UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Marcelo de Aguiar Gomes

PROJETO DE INTERVENÇÃO

PROPOSTA DE MELHORIA NA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO SETOR DE COMPRAS DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO FOCANDO NOS MATERIAIS DE LIMPEZA E ESCRITÓRIO

Belo Horizonte

2018

Marcelo de Aguiar Gomes

PROJETO DE INTERVENÇÃO

PROPOSTA DE MELHORIA NA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO SETOR DE COMPRAS DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO FOCANDO NOS MATERIAIS DE LIMPEZA E ESCRITÓRIO

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão Pública.

Orientadora: Márcia Miranda Soares – DCP/UFMG

Belo Horizonte

2018

Marcelo de Aguiar Gomes

PROJETO DE INTERVENÇÃO

PROPOSTA DE MELHORIA NA EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO SETOR DE COMPRAS DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO FOCANDO NOS MATERIAIS DE LIMPEZA E ESCRITORIO

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão Pública

Aprovado em: ____ de _____ de _____.

_____

Márcia Miranda Soares (Orientadora) – UFMG/DCP

_____

Geralda Luiza de Miranda – UFMG/DCP

Belo Horizonte, 09 de Julho de 2018

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha Orientadora Márcia Soares pelo empenho dedicado à elaboração desse TCC, pelo suporte e, principalmente, pelo incentivo.

Aos meus familiares por todo carinho e apoio.

Ao Wesley Newton, meu marido, por toda força e carinho mostrando que sou capaz de realizar os desejos grandiosos do meu coração.

E Meg por ser companheira nas horas de estudos, sempre grudada, e se enroscando entre cadernos, canetas e notebook.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de um projeto de intervenção que visa a melhoria da eficiência e eficácia do setor de compras da Fundação João Pinheiro. As intervenções propostas são fruto de observações da rotina e questionamentos feitos aos principais atores envolvidos nos processos de compras realizados pela Fundação. Isso possibilitou o diagnóstico da situação deste setor, com o uso da técnica "Árvore de Problemas". O principal problema detectado foi a baixa eficiência, com consequente ineficácia no processo de compras por pregão eletrônico de materiais de uso continuo. Para minorar ou corrigir estes problemas foram feitas proposições de ações para melhorias nos processos de aquisição de dois tipos de produtos de uso contínuo: materiais de limpeza e de escritório. As propostas de intervenção foram formuladas a partir da utilização da metodologia do Quadro Lógico e baseiam-se em duas vertentes: a) o engajamento, treinamento e qualificação das pessoas; e com isso, b) maior e melhor observância aos protocolos, processos e procedimentos, em especial a formulação da especificação dos materiais.

Palavras-chave: Projeto de intervenção; compras públicas; qualidade do gasto; Fundação João Pinheiro.

ABSTRACT

This work aims to elaborate an intervention project that aims to improve the efficiency and effectiveness of the purchasing sector of the João Pinheiro Foundation. The interventions proposed are the result of observations of the routine and questionings made to the main actors involved in the purchasing processes carried out by the Foundation. This enabled the diagnosis of the situation of this sector, with the use of the technique "Tree of Problems". The main problem detected was the low efficiency, with consequent inefficiency in the process of purchases by electronic trading of materials of continuous use. In order to mitigate or correct these problems, propositions were made to improve the processes for the acquisition of two types of continuous use products: cleaning and office supplies. The intervention proposals were formulated from the use of the Logical Framework Methodology and are based on two aspects: a) the engagement, training and qualification of the people; and with this, b) greater and better compliance with the protocols, processes and procedures, especially the formulation of the material specification.

Keywords: Intervention project; public procurement; quality of spending, João Pinheiro Foundation.

-

Lista de Siglas

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais - Pagina 03

DCP – Departamento de Ciências Políticas - Pagina 03

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso - Pagina 10

FJP – Fundação João Pinheiro - Pagina 10

SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão - Pagina 12

BO – *Business Object* - Pagina 12

CF – Constituição Federal - Pagina 15

ANATEL – Agencia Nacional de Telecomunicação - Pagina 17

CEAPPGG – Curso de Especialização em Administração Publica, Planejamento e Gestão Governamental - Pagina 25

DPGF – Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças - Pagina 26

GCCA – Gerencia de Convênios, Contratos e Aquisições - Pagina 26

PP – Procedimento Padrão - Pagina 28

TCU – Tribunal de Contas da União - Pagina 29

Lista de Figuras

Figura 1 – Organograma Fundação João Pinheiro - Pagina 27

Figura 2 – Arvore de Problema - Pagina 40

Lista de Quadros

Quadro 1 - Comparativo de Procedimento - Pagina 22

Quadro 2 - Volume de Compras - Pagina 22

Quadro 3 - Cronograma de Atividades - Pagina 34

Quadro 4 - Falta de treinamento dos Funcionários - Pagina 44

Quadro 5 -Falta de atenção do demandante ao especificar - Pagina 45

Quadro 6 - Falta de atenção do demandante ao aceitar as amostras - Pagina 47

Quadro 7 - Falta de atenção do Almoxarife ao receber o produto - Pagina 48

Quadro 8 - Atenção em conhecer o mercado e o produto para uma boa formação do preço de referência - Pagina 49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **9**

2 O PROCESSO DE LICITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO **14**
2.1 Significado, características e modalidades da licitação **14**
2.2 conceito **15**
2.3 Precedentes históricos e obrigatoriedade no uso do pregão **16**
2.4 Pregão presencial e eletrônico **18**

3. A FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO E O SEU SETOR DE COMPRAS **24**
3.1 A Fundação João Pinheiro **24**
3.2 O setor compras da FJP: funcionamento e desafios na aplicação do pregão eletrônico **25**

4 DIAGNÓSTICO E ALGUMAS PROPOSTAS PARA APERFEIÇOAR O SETOR DE COMPRAS DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO **31**
4.1 - A intervenção sobre o problema: desenho das operações e ações **31**
4.1.1 Aspectos gerais do desenho do projeto **31**
4.2 Marco lógico **33**
4.2.1 Arvore de problemas **34**
4.2.2 Quadro **lógico** **36**

5 IMPLEMENTAÇÃO, OPERACIONALIZAÇÃO PROJETO DE INTERVENÇÃO **31**
5.1 Objetivos **41**
5.1.1 Objetivo Geral **41**
5.1.2 Específicos **41**
5.2 Público-alvo **42**
5.2.1 Atores e interesses **42**
5.3 Cronograma de atividades **43**
5.4 Recursos **43**
5.4.1 Recursos humanos **43**
5.4.2 Recursos materiais **44**
5.5 Custos **44**

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS **418**

REFERÊNCIAS **479**

ANEXO 1 RELATÓRIO COMPRAS 2014 A 2016 DA FJP BO (BUSINESS OBJECT) **50**
ANEXO 2 MODELO TERMO DE REFERÊNCIA **51**
ANEXO 3 PROCEDIMENTO PADRÃO (PP) **51**

1 INTRODUÇÃO

O setor de compras no setor público, até pouco tempo, era visto meramente como uma área de funções rotineiras. Porém, com as mudanças tecnológicas e gerenciais vividas nas últimas décadas do século passado, tal setor passou a ser compreendido como parte diretamente integrada do planejamento e processos logísticos das organizações, extrapolando a simples definição das necessidades de materiais e serviços e incorporando o planejamento da demanda e do orçamento, o cadastro e a seleção de fornecedores e, ainda, as negociações com os fornecedores na busca de economia, por meio dos preços mais atrativos e qualidade nos produtos e serviços adquiridos, levando à eficiência e à eficácia.

Segundo Raposo et al. (2016), em vários países as compras públicas, ou governamentais, estão na pauta das reformas do Estado, cuja modernização foi acelerada em grande parte pela crise fiscal e globalização. Afirma ainda os mesmos autores que, para 2005, as compras públicas de bens e serviços nas três esferas (federal, estadual e municipal) da Federação brasileira representaram 6% do PIB, o equivalente a R$ 114,2 bilhões, sendo que estes gastos representaram aproximadamente 36% dos orçamentos das unidades governamentais (RAPOSO et. al., 2016, p. 6). Já Silveira et al. (2012, p. 159), a partir da análise do processo de compras da Prefeitura Municipal de Dourados/MS, afirmam que o "processo de compras de materiais (obras e/ou serviços) consome entre 40 a 60% do gasto do público no exercício" da gestão municipal.

Para Vilhena (2017), as compras governamentais representam para o Estado de Minas Gerais a segunda maior despesa, perdendo somente para o pagamento dos servidores. É atualmente o principal instrumento para melhoria da qualidade do gasto público, em que se consegue trabalhar ganhos em eficiência. São as compras que abastecem toda a área pública, com produtos e serviços os mais diversos, que vão desde as estradas a materiais escolares que os professores precisam na sala de aula. Daí a importância de se "comprar bem", "gastando bem" os escassos recursos que existem hoje na área pública.

Assim, para Vilhena (2017), as compras tornam-se pauta importante, logo têm ocorrido várias ações na busca por instrumentos que estimulem boas práticas em gastos em nível mundial. Como exemplo, o Banco Mundial investe em estudos, metodologias e técnicas de compras públicas como instrumentos para melhorar a eficiência e a qualidade dos gastos, com a profissionalização dos entes públicos, visando colocar foco no planejamento das

compras. Tal planejamento envolve trabalhar de forma antecipada (no ano anterior a sua execução) o orçamento a ser gasto.

