PREÇOS NO MERCADO</li><li>▪ VERIFICAR VALORES ORÇADOS NAS PROPOSTAS.</li><li>▪ VERIFICAR DOCUMENTAÇÃO DOS FORNECEDORES (INCLUSIVE VIA INTERNET)</li><li>▪ TIRAR CÓPIA DE TODA DOCUMENTAÇÃO</li><li>▪ EMITIR PLANILHA DE FORNECEDORES E VALORES/ GRADE COMPARATIVA DE PREÇOS</li><li>▪ ENCAMINHAR PROCEDIMENTO DE COMPRAS PARA DIRETORIA AUTORIZAR</li></ul></div><div><p><b>ATIVIDADES CRÍTICAS</b></p></div></div>		<div><p><b>DESVIOS POSSÍVEIS</b></p><ul style="list-style-type: none"><li>▪ DEVOLVER PARA VALIDAR</li><li>▪ DEVOLVER PARA CORRIGIR</li><li>▪ RETORNAR AO REQUISITANTE</li></ul></div>	
<div><p><b>RESULTADOS ESPERADOS</b></p><ul style="list-style-type: none"><li>▪ ATENDER O CLIENTE NAS CONDIÇÕES, ESPECIFICAÇÕES E PRAZOS SOLICITADOS.</li></ul></div>			
<div><p><b>AÇÕES CORRETIVAS / DESVIOS</b></p><ul style="list-style-type: none"><li>▪ IDENTIFICAR POSSÍVEIS PROBLEMAS DURANTE O PROCESSO E FAZER CORREÇÕES NOS PRAZOS PREVISTOS.</li></ul></div>			

FIGURA 13: PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

SEÇÃO DE COMPRAS ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO		EP – 01.04	
PRODUTO: PRODUTOS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS – MODALIDADE COMPRA DIRETA CLIENTES: SEÇÕES / ÁREAS DIVERSAS		Fl. 01/01	
APLICAÇÃO DO PRODUTO DAR CONDIÇÕES À EQUIPE DE COMPRAS PARA A TOMADA DE DECISÕES.			
CLIENTE		CARACTERÍSTICA DA QUALIDADE	VALOR ASSEGURADO
PROD. E SERVIÇOS SOLICITADOS		QUALIDADE INTRÍNSICA QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS ATENDIMENTOS AS ESPECIFICAÇÕES DOS PRODUTOS ADQUIRIDOS	Qualidade do produto – 90 %
DIRETORIA		CUSTO CUSTO OPERACIONAL	4 ORÇAM/1HORA/COMPRADOR
SEÇÕES DIVERSAS		ATENDIMENTO CUSTO PRODUTO – CUSTO MÉDIO DO MERCADO – ASSIDUIDADE DO PESSOAL	NÃO ULTRAPASSAR 30% RECLAM. ATENDER EM 80%
SEÇÕES DIVERSAS		SEGURANÇA SEGURANÇA OPERACIONAL (NORMAS TÉCNICAS)	0% NA OPERAÇÃO DO PRODUTO
MORAL			
ACONDITIONAMENTO / ARMAZENAMENTO / TRANSPORTE CONFORME NORMAS TÉCNICAS E/OU ESPECIFICAÇÃO DO FORNECEDOR			
OBSERVAÇÕES NÃO SE APLICA			

FIGURA 14: ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO

SEÇÃO DE COMPRAS									
PTP - 01.04 - FL.01									
PRODUTO: PRODUTOS E SERVIÇOS ADQUIRIDOS - MODALIDADE COMPRA DIRETA									
PROCESSO: CHECAR PROCEDIMENTO DE COMPRAS									
PROCESSO	QUALIDADE ASSEGURADA	NÍVEL DE CONTROLE			RESPON-SÁVEL	MÉTODO DE VERIFICAÇÃO			POP
FLUXO	TAREFA	CARACTERÍSTICA QUALIDADE	VALOR ASSEGUR	PARÂMETRO CONTROLE	VALOR PADRÃO	INSTRUMENTO TRABALHO	QUANDO	REGISTRO Nº	
1	ANALISAR COMPRA DIRETA	Requisição Usuário. Material fornecido pelo mercado	100 %	Itens indicadores checagem	100 % Confrontados	Chefe de compras	Após a montagem do processo	Check list	01 . 02
		Atendimento no prazo	Prazo	Prazo de Conferência	T > 30 min processo		Durante a tarefa	Processo	
2	CHECK LIST DA COMPRA	Conferência correta e completa	100 %	Checklist	100 % Controlado	Chefe de compras	Após a análise da consulta	Check list	01 . 03
		Atendimento no prazo	4 dias	Prazo de Conferência	T < 8 h		Durante a tarefa	Processo	
3	EFETUAR COMPRAS	Qualidade do Produto ou serviço	95 %	Reserva de Recursos Tesouraria ou nota empenho	100 % Controlado	Chefe de compras	Após a checklist	Processo	01 . 04
		Atendimento No prazo	1 h	Confirmação com o fornecedor	T < 1 h		Durante a tarefa	Processo	