Portanto, compreende-se que as compras públicas são instrumentos de suma importância econômico-financeira, e quando realizadas de modo eficiente demonstram que a alocação dos recursos, através do planejamento e da execução orçamentária, contribui para a implementação de políticas públicas em prol dos cidadãos.

A Fundação João Pinheiro – FJP, lócus desse projeto de intervenção, é uma instituição de pesquisa e ensino vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Fonte de conhecimento e informações para o desenvolvimento do estado e do país, tendo como característica a contínua inovação na produção de estatísticas e na criação de indicadores econômicos, financeiros, demográficos e sociais, além da oferta com excelência de cursos diversos na área da Administração Pública.

Referência nacional em seu campo de atuação, a Fundação João Pinheiro presta serviços a instituições federais, estaduais e municipais, empresas e organizações privadas, universidades, institutos de pesquisa, organismos internacionais e entidades representativas de diversos segmentos sociais. Para a realização de suas atividades diversas e o alcance de êxito nos seus objetivos, a FJP necessita adquirir produtos e serviços, que por força constitucional e legal devem ser realizados por meio de licitação.

O setor de compras da FJP é responsável pelas aquisições de produtos e serviços que servem de insumo ao desenvolvimento das suas atividades, sendo extremamente necessário para a manutenção e busca de eficiência e eficácia dos serviços e produtos por ela ofertados. Com bons insumos, obtêm-se bons produtos e serviços e, por isso, pode-se justificar a importância desse projeto de intervenção por buscar contribuir para a melhoria nos procedimentos e processos de compras. Nesse aspecto, o foco na qualificação e descrição dos itens a serem adquiridos é um dos caminhos apontados para a melhora da qualidade e da celeridade dos processos de aquisição, o que significa melhoria na qualidade do gasto público.

Nesse sentido, corrobora Terra (2016) ao afirmar:

> As compras públicas constituem-se em uma das áreas mais sensíveis e importantes da atividade logística que movimenta a Administração Pública. Além de seu valor estratégico, o processo de compras públicas mobiliza e influência toda a organização e o ciclo socioeconômico de um ambiente ou de um setor, haja vista o poder de compra do Estado.
> O atual momento político, econômico e social do país eleva ainda mais a importância de se aprimorar a atividade de compras públicas. Além disso, a atividade de compras públicas vive um momento de transformação e de

> consolidação de um novo paradigma, qual seja o de se realizar compras púbicas mais eficientes e sustentáveis, utilizando-se o poder de compra do Estado para contribuir para o alcance das políticas públicas, tais como desenvolvimento socioeconômico local e regional, distribuição de renda, incentivo a inovação, meio ambiente, entre outras.
> [...] Uma contribuição importante das compras públicas é justamente para que os governos e as instituições públicas possam, por meio do uso do poder de compra do Estado, cooperar para o alcance de seus objetivos estratégicos e das políticas públicas.
> Um dos desafios atuais que está diretamente ligado as compras governamentais é a necessidade de contenção e melhor aproveitamento de recursos públicos, alinhada à necessidade de atendimento das crescentes demandas sociais e do fomento com vistas ao desenvolvimento sustentável. Outro fator extremamente fundamental e atual é a necessidade de aperfeiçoamento da governança e da gestão das compras públicas. Desta forma, a qualidade como os gastos públicos são aplicados, incluindo as compras e contratações dos governos, está cada vez mais presente na agenda pública e no cotidiano dos gestores públicos [...]. (TERRA, 2016, p. 15-17).

Assim, propostas de melhorias nas compras públicas representam tema atual e relevante para o campo da Gestão Pública, fato que este estudo, mesmo que de forma singela – por realizar uma intervenção em uma das muitas instituições do estado de Minas Gerais –, dada a grandeza de abrangência do tema, pretende contribuir com uma parcela às inúmeras respostas a serem obtidas pelo saber acadêmico as demandas institucionais e sociais.

O objetivo geral do presente projeto é diagnosticar problemas e propor melhorias para o setor de compras da Fundação João Pinheiro, visando aperfeiçoar procedimentos e processos de compras/licitação para aumentar a eficiência e a eficácia do gasto público, além de contribuir com os objetivos estratégicos da FJP. Nesse sentido, os objetivos específicos do trabalho são:

- verificar as principais formas de compras eletrônicas no Estado de Minas Gerais, trazendo como foco o pregão e a cotação eletrônica;
- conhecer e analisar os processos, procedimentos e sistemas de aquisição realizados pelo setor de compras da FJP;
- compreender os entraves, identificar os retrocessos e dificuldades nas compras dos grupos materiais de limpeza e de escritório;
- propor ações para melhorar a aquisição dos grupos materiais de limpeza e escritório pelo setor de compras da FJP, pois esses dois grupos são os que abrangem a maioria dos setores, aumentando assim a probabilidade de reclamações.

Para alcançar estes objetivos foram utilizadas a pesquisa qualitativa e quantitativa e diversas fontes de informação, isso porque estudar e aprofundar o conhecimento acerca da aquisição de materiais pela Fundação João Pinheiro é tarefa multifacetada, uma vez que as informações estão disponíveis em diversos locais, meios e formas.

Segundo Vergara (2006), um método não elimina outro, ao contrário, dependendo do tipo da pesquisa e seu assunto é necessário mais de um ou vários métodos para sua execução.

Esta autora nos ensina ainda que pesquisa bibliográfica "é o estudo sistemático desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral." (VERGARA, 2006, p. 48). Esse material fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas, também pode esgotar-se em si mesma.

As atividades de pesquisa, então, envolveram o processamento de material bibliográfico referente aos temas compras públicas por meio de pregão eletrônico, de onde se extraiu o mais relevante, específico e pertinente, possibilitando o estudo conceitual/teórico quanto ao conhecimento técnico e metodológico para o trabalho.

Também foi utilizada a investigação documental. Esta ocorreu quando realizada em "documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas; registros, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros." (VERGARA, 2006, p. 48). Nesse sentido, analisamos vários documentos, tais como: planos; projetos; programas; manuais e relatórios dos sistemas de compras dos grupos de materiais de limpeza e escritório realizados por meio de pregão eletrônico.

Já a pesquisa quantitativa, que aponta os dados numéricos acerca das compras realizadas, foi realizada tendo como fonte o Banco de dados da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão *Business Object* – SEPLAG BO e o Portal de Compras do Governo Mineiro (www.compras.mg.gov.br), além de planilhas eletrônicas alimentadas pelo próprio setor de compras da FJP.

Com estes instrumentos e técnicas, foram obtidas informações que subsidiaram o "projeto de intervenção", que a partir do método do Quadro Lógico foi observada a questão cerne desse estudo, que é a baixa eficiência e eficácia nas compras realizadas pelo setor de compras da FJP em relação a dois grupos de materiais de consumo permanente, que possuem

raízes em cinco causas: 1) falha dos demandantes em especificar corretamente o produto; 2) falta de atenção dos demandantes ao aceitar as amostras solicitadas na licitação; 3) baixa atenção do almoxarifado em receber os produtos; 4) baixo conhecimento do mercado e dos produtos para uma boa formação do preço de referência; 5) falta de treinamento e comunicação. Após obter tais dados se construiu a árvore de problemas que balizou a construção dos quadros lógicos que forneceram as proposições de melhorias para os problemas, fato que contribui a tão perquirida busca da eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos por sua Administração, ou seja, a eficiência são os mecanismos usados em menor tempo, e menos dinheiro, consiste em fazer certo as coisas, normalmente ligado ao nível operacional, o gerente que deve ter a visão sistêmica para apontar os problemas e soluções, diminuindo custo benefício e assim chegarmos a um objetivo. Um exemplo claro de eficiência, imagine que para comprar uma caneta o servidor passasse de sala em sala perguntando como o seu colega especificaria uma caneta? Imagine as diferentes possibilidades dessas canetas que iriam surgir, das mais simples até as mais sofisticadas. E o tempo gasto para coletar essas informações sendo que o estoque estava zerado. Possivelmente a licitação iria ser feita às pressas, com maior probabilidade de erro, sendo que um dos erros uma má elaboração do preço de referência, comprando assim por um valor mais alto, acima do que os oferecidos no mercado. A eficácia está ligada diretamente ao resultado, é conseguir atingir seu objetivo, é fazer o que deve ser feito, independente da forma como ele fez. Aproveitando o exemplo da eficiência, podemos dizer que os servidores foram eficazes, pois cumpriram seu propósito, compraram as canetas, não importando se eram as que realmente precisavam ser compradas.

Para cumprir com os nossos objetivos, o presente projeto de intervenção está estruturado em três capítulos, mais as considerações finais. O primeiro capítulo descreve o processo de compras no setor público, destacando a licitação, em especial o pregão eletrônico. O segundo capítulo apresenta a Fundação João Pinheiro e os problemas presentes no seu setor de compras. Por fim, o terceiro capítulo traz a concepção do projeto de intervenção a partir da árvore de problemas, com apresentação das causas e consequências, e o apontamento de possíveis soluções a partir da construção dos quadros lógicos com suas demonstrações de objetivos, atividades a serem realizadas, resultados esperados, lógica da intervenção e indicadores.

2 O PROCESSO DE LICITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

2.1 Significado, características e modalidades da licitação

A palavra licitação é uma derivação do latim, *licitatione*, e significa o "procedimento pelo qual a administração pública seleciona a proposta mais vantajosa, quando compra bens e serviços ou faz outras transações". (FERREIRA, 1999, p. 1211). Para o Direito Administrativo, podemos definir a licitação como sendo um procedimento administrativo, norteado previamente por normas e princípios, ou seja, um conjunto de atos administrativos que visam atender ao interesse público, selecionando dentre as várias, a proposta mais vantajosa.

A obrigatoriedade de licitação prévia, para contratação de obras, serviços, compras, alienações, concessões e locações efetuadas pela Administração Pública, existe por força constitucional (art. 37, XXI) e apresenta-se como um instrumento de moralidade administrativa no processo de escolha da proposta que se revele mais vantajosa e conveniente para o Poder Público, ao mesmo tempo em que garante um tratamento isonômico na disputa por contratos com a Administração aos diversos fornecedores de bens e serviços do setor público. Assim,

> Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratadas mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes [...]. (art. 37, XXI da Constituição Federal). (BRASIL, 1988).

Outro dispositivo constitucional, que faz referência direta a licitação, é o art. 175 da Constituição Federal – CF/88 que "incube ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos". (BRASIL, 1988). Devido à obrigatoriedade em licitar imposta pela CF/88, mister se faz a edição de uma norma especifica para regulamentar o objeto principal, qual seja, a licitação.

Para atender ao comando constitucional, foi editada a Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da CF/88 e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Deve-se salientar que o art. 2° da Lei Federal n° 8.666/93, *in fine*, demonstra a obrigatoriedade de licitar imposta não só pela Carta Magna, mas também por uma lei que é

considerada como norma Geral de Licitação, uma vez editada pela União no uso de suas prerrogativas privativas e que deve ser obedecida por todas as esferas da Federação.

> Art. 2° - As obras serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiro, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta lei. As hipóteses mencionadas aqui, via de regra, referem-se às dispensas de licitação (art. 24, incisos) e (art. 25, incisos) inexigibilidade de Licitação. (BRASIL, 1993).

A lei prevê ainda várias modalidades de licitação, conforme seu artigo 22, quais sejam: Concorrência, Tomada de Preço, Convite, Concurso e Leilão. Observe-se que tal lei não prevê a figura do pregão como modalidade de licitação. O pregão foi instituído somente em 2000, por meio de Medida Provisória, conforme veremos logo adiante.

Assim, quando há uma necessidade de aquisição ou contratação pela administração pública, via de regra, far-se-á por meio de licitação, na modalidade que for adequado ao caso, salvo os casos previstos no artigo 24 e 25 da Lei Federal 8.666/93 (Dispensa e inexigibilidade de licitação).

Visto, então, que o dever de licitar é uma importante imposição legal aos entes federativos, com o objetivo principal de adequar a ação do Poder Público a uma prestação de serviço transparente, segura, moral, eficiente, com custo baixo e de qualidade.

2.2 Conceito

Conforme Motta (2002), o pregão:

> É basicamente um instrumento de comparação e seleção de propostas de fornecedores de bens e serviços para o setor público, em que as ofertas são “apregoadas” em uma reunião com a presença de todos e podem ser, sucessivamente, melhoradas por intervenções de viva voz. (MOTTA, 2002, p.10).

O pregão é utilizado pela Administração Pública para a aquisição de bens e serviços comuns, onde a disputa pelo fornecimento se dá em sessão pública de licitação, seja por meio presencial ou eletrônico, através da apresentação das propostas comerciais e lances (verbais ou digitados), ocorrendo a classificação e a habilitação do licitante que ofertar o menor preço, resultando, finalmente, na adjudicação ao licitante vencedor do certame.

A estrutura procedimental do pregão é absolutamente peculiar, com duas características fundamentais: primeiro, consiste na inversão das fases de habilitação e julgamento; e, segundo, consiste na possibilidade de renovação de lances por todos ou alguns dos licitantes, até chegar à proposta mais vantajosa.

O pregão comporta propostas por escrito, mas o desenvolvimento do certame envolve a formulação de novas proposições "lanços ou lances", sob forma verbal ou por via eletrônica.

2.3 Precedentes históricos e obrigatoriedade no uso do pregão

Apesar de ser apresentado como uma nova modalidade de licitação, o pregão já se faz presente na nossa história desde 1592, com as Ordenações Filipinas, conforme demonstrado por Motta (2002), em sua obra intitulada "Eficácia nas Licitações & Contratos".

Modernamente, conforme menciona Justen Filho,

> [...] o instituto do Pregão surgiu e desenvolveu-se na órbita da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, com previsão nos artigos 54, parágrafo único, 55 e 56 da Lei Geral de Telecomunicações, n° 9.472, de 16 de julho de 1997, e da Resolução n° 005, de 15 de janeiro de 1998, que aprovou o regulamento de contratações daquela Agência. (JUSTEN FILHO, 2005, p. 18-19).

É importante ressaltar que estas normas serviram para demonstrar as vantagens dessa nova modalidade de licitação, como a economia, a celeridade e eficiência alcançadas nas compras na ANATEL. Diante dos relatos da ANATEL sobre as vantagens da utilização do pregão no processo de compra, surge, efetivamente, através da Medida Provisória nº 2.026, de 04 de maio de 2000, o pregão como a modalidade de licitação para as compras de bens e serviços comuns. Essa Medida Provisória estabelecia as normas e procedimentos relativos à nova modalidade, dentre os quais se incluíam a definição das atribuições do pregoeiro e as regras das fases (interna e externa) da licitação e, ainda, quais propostas e lances deveriam ser realizadas em sessão pública, também já previa a inversão de fases e mencionava a possibilidade da melhoria das propostas. Tal Medida Provisória foi renumerada na sua reedição n° 08, passando a ser a Medida Provisória n° 2.108 de dezembro de 2000. Em 16 de junho de 2001, na reedição n°16, passa por nova renumeração e se torna a Medida Provisória n° 2.182.

Destarte, ainda na forma de Medida Provisória n° 2.026, o pregão teve seu regulamento aprovado e alterado diversas vezes através de decretos federais. O Decreto Federal n° 3.555, de 05 de agosto de 2000, em seu artigo 1°, aprova como modalidade de licitação, o pregão, somente no âmbito da União, para aquisição de bens e serviços comuns, salvo casos previstos naquele Decreto. No mesmo ano, o Decreto Federal n° 3.693, de 20 de dezembro de 2000, deu nova redação aos dispositivos do regulamento aprovado pelo Decreto Federal n°3.555 para aquisição de bens e serviços através do pregão. Já o Decreto n° 3.697, de 21 de dezembro de 2000, regulamentou o parágrafo 2° da Medida Provisória n° 2.026-7, de 23 de novembro de 2000, permitindo a operacionalização do pregão por meio eletrônico (utilizando-se a tecnologia da informação). O Decreto Federal n° 3.784, de 06 de abril de 2001, promoveu a inclusão de itens de bens de consumo e de serviços comuns na classificação a que se refere o Anexo II do Decreto n° 3.555/2000. Tal decreto veio para amenizar dificuldades quando da implantação do pregão, que foi a definição acerca do que poderia ser considerado bens e serviços comuns.

Enfim, no dia 17 de julho de 2002, foi sancionada pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso a Lei n° 10.520, que instituiu o pregão no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Desta forma, o pregão tornou-se uma modalidade de licitação para todos os entes da Federação, embora não constante no rol do artigo 22, da Lei Federal nº 8.666/93, sendo regulado por uma lei específica, a Lei Federal nº 10.520/2002.

A partir da legislação nacional, os entes estaduais passaram a definir suas regras para o pregão. No caso do governo estadual mineiro, a primeira regulamentação do pregão veio pelo Decreto n° 42.408 de 08 de março de 2002.

O pregão não veio para revogar ou substituir as modalidades de licitação previstas no art. 22, alínea “d” da Lei nº 8.666/93, e nem essas caíram em desuso, apenas atendem a requisitos diversos daqueles que autorizam a realização do pregão. O pregão é utilizado para aquisições de fácil especificação de bens e serviços comuns, para os demais casos utiliza-se as outras modalidades, como: a) concorrência; b) tomada de preço; ou c) convite, conforme previsto na Lei Federal 8.666/93. O pregão é usado nas aquisições de bens e serviços comuns e tem sua obrigatoriedade no âmbito da União imposta pelo art. 3°, do Decreto Federal n° 3555 de 08 de agosto de 2000, vejamos:

> Art. 3°. Os contratos celebrados pela União, para a aquisição de bens e serviços comuns, serão precedidos, prioritariamente, de licitação pública na modalidade de

> pregão, que se destina a garantir, por meio de disputa justa entre os interessados, a compra mais econômica, segura e eficiente (BRASIL, 2000).

Por sua vez, o Decreto Federal n° 5.504, de 05 de maio de 2005, estabelece a exigência de utilização do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas contratações de bens e serviços comuns, realizadas em razão de transferência voluntárias de recursos públicos na União, decorrentes de convênios ou instrumentos congêneres, ou consórcios públicos.

2.4 Pregão presencial e eletrônico

A lei 10.520/2002, nos seus arts. 1º e 2º, § 1º, diplomou os pregões presencial e eletrônico, sendo que este último é regulamentado pelo Decreto n.º 5.450, de 31 de maio de 2005.