FIGURA 15: PADRÃO TÉCNICO DE PROCESSO

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA PROPOSTA**

### **2.1 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS SEÇÕES DE COMPRAS**

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) consiste no conjunto de atividades e tarefas que devem ser executadas por todos para garantir a qualidade de nossos produtos e serviços.

A implantação do SGT visa a aumentar a capacidade da unidade de compra em atender aos requisitos de seus clientes de modo a satisfazer às suas necessidades e definindo e monitorando os processos existentes, adquirir a capacidade de analisá-los por meio de indicadores de desempenho que permitirão aos gestores identificar as oportunidades de crescimento que contribuirão para a melhoria contínua desta unidade de compra.

As atividades de controle da administração do SGQ são planejadas, executadas e verificadas pelo Comitê da Qualidade, cuja coordenação compete ao Representante da Direção (que tem como atribuição também chefiar uma consultoria para implantação) designado pelo Diretor.

De acordo com CALEGARE (1999): “A Qualidade Total pode ser implantada de várias formas e cada empresa deve escolher o caminho mais adequado às suas necessidades e idiossincrasias”.

A composição da estrutura acima citada está representada no organograma simplificado (Figura X).

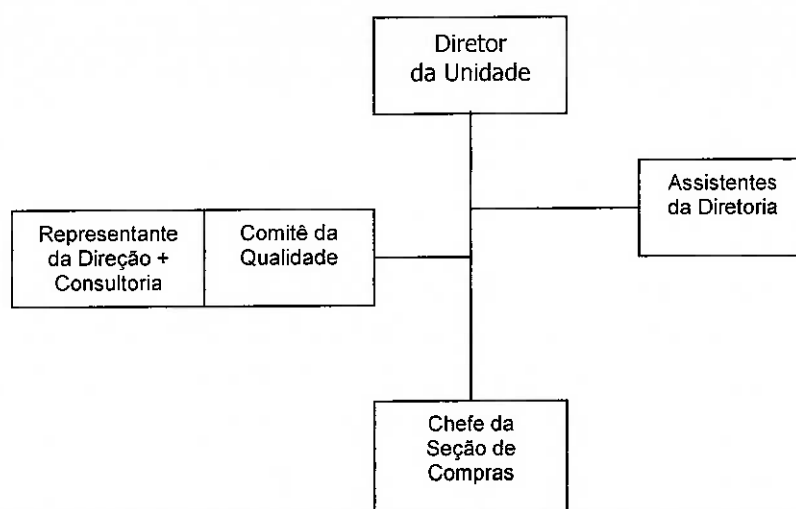


FIGURA 10 – ORGANOGRAMA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

**ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO SGQ:****1. Palestra para a alta direção**

Tem como objetivo orientar a alta direção para a elaboração de sua política e de seus objetivos da qualidade, com base em diretrizes estratégicas existentes na organização. Dessa forma, a preparação da política e dos objetivos da qualidade já se constitui em um compromisso oficial da alta direção com a implantação e futura manutenção do SGQ.

**2. Reunião geral com as pessoas da empresa para esclarecimentos sobre a norma**

Tal etapa objetiva fornecer uma visão geral das normas NBR ISO 9000, 9001 e 9004 (ABNT, 2000); como conceitos da qualidade, histórico, metodologia etc.

**3. Análise dos processos de trabalho e da documentação da empresa**

Consiste no mapeamento dos processos existentes operacionais, administrativos e da gestão, e como se relacionam entre si, de modo a identificar as atividades e as responsabilidades dos participantes do processo para relacioná-los aos requisitos da norma.