O pregão presencial é aquele que tem seus procedimentos em sessão pública através de propostas de preços escritas e lances verbais, com o pregoeiro e sua equipe de apoio e os licitantes presentes. Assim, se dá execução a toda fase externa da licitação, que acontece com o credenciamento dos licitantes por meio dos documentos como, por exemplo, procuração que lhe dê poderes para participar de todos os atos do certame, um documento pessoal que o identifique e a declaração de que atende as exigências de habilitação. Daí, procede-se à abertura dos envelopes das propostas classificando-as com as três melhores preços de valor mais baixo. Daí, seguem todas as propostas com preços até 10% superiores ao valor da melhor, ou mais baixa, sendo essas propostas base efetuar a fase de lances verbais. Caso não haja os três proponentes nas condições estabelecidas, a lei autoriza que ultrapasse o máximo de três proponentes, independentemente do valor de suas propostas. Transcorrida a fase de lances, acontece a abertura dos envelopes de habilitação dos licitantes vencedores, sendo procedida a análise das documentações a fim de verificar o cumprimento das exigências estabelecidas, e então, tem-se adjudicação do objeto.

O Pregão eletrônico é realizado por meio de recurso de tecnologia da informação, ou seja, todo o procedimento do certame licitatório é feito diretamente por meio de um programa de computador (*software*), gerenciado pelo governo, operacionalizado por um agente administrativo (pregoeiro ou membro da equipe de apoio), por meio de *login* e senha. Ao

contrário do presencial, propicia a interação entre os agentes administrativos com os licitantes somente por meio eletrônico (internet). Também nesse caso, possibilita ao cidadão acompanhar pela internet o desenrolar da licitação em algumas fases e, sobretudo, visualizar a ata do pregão.

Nesse sentido, afirmam Guedes e Marques (2018)

> O sistema eletrônico dota de maior efetividade o acompanhamento das contratações públicas pela sociedade. Permite que qualquer cidadão, que tenha acesso à rede mundial de computadores, conheça os editais e seus anexos, podendo impugná-los quando encontrar situação que lhe pareça irregular seja porque direcionasse o resultado do certame ou restringisse a participação indevidamente, além de verificar a pertinência do preço aceito pela Administração em cotejo com os preços praticados pelo mercado. O sistema também permite o acompanhamento dos licitantes de todas as fases do procedimento, mesmo à distância, tornando efetivo o controle dos atos administrativos praticados pelos condutores da competição (GUEDES; MARQUES, 2018, p. 18).

O pregão eletrônico compreende duas fases, a interna e a externa, conforme dispositivos da Lei 10.520:

1° Fase: É denominada de preparatória ou fase interna do pregão eletrônico, são procedimentos adotados pelo administrador púbico antes da realização do certame.

I – Definir o objeto.

II – Realizar os orçamentos prévios (pesquisa de preço).

III – Verificar disponibilidade orçamentária.

IV – Justificar a necessidade de contratação.

V – Elaborar termo de referência. Anexo 2

VI – Elaborar edital e seus anexos.

VII – Autorizar a abertura do processo licitatório.

VIII – Designar pregoeiro e equipe.

2ª Fase ou fase externa do pregão eletrônico são procedimentos adotados pelo administrador público envolvendo atores e atos externos para realização do certame, que são:

I – Publicidade do edital.

II – Pedidos de esclarecimento, providências e impugnação ao ato convocatório.

III – Credenciamento.

IV – Recebimento das propostas.

V – Sessão pública do Pregão.

a) Abertura da sessão pública do Pregão Eletrônico.
b) Etapa de lances.
c) Aceitabilidade da proposta de menor preço.
d) Propostas e lances inexequíveis.
e) Negociação.
f) Habilitação.
g) Declaração do vencedor do certame.
h) Recursos.
i) Ata circunstanciada.

VI – Adjudicação e homologação.

VII – Celebração do termo de contrato ou instrumento equivalente.

VIII – Recusa do adjudicatário em assinar o contrato e a retomada da licitação.

IX – Revogação e anulação do Pregão.

X – Desconexão.

Para o acesso do pregoeiro e equipe de apoio é necessário que o pregoeiro tenha uma senha e *login* do sistema, geralmente disponibilizados por gerente de segurança de tecnologia da informação do órgão que será realizada a licitação.

O fornecedor interessado em participar do certame, deverá ficar atento às condições do edital e, principalmente, realizar cadastro prévio no banco de dados do poder público, após obter senha e *login* terá acesso ao sistema de pregão eletrônico.

Na esfera federal, os órgãos, entidades, empresas públicas e sociedade de economia mista utilizam o portal de compras através do link: www.comprasnet.gov.br. Os órgãos, entidades, empresas públicas e sociedade de economia mista do governo de Minas Gerais utilizam o sitio que tem acesso pelo link: http://www.compras.mg.gov.br/.

Tanto no pregão presencial quanto no eletrônico os atores que participam dos processos licitatórios são os mesmos, vejamos:

a) Agentes Administrativos da unidade de Compras e Licitações do órgão;
b) assessoria e/ou consultoria Jurídica do órgão público;
c) autoridade Competente do órgão;
d) ordenador de Despesas do órgão;
e) Pregoeiro Oficial, também denominado Presidente da Licitação;
f) equipe de Apoio;

g) licitantes (fornecedores);
h) auditoria Setorial do órgão;
i) agentes Administrativos da unidade financeira do órgão;
j) tribunal de Contas;
k) auditoria-Geral;
l) ministério público;
m) sociedade.

Conforme Albertin et al.(2016) e Szklarowsky (2002), as principais vantagens do pregão eletrônico são:

1) maior transparência, moralidade e diminuição de fraudes, seja pela inibição à formação de cartéis, seja pela inibição do conluio entre os participantes;

2) redução de custos procedimentais e tempo para a Administração Pública;

3) redução de custos aos fornecedores;

4) diminuição da burocracia e formalismo que são características dos processos licitatórios, trazendo mais agilidade e eficiência nas aquisições de bens e serviços comuns;

5) ampliação da competitividade, e consequentemente, possibilitando maior economia aos cofres públicos, pois facilita a participação de fornecedores dos mais distantes locais do território nacional por meio da tecnologia da informação, ampliando assim a concorrência;

6) garante mais eficiência e igualdade na competição.

Já dentre as desvantagens desta modalidade de aplicação, ainda segundo Albertin et al.(2016), temos:

1) é necessário que o participante do certame tenha um conhecimento, no mínimo, básico referente a operacionalização do site de licitação e, principalmente, possuir conhecimento de informática, bem como de uso e acesso a internet.

b) Caso o sistema operacional do Governo sofra alguma pane, não é possível a realização da licitação de forma manual, pois sem o meio eletrônico, o pregoeiro e sua equipe não têm acesso aos dados dos licitantes, tais como: razão social; CNPJ e telefone; o que impossibilita a comunicação direta. Mas, por outro lado, garante a isonomia, transparência e moralidade.

Depois de descrita as duas modalidades de pregão, presencial e eletrônico, é oportuno nesse momento traçar uma comparação entre ambas, que faremos com a transcrição do

excelente quadro comparativo elaborado por Santana (2006), que sintetiza bem as duas modalidades.

Quadro 1 – Comparativo de Procedimento

PREGÃO ELETRÔNICO	PREGÃO PRESENCIAL
O credenciamento é feito perante o provedor do sistema eletrônico, para a participação, através da chave de identificação e de senha pessoal, em pregões eletrônicos de interesse do licitante.	O credenciamento é feito na sessão e para ela materializando-se perante o próprio pregoeiro.
A sessão pública é virtual, ocorre através da internet.	A sessão pública exige (salvo exceções) a presença física de parte dos atores pregoeiro, equipe de apoio e, no geral representantes dos licitantes.
O recebimento das propostas ocorre desde a publicação do edital, até o momento que antecede a abertura da sessão.	O recebimento das propostas e demais documentos ocorre na sessão pública.
O sigilo das propostas enviadas através do sistema eletrônico é de responsabilidade deste.	A responsabilidade do sigilo do conteúdo dos envelopes "proposta" e "habilitação" é do órgão licitante, a partir do instante em que os recebe, até a sua divulgação.
A proposta de preços e os lances são escritos (digitados pelo próprio licitante no sistema que gerência a disputa).	A proposta de preços é escrita e os lances são verbais; se houver a utilização de algum sistema gerenciador de disputa, os dados nele inseridos o são por determinação do pregoeiro.
A proposta e os lances são ofertados por quem possuir a senha e a chave de identificação do licitante, que são de inteira responsabilidade deste.	Os lances são ofertados apenas pelo representante legal da licitante ou por procurador desta, devidamente constituído através de procuração com poderes específicos.
É proibida a identificação dos licitantes durante a fase de lances.	Por estarem os atores no mesmo ambiente (espaço), é possível a identificação dos licitantes e de seus lances.
O licitante deve ofertar lance menor que o próprio lance anterior.	Os licitantes devem ofertar lances menores que a menor oferta apresentada até então, isto é, lances sucessivos, em valores distintos e decrescentes; ressalva-se a possibilidade de o licitante ofertar lance de valor inferior ao último lance por ele próprio dado, ainda que superior ao detentor da melhor oferta.
Não existe obrigatoriedade de ofertar lances.	Se o licitante classificado não ofertar lances é excluído da etapa de lances verbais, mantendo-se o último preço apresentado para