#### **4. Identificação dos indicadores de desempenho dos processos organizacionais**

Em função do mapeamento de processos, dos recursos e das informações necessárias para a execução de cada processo, serão determinados os indicadores de desempenho organizacionais os quais servirão para monitorar os respectivos processos, bem como medir o atendimento aos objetivos da qualidade.

Assim, com tais resultados objetiva-se a correlação entre os indicadores de desempenho e os objetivos da qualidade, que servirão para se efetivar as análises de dados gerenciais e as análises críticas pela direção.

#### **5. Definição de cronograma e planejamento**

Consiste na definição das etapas de implantação, bem como das ferramentas de acompanhamento.

#### **6. Definição do Grupo de Trabalho/Comitê da Qualidade (CQ)**

Ações que consistem no agrupamento de pessoas oriundas de diferentes áreas da organização para constituir o CQ, sua estruturação e manutenção.

#### **7. Orientação no desenvolvimento da documentação que será parte do Sistema de Gestão da Qualidade**

De acordo com a NBR ISO 9001 (ABNT, 2000): “A organização deve estabelecer, documentar e implementar este sistema e melhorar continuamente sua eficácia”.

A documentação do SGQ é constituída pelo Manual de Gestão da Qualidade e mais um conjunto de procedimentos obrigatórios (planejamentos, instruções, rotinas etc.) que identificam o que é executado, quem é o responsável e como será executado. Estes documentos são escritos normalmente pelo CQ, de modo a refletir a realidade das atividades e garantir sua execução conforme descrita.

#### **8. Revisão de toda documentação gerada**

O coordenador de implantação e o CQ avaliam o conjunto de documentos, principalmente o Manual de Gestão da Qualidade. Cuidados devem ser tomados para que nada fique esquecido, para que possa haver um equilíbrio para a implementação do SGQ.

#### **9. Auditoria Interna de adequação**

Preparar um grupo de especialistas da Organização, pertencentes aos diferentes departamentos, como auditores internos da qualidade, para que passem a avaliar periodicamente o SGQ, tanto durante a implantação, quanto posteriormente, de modo a verificar a adequação e a conformidade à Norma em questão.

#### **10. Relatórios de auditoria para ações corretivas**

As auditorias seguirão a metodologia, os procedimentos e a lista de verificação da auditoria interna e os registros de auditoria preparados pelo CQ da Organização.

O resultado de cada auditoria interna é registrado em relatório, quando poderão ser abertos os respectivos registros de ações corretivas para cada não conformidade de auditoria detectada. Essa auditoria pode ser usada para fornecer ou complementar informações que poderão ser usadas durante o acompanhamento de uma auditoria real.

#### **11. Adoção de medidas corretivas**

Ações a serem adotadas para corrigir e adequar o SGQ, em função do resultado das auditorias internas.

### **CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS**

É fundamental que nas organizações haja normas definidas para serem aplicadas nas aquisições de produtos e serviços, de maneira que os produtos adquiridos possam satisfazer às necessidades dessas organizações.

Sabemos que as atividades de compra e vendas estão entre as mais importantes de uma empresa. Por um lado, as vendas garantem o retorno do capital investido, bem como o pagamento dos custos, mais o lucro que é a remuneração do capital. Uma empresa não sobrevive se as vendas não garantirem tais atividades satisfatoriamente. Por outro lado, as compras têm igual ou mais importância, pois se uma organização compra bem suas matérias primas, com qualidade assegurada pelo fornecedor e a preço reduzido, ela tem condição não só de vender bem seus materiais ou serviços, bem como assegurar a qualidade e o preço.

A NBR ISO 9001 (ABNT, 2000) – Sistemas de gestão da qualidade diz: “7.4.1 – A organização deve assegurar que o produto adquirido esteja conforme os requisitos especificados de aquisição...”.

Como podemos ver, na Norma Brasileira NBR ISO 9001 verifica-se a importância de se estabelecer normas e critérios para garantir que os requisitos das aquisições sejam atendidos de maneira satisfatória. A referida norma diz que a organização deve estabelecer critérios para avaliação e reavaliação dos processos de aquisição.

Nesse sentido, a administração pública adotou como critério para avaliar, selecionar e controlar os seus processos de aquisição, basicamente, a Lei de Licitações e Contratos Administrativos - 8666 (BRASIL, 1993) (sendo que convite, tomada de preço, concorrência e dispensa/compra direta são as modalidades mais utilizadas) e, recentemente, surgiram novas formas de aquisições como a implementação do Sistema de Registros de Preços, previsto no Art. 15 da Lei 8666/93, o “Pregão” - Lei 10.520 (BRASIL, 2002), bem como a BEC (Bolsa Eletrônica de Preços).

Para a Administração Pública existe a obrigação de licitar, portanto licitar é a regra e não a exceção. Dessa forma, foi editada a Lei federal 8666 (BRASIL,

1993). Atualmente com as alterações das Leis 8883 (BRASIL, 1994), 9032 (BRASIL, 1995) e 9648 (BRASIL, 1998), trazendo em seu teor normas gerais sobre licitações e contratos. Tais normas devem ser seguidas por órgãos da Administração direta e indireta.

A licitação tem duas finalidades específicas:

- a) garantir a observância do princípio da isonomia;
- b) selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração.

### 3.1. PONTOS POSITIVOS

- A regra, no serviço público, é licitar, no entanto, a própria Lei traz alternativas à regra, quando dispõe sobre as dispensas e inexigibilidades, tornando mais rápido os procedimentos de compras. Como vimos anteriormente, a modalidade de *compra direta* é bastante utilizada.
- A Lei 8666 (BRASIL, 1993) disciplina as aquisições na administração pública combinando os critérios técnicos e econômicos para aplicação das modalidades. Assim, temos 3 (três) tipos de licitações: Técnica, Preço e Técnica e Preço. Existe um certo esforço no sentido de se incorporar os requisitos da qualidade nos processos de aquisições.
- O Art. 34 da Lei 8666/93 dispõe sobre os registros cadastrais. De acordo com JUSTEN FILHO, (2002): “O cadastro consiste em conjunto de arquivos que documentam a situação jurídica, técnica, financeira e fiscal das empresas que participam de licitações. Efetiva-se o exame das condições do direito de licitar independentemente da realização de alguma licitação específica. Os registros cadastrais simplificam e tornam mais rápido o trâmite das licitações”.  
Considerando este aspecto, podemos considerar o cadastro de fornecedores como positivo, inclusive porque se percebe um esforço no sentido de melhorar a qualidade da seleção de fornecedores.

- Para alguns tipos de produtos ou serviço, o atendimento a um artigo específico da Lei e seus requisitos garante a qualidade da aquisição em patamares aceitáveis, dando uma tranquilidade ao requisitante, bem como ao usuário do produto ou serviço. Estamos falando das inexigibilidades - Art. 25 da lei 8666 (BRASIL 1993).

### **3.2. PONTOS NEGATIVOS**

- Como não é possível que todas as aquisições possam ser realizadas pela modalidade da compra direta, a morosidade dos processos de aquisição, por meio de licitação, é um dos aspectos que mais causam transtornos aos clientes de uma unidade de compra. Nesses processos, todos os prazos legais devem ser cumpridos. Os processos estão sujeitos a recursos por parte dos licitantes, o que pode levar uma licitação a durar meses ou, até mesmo, anos.
- Vimos que a Lei prevê os seguintes tipos de licitação: Técnica, Preço e Técnica e Preço. Entretanto, nas licitações realizadas pela USP, predomina o tipo de licitação preço (ou menor preço) específico de bens e serviços, ficando os requisitos mínimos de qualidade em segundo plano, levando as aquisições que, às vezes, não atendem às necessidades dos clientes.

### **3.3. ALGUMAS VANTAGENS DAS NOVAS FORMAS PARA AQUISIÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

- Na busca por melhores alternativas no sentido de agilizar, dinamizar os procedimentos de compra para melhor atender seus clientes, inclusive considerando o aspecto de economia financeira a Administração Pública, recentemente, institui-se o “Pregão” - Lei 10.520 (BRASIL, 2002).

À aplicação do pregão vêm sendo atribuídos grandes resultados, como a redução do tempo de processamento em mais de 70% em relação às modalidades tradicionais, e obtenção de preços mais de 30% inferiores aos praticados no mercado, segundo divulgam os órgãos federais e estaduais.

Para se implementar o pregão, faz-se necessária uma estrutura adequada, composta por: espaço físico, sala, móveis e uma equipe treinada.