PREGÃO ELETRÔNICO	PREGÃO PRESENCIAL
O credenciamento é feito perante o provedor do sistema eletrônico, para a participação, através da chave de identificação e de senha pessoal, em pregões eletrônicos de interesse do licitante.	O credenciamento é feito na sessão e para ela materializando-se perante o próprio pregoeiro.
A sessão pública é virtual, ocorre através da internet.	A sessão pública exige (salvo exceções) a presença física de parte dos atores pregoeiro, equipe de apoio e, no geral representantes dos licitantes.
O recebimento das propostas ocorre desde a publicação do edital, até o momento que antecede a abertura da sessão.	O recebimento das propostas e demais documentos ocorre na sessão pública.
	efeitos de ordenação de proposta.
O pregoeiro avisa da iminência do encerramento da fase de lances, remetendo para a etapa da disputa em tempo aleatório (previsão de duração: até 30 minutos); o encerramento da disputa no tempo aleatório (ou randômico) é ato do sistema sobre o qual o pregoeiro não tem domínio.	O encerramento da fase de lances é ato pregoeiro, somente.
Após a habilitação, feita no sistema eletrônico, procede-se à declaração do vencedor, no sistema, através de comando específico, momento a partir do qual os licitantes têm a possibilidade de recorrer.	Realizada a habilitação, em presença dos participantes, é oportunizada a todos possibilidade de impostação de recurso o qual deve ser imediato e motivado.
O recurso é feito no sistema, após a declaração do vencedor, em campo próprio.	O recurso é feito na sessão, é verbal e deve ser reduzido a termo para constar na ata.
A ata é gerada pelo sistema. Todos os atos da sessão ficam registrados em campo próprio.	A ata é lavrada pelo pregoeiro e equipe de apoio ressalva-se a hipótese de haver algum sistema gerenciador de disputa contém os passos mais importantes da sessão.
As razões recursais são feitas em até três dias da impostação do recurso. Deve ser inseridas no próprio sistema, em formulário próprio.	As razões recursais são encaminhadas ao pregoeiro em até três dias da impostação do recurso.

Fonte: (SANTANA, 2006, p. 221-222).

3. A FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO E O SEU SETOR DE COMPRAS

3.1 A Fundação João Pinheiro

Criada em 1969, a Fundação João Pinheiro – FJP é uma instituição de pesquisa e ensino vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. Fonte de conhecimento e informações para o desenvolvimento do estado e do país, tem como característica a contínua inovação na produção de estatísticas e na criação de indicadores econômicos, financeiros, demográficos e sociais, além da oferta com excelência de cursos diversos na área da Administração Pública (FJP, 2013).

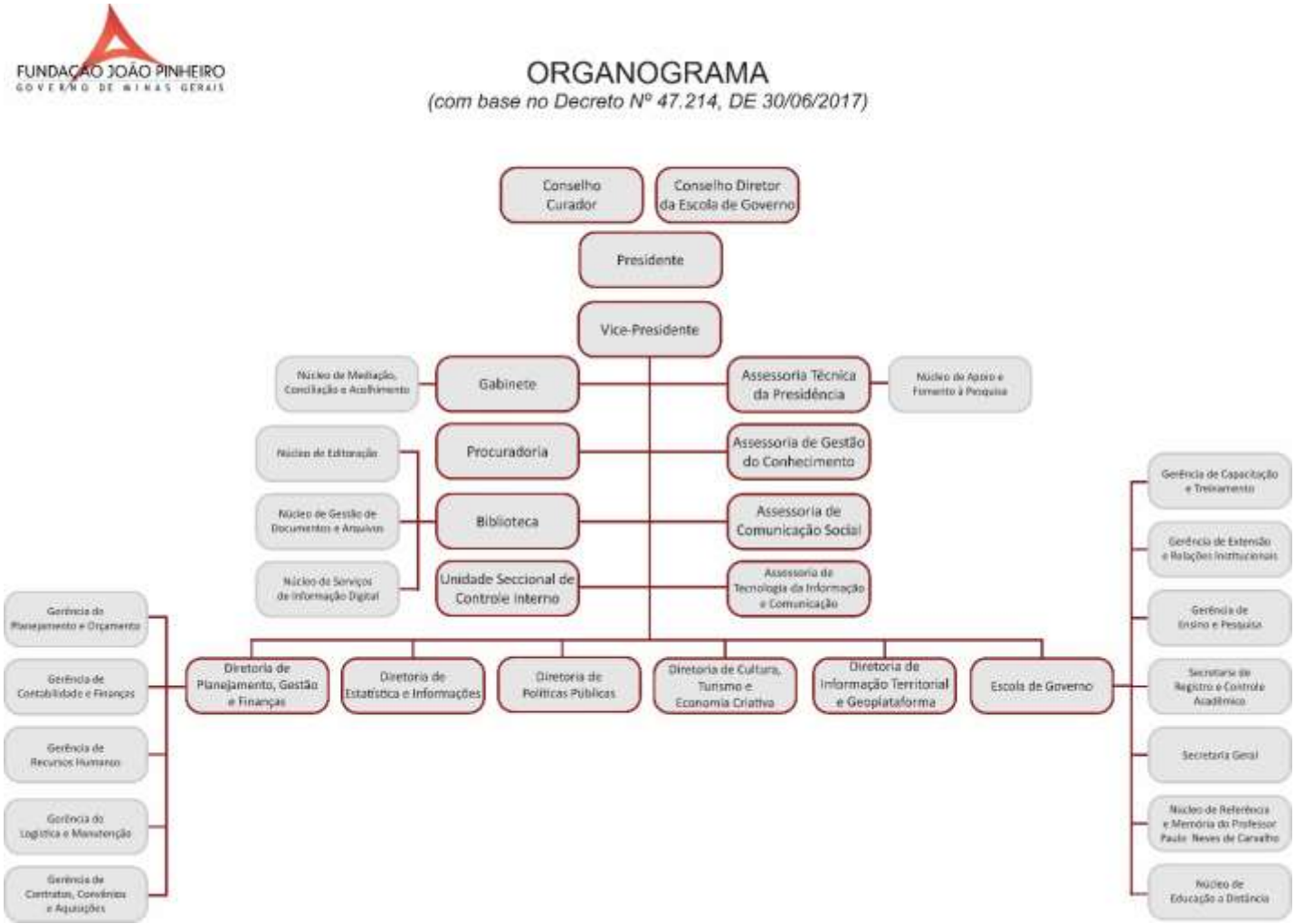
Referência nacional em seu campo de atuação, a Fundação João Pinheiro presta serviços a instituições federais, estaduais e municipais, empresas e organizações privadas, universidades, institutos de pesquisa, organismos internacionais e entidades representativas de diversos segmentos sociais. Suas atividades abrangem estudos básicos para conhecimento da realidade econômica e social do estado e suas regiões; planejamento regional, municipal e metropolitano; elaboração de projetos e estratégias de desenvolvimento setorial e regional; plano diretor, proposição, análise e avaliação de políticas públicas; apoio ao desenvolvimento organizacional e institucional público e privado; pesquisas e projetos relacionados à preservação da memória e do patrimônio histórico e cultural e atividades de extensão e apoio ao desenvolvimento dos municípios, e também conta com as atividades de ensino e extensão realizadas pela Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, que ministra cursos de graduação, mestrado e especialização em administração pública, cursos de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental (CEAPPGG), cursos de especialização na área de segurança pública, e ainda cursos para capacitação e treinamento (FJP, 2013).

Com uma equipe multidisciplinar que reúne cerca de noventa doutores e mestres nas diversas áreas do conhecimento, a Fundação João Pinheiro tem como missão produzir e compartilhar conhecimentos e estatísticas, formar continuamente gestores e induzir políticas públicas para a construção de uma sociedade mais justa. Nesse sentido, a FJP busca ser referência na produção, disseminação e aplicação de conhecimentos para as organizações e pessoas, tendo o compromisso com a excelência, com a responsabilidade social com o ambiente de inovação e valorização das pessoas (FJP, 2013).

3.2 O setor de compras da FJP: funcionamento e desafios na aplicação do pregão eletrônico

O setor de compras da FJP é parte da Gerência de Contratos, Convênios e Aquisições – GCCA, subordinada a Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças –DPGF, conforme demonstra organograma abaixo:

Figura 1 – Organograma Fundação João Pinheiro



Fonte: (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2013).

A Gerência de Contratos, Convênios e Aquisições tem por finalidade, prover as necessidades da Fundação João Pinheiro, como determina o artigo 41 do Decreto 47.214/2017:

> Art. 41 – A Gerência de Contratos, Convênios e Aquisições tem como competência suprir a FJP com materiais e serviços e gerir todos os contratos e convênios da instituição, com atribuições de:
> I – gerenciar e executar as atividades necessárias ao planejamento e processamento das aquisições de material de consumo e permanente e de contratação de serviços e obras, conforme demanda devidamente especificada pelas unidades da FJP;
> II – coordenar as atividades de formalização e acompanhamento dos contratos, convênios, acordos, ajustes e instrumentos congêneres de interesse da FJP, bem como suas respectivas alterações;
> III – gerenciar e executar as atividades de administração de material de consumo, bem como acompanhar a utilização de insumos pela FJP, com vistas à proposição de medidas de redução de despesas, segundo orientações da unidade central de sua área de atuação. (MINAS GERAIS, 2017).

Dentre as compras efetuadas pela Fundação, se destacam dois grupos de materiais, por sua necessidade constante e a quantidade consumida, são os grupos que compõem produtos de limpeza e materiais de escritório. Esses materiais estão sob a gestão do almoxarifado, que além do controle logístico e da quantidade, detém o controle do banco de dados, o conhecimento da qualidade e dos preços desses materiais, além do contato direto com os usuários dos produtos, recebendo inclusive as reclamações e elogios referentes à qualidade de tais materiais. Assim é o setor de almoxarifado, pelas suas funções e atribuições, onde a princípio é a melhor equipe para a redação do termo de referência, tendo seu modelo exemplificado Anexo 2. Também como setor onde se inicia e faz a gestão do processo de aquisição desses dois grupos de materiais estudados.

O fluxo de compras de produtos de material de limpeza e materiais de escritório adquiridos pela FJP apresenta as seguintes etapas, que também estão apresentados no Anexo 3 PP- Procedimento Padrão:

1) A área que demanda, o almoxarifado, escreve o termo, faz os três orçamentos, na realidade são no mínimo três orçamentos, mínimo para assegurar o ato administrativo, que é usado como ponto de partida para vários outros atos, como a criação comissão de licitação, que deve conter no mínimo 3 membros (art. 51 da Lei 8.666 de 21 de junho de 1993). A lei do pregão em seu artigo 4º determina que não havendo pelo menos três ofertas, deve-se convocar os 3 melhores classificados, praxe confirmada por alguns

acórdãos de TCU. Os orçamentos são realizados por telefone ou por e-mail, a partir dos dados do termo de referência, também podem ser realizadas pesquisas na internet, com as cópias das telas e dados relevantes ou a partir de dados banco de dados que já contém catalogados dados de ofertas já realizadas.

2) A partir da demanda, esta levantada nos relatórios, no almoxarifado, do setor de limpeza e de solicitações trazidas de dirigentes das diversas seções que compõem a FJP, é lançado no Portal de Compras a solicitação dos itens a serem adquiridos, a partir do termo de referência que contém informações que detalham os materiais tendo como referência a quantidade, a descrição dos mesmos e os parâmetro de qualidade.
3) O almoxarifado encaminha a pasta com os documentos acima para o setor de compras.
4) O setor de compras faz o pedido no portal de compras, encaminha para o Setor de Orçamento, responsável por verificar a disponibilidade orçamentária.
5) Após certificada a disponibilidade orçamentaria, é encaminhado o processo, por e-mail, para o setor financeiro para verificar a disponibilidade financeira para pagar essa despesa no futuro (Lei de Responsabilidade Fiscal, Art. 16).
6) A partir da disponibilidade orçamentaria e financeira, o gerente de finanças aprova o pedido já inserindo no processo a conta bancária do pregoeiro – que pertence ao setor de compras –, monta o processo no Portal de Compras, imprime o relatório e leva para a ordenadora de despesa (toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recursos – decreto-lei Federal nº 200/67, art. 80, § 1º).
7) O servidor do setor de compras, a partir desse processo, faz o edital de pregão, baseado no Termo de Referência, cadastra no portal de compras, encaminha a pasta para a Procuradoria para análise do edital e emissão de parecer.
8) A procuradoria verifica se há alguma inconsistência, se houver, retorna o mesmo para revisão e esclarecimentos. Em seguida é emitido o parecer e o edital é publicado pelo pregoeiro.

9) Aguarda-se oito dias uteis para que os fornecedores tenham ciência da licitação e envie as suas propostas.
10) Após nove dias da publicação do edital acontece o pregão, onde há disputa entre os fornecedores que enviaram as propostas e teve sua proposta escolhida pelo pregoeiro.
11) Após a sessão de lances, o fornecedor deverá enviar a documentação e amostra dos produtos.
12) Analisado e aprovado, a licitação é adjudicada pelo pregoeiro e homologado pela autoridade competente.
13) Depois de homologado, pela Autoridade Competente, vai para elaboração do contrato (quando houver), coleta de assinaturas e publicação.
14) Em seguida, é criado o empenho, momento no qual a gerência de compras envia a Autorização de Fornecimento para que o fornecedor entregue o produto, e aí começa a contar o prazo de entrega.
15) Na entrega do material, o almoxarife recebe o mesmo, confere se está de acordo com as especificações, atesta a nota e cadastra a nota fiscal no sistema. A partir desse momento, a área pode demandar, no caso desse projeto o setor de limpeza para o material de limpeza e de escritório pelas diretorias da Fundação. Logo, a pasta é encaminhada para pagamento, finalizando o processo.

Nos anos compreendidos de 2014 a 2016, a FJP adquiriu 312 itens do grupo material de limpeza e de escritório, sendo comprados através do pregão eletrônico 272 itens, correspondendo a R$ 182.840,04, contra 42 itens adquiridos por cotação eletrônica, no montante de R$ 15.041,76, como sinteticamente demonstra o quadro:

Quadro 2 – Volume de Compras, por modalidade e valor de 2014 a 2016

Modalidade	Quant. Itens	Valor
Pregão	272	182.840,04
Cotação Eletrônica	42	15.041,76

Fonte: Banco de dados Compras FJP

Apesar da análise de valores, o pregão não está vinculado a valores como critério de sua utilização como outras modalidades de licitação. Após a análise do

quantitativo de compras, verifica-se que a modalidade pregão concentra mais que o dobro dos valores, confirmando a tendência de maior uso desta modalidade para compras pela sua flexibilidade e agilidade.

Importante frisar que a média de realização dos certames é de 42 dias, como se pode ler nas colunas “data de aprovação do pedido” e “data de conclusão do processo”, conforme se lê no Anexo 1 na Tabela 2 referente ao relatório de compras de 2014 a 2016 da FJP.

Apesar de amplamente utilizado na FJP, o pregão eletrônico apresenta alguns desafios para melhorar sua eficiência e eficácia, e este projeto de intervenção busca propor melhorias para superação de alguns desses desafios, o que será exposto no próximo capítulo. Por ora, cabe entender os significados de eficácia e eficiência.

Eficácia, segundo Chiavenato (2003, p. 23), significa [...] “atingir objetivos e resultados”. Para o autor, um trabalho eficaz “[...] é proveitoso e bem-sucedido”. Já a eficiência “[...] está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos de trabalho), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias primas, etc.) sejam aplicados da forma mais racional possível”. A eficiência “[...] preocupa-se com os meios e métodos, que precisam ser planejados a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis”. (CHIAVENATO, 2003, p. 58). Afirma ainda Chiavenato (2003), em relação à eficiência e à eficácia, que “[...] cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo.” (CHIAVENATO, 2003, p. 155).

Os conceitos de eficiência e eficácia estiveram, até certo momento, mais presentes em áreas como administração e economia. Porém, após a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, a eficiência tornou-se princípio constitucional da administração pública. Quando se fala em princípio da eficiência na administração pública, infere-se que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos para o serviço público e atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros, significando que as ações administrativas devam primar pelo bom atendimento, rapidez, urbanidade, segurança, transparência, neutralidade e menor burocracia, visando a qualidade na gestão administrativa.

Apesar de constar na doutrina que o princípio da eficiência sempre estivera presente no ordenamento jurídico constitucional, é a partir da Emenda Constitucional nº 19/98, que o inseriu no caput do art. 37, que deixou de ser apenas uma proposta politicamente desejável para tornar-se um dever jurídico, imposto à Administração Pública brasileira, direta ou indireta, em qualquer um dos níveis dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios.

Acerca da eficiência como princípio, Moraes (2004) assim disserta:

> Assim, princípio da eficiência é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social. Note-se que não se trata da consagração da tecnocracia, muito pelo contrário, o princípio da eficiência dirige-se para a razão e fim maior do Estado, a prestação dos serviços sociais essenciais à população, visando a adoção de todos os meios legais e morais possíveis para satisfação do bem comum. (MORAES, 2004, p. 320).

Depreende-se então que o autor indica que deve ser buscada a eficiência sem burocracia, mas, com foco na qualidade, ou seja, é a qualidade também fator preponderante, isto é, buscar fazer mais com menos e melhor.

4 DIAGNÓSTICO E ALGUMAS PROPOSTAS PARA APERFEIÇOAR O SETOR DE COMPRAS DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

O presente capítulo irá apresentar um diagnóstico das principais causas e consequências de ineficiências e ineficácias observadas nas compras de materiais de limpeza e de escritório, por meio de pregão eletrônico, na Fundação João Pinheiro. Para o diagnóstico, foi utilizada a técnica de análise documental, de relatórios e também de conversas com os demandantes, além de esboçar uma proposta de projeto de intenção para solução do problema.

4.1 - A intervenção sobre o problema: desenho das operações e ações

4.1.1 Aspectos gerais do desenho do projeto

O projeto a ser desenvolvido tem como objetivo a melhoria das compras dos grupos de material de limpeza e escritório na FJP a partir das seguintes propostas: a) maior engajamento e conscientização das pessoas; b) treinamento e desenvolvimento das habilidade e conhecimentos para melhoria na descrição de demandas, elaboração dos termos de compras e do processo de certame recebimento, teste e uso dos materiais com retorno dos resultados.

Como incentivo para nossa proposta, temos, primeiro, o momento atual em que se encontram as administrações públicas, imersas em uma crise fiscal-financeira. Segundo a conjuntura de forte pressão social exercida pelos cidadãos que exigem maior transparência e eficiência com os recursos públicos. E ainda, a expertise da FJP nas áreas de gestão, o que favorece o clima institucional aberto a inovações, além da busca constante por parte da SEPLAG como gestora, em obter melhorias na qualidade dos gastos públicos.