Na USP muitos funcionários já foram treinados para atuar como pregoeiros e como equipe de apoio. Com o objetivo de habilitar um número cada vez maior de funcionários envolvidos com os pregões, os treinamentos continuam sendo realizados. O número de aquisições, na modalidade pregão, aumentou consideravelmente nos dois últimos anos. Como podemos ver o percentual de pregões realizados, no período de 2002 a 2003, foi de 3,15% (Figura 7) enquanto no período de 2004 a Fevereiro de 2005 saltou para 96,85% (Figura 8). Isto se deve a implementação definitiva do pregão nos serviços públicos.

- Por outro lado, o Governo do Estado de São Paulo criou a Bolsa Eletrônica de Compras (BEC) para a aquisição de bens e serviços por meio de ofertas públicas via Internet, para as modalidades de compra direta e carta convite.

A BEC representa uma profunda modernização nos mecanismos de compra da administração pública estadual, proporcionando ao setor público aquisições em melhores condições de preço (em média, cerca de 20% menor), qualidade e prazo, além de tornar todo o processo transparente para a sociedade e órgãos controladores. Para as empresas, a BEC amplia as oportunidades de negociação de seus produtos com o setor público.

As diversas modalidades representam, na verdade, formas diferentes de regular o procedimento de seleção. A variedade decorre das exigências a serem atendidas para obtenção do melhor e mais eficiente resultado.

Como podemos ver, a USP também busca alternativas para otimizar suas aquisições, pois, conforme já demonstrado, mais de 90% das compras são realizadas por meio da modalidade de compra direta, enquanto que as outras modalidades apresentam percentuais bem menores, o que também é comum no serviço público como um todo.

No ano de 2003, a USP implementou a modalidade pregão, tendo realizado 29 certames neste ano, em 2004 este número aumentou para 770 e em 2005 o número será ainda maior, também algumas unidades da USP vêm praticando a modalidade registro de preços.

## CONCLUSÕES

A Lei 8666 (BRASIL 1993) sofre algumas críticas. Principalmente, por se achar que os processos de licitações são muito morosos e nem sempre os produtos adquiridos nesses processos correspondem aos requisitos de qualidade esperados pelos clientes.

Porém, pode-se verificar inclusive nas normas técnicas NBR ISO 9001 e 9004 (ABNT, 2000) existe a preocupação de se adotar métodos para avaliar e selecionar fornecedores a serem contratados. Na administração pública essas necessidades, de avaliar e selecionar os fornecedores, são normatizadas principalmente pela Lei 8666/93.

A regra é licitar. No entanto, reiterando, mais de 90% das compras no setor público são feitas sem licitação, ou seja, por dispensa - compra direta.

A morosidade nos processos de licitações é algo que realmente incomoda, afetando, inclusive, a imagem do desempenho das unidades de compras. Daí a necessidade de se encontrar e implementar alternativas para agilizar e melhorar a qualidade das aquisições.

Os processos de compras são realizados, predominantemente, nas licitações do tipo menor preço, ou seja, levando-se em conta o aspecto preço, enquanto que o aspecto qualidade fica relegado a segundo plano.

A melhor solução, talvez, fosse utilizar nos editais o tipo de licitação menor preço apenas para as aquisições comuns e o tipo técnica e preço para aquisições específicas e de grande vulto - como exemplo: obras e serviços de engenharia, entretanto, para isso, é necessário um envolvimento de equipe multidisciplinar ou multiprofissional.

Para se implementar as licitações do tipo técnica e preço, os processos teriam que tramitar pelos setores técnicos especializados para se obter pareceres autorizados pelos técnicos. Dessa forma, evitaria que empresas desqualificadas participassem das licitações e poderia ter assegurado os resultados de tais processos com as condições necessárias de qualidade.



Acredita-se que a forma como é feito o cadastro de fornecedores na USP também é outro ponto vulnerável, pois o que ocorre hoje é que as pessoas que participam da comissão de cadastro de fornecedores e que analisam os processos para cadastramento, geralmente, conhecem pouco ou nada sobre o assunto analisado. Por exemplo: um técnico administrativo é levado a analisar processos de medicamentos ou de equipamentos de laboratório ou, ainda, de obras e serviços de engenharia, sem conhecer as especificidades.