Ressaltamos que serão contempladas todas as possibilidades formais e informais de divulgação e qualificação dos envolvidos como reuniões, cartilhas, cursos online (EAD), manuais, palestras, oferta e frequência em cursos, workshops, privilegiando os meios eletrônicos pela facilidade e permanência de acesso.

Assim será interessante que o projeto fique sob a coordenação e execução do setor de compras. Dessa forma, o projeto deve se estruturar a partir de pequenas reuniões, e que a partir delas se agreguem mais “adeptos”. Tais reuniões têm por objetivo informar, construir e consolidar conhecimento acerca das compras, isto é, conhecimento sobre o processo de planejamento, sobre os procedimentos de licitação por pregão eletrônico, o uso e disseminação das boas práticas, sobre as listas de preços, e acerca dos fornecedores com caso de sucesso e boa parceria.

Por está imerso em um ambiente acadêmico e com conceituados professores pode ser o projeto ligado a supervisão acadêmica de docentes da casa, o que contribuiria para as instruções metodológicas e de correções no constante ciclo de análise e avaliação que deve ocorrer.

Essas são as linhas gerais do projeto, a partir do qual se espera que de modo gradativo conquiste os atores envolvidos, possibilitando a cada um deles que dominem a informação necessária para gerar uma melhoria no processo de compras da FJP, com

retorno para a qualidade do gasto público, bem como, com consequente satisfação aos usuários dos produtos e serviços por eles demandados.

4.2 Marco lógico

A partir da utilização do Método do Quadro Lógico, conforme instrui a ASDI (2003) e Cassiolato (2010) através da construção da árvore de problemas, buscou-se visualizar e compreender o problema estudado de forma sistêmica. A escolha por esse método se deu pela possibilidade de elaboração de quadros lógicos, uma vez que, esses quadros além de possibilitar a sistematização, se constitui como ferramenta mais moderna e apropriada para que se demonstrasse o projeto em suas ações e seu impacto, podendo assim facilitar a elaboração, execução e avaliação e porque é um método onde irá apresentar as pessoas certas a fazer as coisas certas, ou seja os proprietários do problema.

Apesar dos já elencados, muitos pontos positivos das compras através do pregão, verifica-se nos dois grupos de materiais citados – material de limpeza e de material de escritório – a presença de itens com má qualidade. Entendemos que o pregão eletrônico realmente trouxe a vantagem econômica pela escolha do menor, mas, infelizmente nem sempre atende os critérios de qualidade. Assim há falha(s) no processo, pois, há eficiência no processo de pregão quando ganha o melhor preço, porém, compromete a eficácia, uma vez que, a qualidade dos produtos não atende plenamente a demanda.

Como exemplo, podemos destacar o pano de chão, no planejamento de compras é solicitado ao setor demandante as especificações desse produto, mas nem sempre o mesmo chega da forma a garantir uma qualidade. É solicitado ao almoxarifado que adquira o pano sem falar o tamanho. Essa especificação não é suficiente para uma compra de qualidade, o almoxarifado ao abrir no sistema os tipos de pano encontra dezenas deles, escolhendo aleatoriamente, não definindo claramente ou seja as especificações não são repassadas corretamente. Nesse projeto o problema anterior, não perpassa pelo sistema eletrônico do pregão, irá ser reparado, trazendo a área demandante para o almoxarifado, através de oficinas, cursos e reuniões.

Um outro exemplo, toma-se a compra de desinfetante, a qual tem seu início com a solicitação pelos usuários ao almoxarifado que, por sua vez, tem a incumbência de montar a especificação para o setor de licitação efetuar o procedimento de compra. Esse setor trabalha os procedimentos para a licitação e efetua a compra (promove o certame).

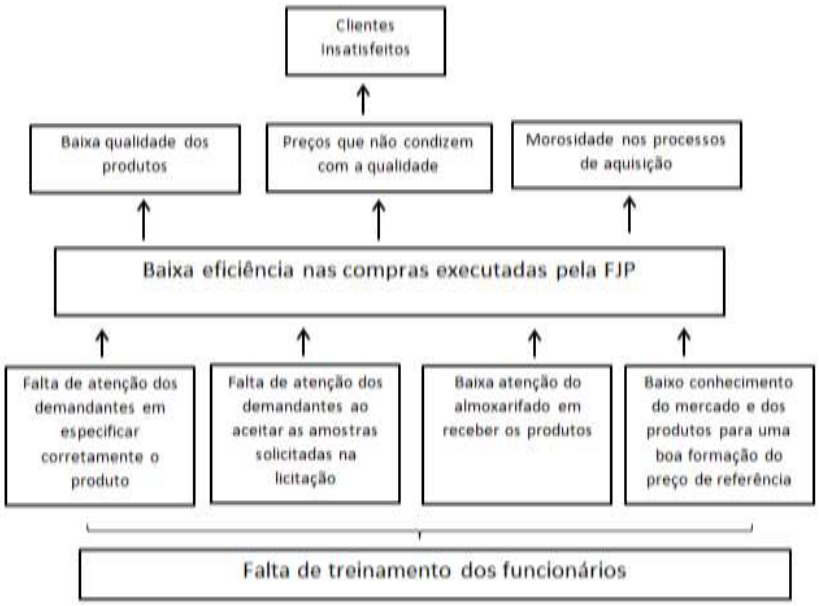
Quando chega o produto e é distribuído à equipe de limpeza, só então, essa equipe verifica que o desinfetante é fraco, perde o cheiro fácil, não demonstra boa qualidade. Daí, intuímos que o servidor do almoxarifado deveria, para evitar o problema, ter o cuidado de descrever nas especificações que o desinfetante terá que ser concentrado. Para os materiais de escritório, a folha de papel couchê é um outro problema, os servidores fazem todos os procedimentos do Setor de Compras, mas o produto chega ao almoxarifado com alguma divergência, normalmente devido a espessura do papel, alguns fornecedores cortam o papel na própria empresa para atender a licitação, sem se preocupar com as especificações, as vezes os mesmos trazem na amostra um tipo de papel e no momento da entrega um outro tipo. Se formos eficientes no decorrer do fluxo, seremos bastante eficazes. Um outro exemplo a citar é a necessidade de compra de canetas esferográficas, também solicitada no almoxarifado que por sua vez monta a especificação para o setor de compras. Quando esse produto chega nas mãos dos usuários, os mesmos voltam com reclamações pois o bico da caneta está bambo, o corpo da caneta não é transparente e sextavado, dizendo que escorrega, e as vezes usa pouco tempo e a mesma não escreve mais. Os servidores do Almoxarifado e do Setor de Compras reclamam que não são especialista nos produtos, e tem que licitar produtos que não estão habituados a trabalhar e que só após as reclamações dos usuários é que os detalhamentos dos produtos são apresentados. O maior problema encontrado nesse fluxo é a falta de clareza nas especificações, e secundariamente a falta de comunicação entre as áreas, falta de treinamento e falta de atenção.

4.2.1 Árvore de problemas

Partindo dos exemplos citados e da premissa de que a eficiência está relacionada aos processos, há então para conquista dessa eficiência, em meios aos erros, rever os processos. A partir de observações e das reclamações realizadas através de canais informais, utilizando o Método do Quadro Lógico, conforme instrui a ASDI (2003) e Cassiolato (2010) com construção da árvore de problemas, demostrada na Figura 2 abaixo, foi possível vislumbrar como problema central a baixa eficiência, com consequente ineficácia, das compras dos materiais de uso continuo de limpeza e escritório, no quesito qualidade, e pontuar as suas causas e consequências, quadro que, a

partir de então, segue a sua análise.

Figura 2 – Árvore de problemas: diagnóstico do setor de compras da FJP



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conceituando os termos presentes na árvore de problemas, temos nos retângulos: a) clientes insatisfeitos: Principal cliente, cliente final, que neste caso usa os materiais de limpeza e materiais de escritório, ou seja, servidores e colaboradores da FJP; b) Funcionários são: servidores e colaboradores da parte burocrática, que trabalha no almoxarifado (1 servidor), gerência de compras (1 servidor, 1 terceirizado e 1 estagiário), 1 servidor que elabora o contrato, e 1 servidor que gerencia o contrato; c) já os Demandantes, servidor do almoxarifado juntos com a equipe de limpeza e servidores que usam materiais de escritório.

Na observação em busca das principais causas que levam ao problema principal, ou seja, a falha na qualidade dos produtos licitados pelo pregão eletrônico executado pela FJP, foram identificadas cinco causas básicas, a saber:

1) Falha dos demandantes, cliente final e almoxarifado, em especificar corretamente o produto. Entendemos que este equívoco ocorre por desconhecimento ou falta de atenção por parte dos demandantes – que correspondem ao pessoal do almoxarifado.
2) Falta de atenção dos demandantes, cliente final e almoxarifado, ao aceitar as amostras solicitadas na licitação. Consideramos que também por

desconhecimento acerca dos produtos, ou falta de atenção, em buscar o que foi contratado e também o que deveria ser contratado principalmente observando o quesito qualidade, ficam negligenciadas o rigor em pedir e analisar amostras e testes;

3) Baixa atenção do almoxarifado em receber os produtos. Em função da falta de padrões de rotinas, falta de atenção ou displicência em checar na hora do recebimento dos produtos o que foi contratado.
4) Baixo conhecimento do mercado e dos produtos para uma boa formação do preço de referência pelo Setor de Compras. Ao buscar os fornecedores para cotação dos produtos, por falta de conhecimento, padrão e rotinas específicas para o detalhamento das especificações, rigor na análise das demandas pelo Almoxarifado, baixa comunicação interna, levam ao baixo conhecimento do produto e o engano de compra no momento de aliar preço e qualidade.
5) Falta de treinamento e comunicação. Consideramos que todos os quatro tópicos elencados acima passam pela falta de treinamento, momento no qual seriam levantados os pontos de erro, a falta de conhecimento, oportunizaria os relatos e ideias de boas práticas e casos de sucesso, além de fomentar a comunicação, através do maior entrosamento entre os setores envolvidos.