Também se faz necessário um envolvimento maior das unidades de compras da USP no sentido de participar mais do processo de cadastramento das empresas, pois estas unidades lidam diretamente com as empresas. Desta forma elas poderiam:

- Incentivar as empresas a se cadastrarem. Isto aumentaria o número de empresas cadastradas o que levaria posteriormente ao aumento de opções de consultas para todos os demais compradores da entidade;
- Dar apoio, através de informações, à Seção de Cadastro, fazendo um acompanhamento efetivo do comportamento dos fornecedores quanto ao cumprimento dos contratos, aos prazos de entrega, à qualidade do produto, etc;
- Aplicar as penalidades, quando cabíveis. Pois, o que se sabe é que algumas unidades da USP deixam de aplicar penalidades aos maus fornecedores esperando que outras o façam.

Manter um cadastro de fornecedores é vantajoso? Entende-se que a resposta a esta pergunta é sim, pois o objetivo do cadastro de fornecedores é o de se obter um maior e melhor número de fornecedores que possam estar disponíveis e aptos a vender para o serviço público dentro das condições requeridas pela legislação e desejadas pelos clientes.

Quanto ao desenvolvimento deste trabalho - procurou-se mostrar os métodos existentes de aquisição ou como funciona uma unidade de compra no setor público, especificamente, na USP. Para um melhor entendimento destes métodos existentes, aplicou-se o estabelecimento de padrões para tornar claro os processos das atividades de compra direta apurada, conforme dados apresentados, como produto crítico.



Percebe-se que existe a necessidade de se estabelecer critérios para se obter indicadores confiáveis, uma vez que não existem, atualmente, indicadores adequados que possibilitem um bom gerenciamento. Sabemos que os itens de controle são fundamentais e obrigatórios, quando se deseja uma análise do processo e seu gerenciamento eficaz.

A proposta seria a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade propriamente dita, independente da pretensão de se obter a certificação, pois a implantação do sistema já seria um começo, um grande começo na busca pela melhoria contínua.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:** Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:** Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004:** Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000.

BRASIL. **Lei 8666**, de 21 de junho de 1993. Licitações e contratos administrativos..

BRASIL. **Lei 8883**, de 06 de julho de 1994. Altera dispositivos da Lei 8666 de 21 de junho de 1993.

BRASIL. **Lei 9032**, de 28 de abril de 1995. Altera dispositivos da Lei 8666 de 21 de junho de 1993.

BRASIL. **Lei 9648**, de 27 de maio de 1998. Altera dispositivos da Lei 8666 de 21 de junho de 1993.

BRASIL, **Lei 10520**, de 17 de julho de 2002. Modalidade de licitação chamada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

CALEGARE, A.J.A. **Os Mandamentos da Qualidade Total**. 3.ed. São Paulo: Inter-Qual, 1999. 108p.

CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 8.ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial , 2002. 266p.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 9.ed. São Paulo: Dialética, 2002. 671p.

OLIVEIRA, D.P. **Introdução a Qualidade Total**. 2002. 60p. (Apostila) – Programa de Educação Continuada. Escola Politécnica. Universidade de São Paulo. 2002.

PEREIRA JUNIOR, J.T. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações da Administração Pública**. 6 ed. São Paulo: Renovar, 2003. 1239p.

SANTOS, M.W.B.; CARRIJO, M.T.D. **Licitações e Contratos Roteiro Prático**. 2.ed. São Paulo: Melhores Editores, 2001. 151p.

SÃO PAULO, Decreto 47.297, de 06 de Novembro de 2002. Dispõe sobre o pregão.

SÃO PAULO, Resolução CEGP-10, de 19 de Novembro de 2002. Aprova o regulamento para a modalidade pregão.

SÃO PAULO, Decreto 47.945, de 16 de Julho de 2003. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços.

SECRETARIA DE ESTADO DOS NEGÓCIOS DA FAZENDA. São Paulo. **Bolsa Eletrônica de Compras**. Disponível em: < <http://www.bec.sp.gov.br> >. Acesso em: 30/10/2003.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Departamento de Administração. **Manual de orientação para análise de documentos visando o cadastramento de fornecedores**. São Paulo. RUSP, 1998.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Departamento de Administração. **Números de Compras na Universidade de São Paulo**. São Paulo: RUSP, 2003 e 2004. 2p.