4.2.2 Quadro lógico

As cinco causas acima identificadas são assim pilares para o problema central da árvore. A baixa ineficiência do pregão, por sua vez, desencadeias três outras consequências: A) Baixa qualidade dos produtos; os produtos recebidos, se comparados a similares não apresentam a qualidade esperada; B) Preços que não condizem com a qualidade: por não apresentarem boa qualidade, acabam sendo mais onerosos, já que demandam maior quantidade para satisfazer a demanda; e C) Morosidade nos processos de aquisição: provocado pela retorno, troca ou mesmo novas aquisições para suprir nova demanda, já que o produto pela má qualidade não supriu em 100% a demanda inicial.

Daí então, como consequência os clientes insatisfeitos, entendendo como clientes os usuários finais dos produtos demandados, os agentes de limpeza e os servidores administrativos da FJP.

Visto então as causas, consequências e problemas, passamos a vislumbrar possíveis soluções. Partindo então do problema apontado, que tem relação direta com o

desconhecimento acerca do produto, preços, especificação e processo de compra para a maioria dos atores envolvidos, faz-se necessária a intervenção através de palestras informativas, treinamento com os colaboradores – servidores e terceirizados, ampliação da comunicação e aproximação os atores – os demandantes, compradores e fornecedores.

Então, a intervenção deve-se iniciar por uma campanha de conscientização e sensibilização, através de pequenas reuniões internas em que se pode mapear as dificuldades, buscar sugestões, disseminar informações, sendo o ponto de partida para se estruturar cursos, oficinas, workshops a fim de qualificar, treinar os atores envolvidos tanto intensamente quanto externamente a FJP.

Também buscar maior interface e sintonia com órgãos externos como secretarias e autarquias, principalmente com a SEPLAG, que gerência o sistema de compras, usando o Portal de Compras www.compras.mg.gov.br – possuindo uma visão sistêmica dos problemas, dificuldades e o poder de normatização, buscando maior interação com eles o que possibilita maior fluxo de informação com melhoria nas sugestões, acolhimento dos casos de sucesso e boas práticas.

Assim, após identificar as cinco causas e as três consequências básicas que levam a causa principal da árvore de problemas e a busca de esboçar de possíveis soluções, chegou-se a elaboração de cinco quadros que trabalham além dessas causas, objetivos e atividades, bem como a descrição de outros três itens: os indicadores objetivamente comprováveis, as fontes de comprovação e as suposições importantes – que possibilitam a visualização, de forma panorâmica, de cada atividade prevista no Projeto. O marco lógico é uma maneira didática e pratica de trabalhar todos esses itens de forma matricial e lógica, o que pode ser demonstrado pelos Quadros 4, 5, 6, 7 e 8.

Quadro Lógico				
	Lógica da intervenção	**Indicadores objetivamente comprováveis**	**Fontes de comprovação**	**Suposições importantes**
Objetivo superior	Melhoria na gestão da FJP	Setores funcionando com materiais adequados	Pesquisa de satisfação com clientes do setor de compras	É necessário estabelecer critérios e metas para os resultados obtidos na pesquisa de satisfação
Objetivo do projeto	Melhoria na gestão da FJP	Setores funcionando com materiais adequados	Pesquisa de satisfação com clientes do setor de compras	É necessário estabelecer critérios e metas para os resultados obtidos na pesquisa de satisfação
Resultados 1	Servidores do setor de compras capacitados em compras públicas	Todos (10 na atualidade) os servidores do setor de compras capacitados	Certificado de conclusão dos cursos	Alta rotatividade de servidores capacitados; Mudanças na legislação que acarretem na desatualização da capacitação
Resultados 2	Especificações corretas dos produtos demandados	Baixo índice de Menor devolução de processo pelo setor compras ao demandante	Tramitação de processos	Especificação incorreta dos produtos em função da vasta quantidade
Resultados 3	Melhoria na análise das amostras recebidas	Amostras de acordo com as especificações termo de referência	Aprovação das amostras a partir do recebimento dos produtos	Fornecedor não disponibilizar amostras de acordo com a especificação
Resultados 4	Produtos recebidos de acordo com a especificação determinada no Termo de Referência e aprovada nas amostras	Percentual de produtos recebidos em acordo com a especificação	Nota fiscal comprovando o recebimento dos produtos	
Resultados 5	Formação de um bom preço de referência	Preços dos materiais e produtos compatíveis com a realidade de mercado	Planilha mensal comparativa dos preços de mercado e preços dos produtos adquiridos.	
Atividade 1.1	Definir curso de	Detalhamento da	Aprovação – notas	

	capacitação a serem ofertados	especificação do curso e suas disciplinas	superiores a 60% no curso de capacitação	
Atividade 1.2	Contratação de professores para a oferta dos cursos de capacitação	Professores contratados	Termo de Referência da contratação	Ausência de professores com a expertise necessária para ministrar o curso
Atividade 1.3	Matrícula dos servidores	Número de servidores matriculados	Sistema de matrícula do ofertante do curso	Apoio das chefias na liberação dos funcionários; Disponibilidade e engajamento dos servidores ao realizar o curso
Atividade 1.4	Oferta dos cursos	Servidores capacitados	Lista de presença assinada	Local que não ofereça condições para a realização do curso
Atividade 1.5	Avaliação e certificação dos alunos	Servidores avaliados	Certificados emitidos	
Atividade 1.6	Avaliação dos cursos	Cursos avaliados pelos servidores	Questionário aplicado	
Atividade 2.1	Realização de oficina de estudo de casos e troca de experiências	Melhor percepção de como especificar melhor os produtos.	Tramitação dos processos com fluxo mais rápido, sem retorno ao demandante	
Atividade 2.2	Orientação pela equipe de compras da especificação ideal quanto a forma e conteúdo e devolver os processos ao demandante (almoxarifado)	Número de processos sem retorno para correções ao demandante	Tramitação dos processos	Deve haver cuidado com a forma de comunicação entre o setor de compra e o demandante envolvido, garantindo o entendimento da real necessidade da aquisição de produtos com a especificação correta
Atividade 2.3	Reuniões mensais de orientação e monitoramento	Número de reuniões	Atas de reunião com as orientações	Não comparecimento nas reuniões
Atividade 3.1	Visitar as áreas demandantes para	Número de visitas realizadas nos	Termos de referência com as	Dificuldade do setor demandante

	conhecer as especificações dos materiais necessários	setores demandantes da FJP	especificações corretas	em especificar sua necessidade de materiais e produtos
Atividade 3.2	Receber a amostra do fornecedor e levar à área demandante para teste e aprovação	Número de amostras recebidas	Número de amostras testadas e aprovadas	
Atividade 3.3	Manual com orientações de aprovação dos produtos recebidos	Fluxo de acompanhamento e controle do recebimento das Amostras, *check list*.	Número de amostras aprovadas	
Atividade 4.1	Conferência dos produtos e verificação da nota fiscal do material recebido	Número de materiais e produtos recebidos em acordo com a quantidade contratada junto ao fornecedor	Nota fiscal de acordo com o termo de referência, no que diz respeito aos quantitativos solicitados	
Atividade 4.2	Comunicar ao setor demandante a chegada dos produtos recebidos	Aviso formal ao setor demandante da chegada dos produtos	Comunicação interna protocolada e expedida	Ausência de equipe do setor demandante para receber os produtos
Atividade 4.3	Manual de orientação do fluxo de recebimento dos produtos	Fluxo de compras com as competências e responsabilidade dos servidores envolvidos	Produtos armazenados e etiquetados	Falta de espaço para armazenamento dos produtos
Atividade 5.1	Definir produtos mais adquiridos, com suas devidas especificações	Levantamento dos produtos mais adquiridos em TR anteriores	Documento elaborado com os principais produtos	Inexistência do produto no mercado
Atividade 5.2	Levantar principais fornecedores desses produtos – servidores de referência;	Pesquisa em TR anteriores e em compras do mesmo produto por outras instituições e pelo Banco de Melhores Preços do Governo do Estado de Minas e também pelo site “Mercado Mineiro” do Procon da Assembleia Legislativa de Minas Gerais.	Documento elaborado com os principais fornecedores	
Atividade 5.3	Fazer levantamento mensal de preços dos produtos junto	Pesquisa de mercado	Planilha com acompanhamento dos preços por	Oscilações de mercado

	aos fornecedores selecionados;		fornecedor	
Atividade 5.4	Comparar preços do mercado e preços dos produtos adquiridos	Cruzamento de informações do TR com os preços de mercado	Planilha que monitora o cruzamento de dados de preços praticados fora e dentro do governo.	

Fonte: Elaborado pelo autor

5 IMPLEMENTAÇÃO, OPERACIONALIZAÇÃO PROJETO DE INTERVENÇÃO

5.1 Objetivos

5.1.1 Objetivo Geral

Melhoria da eficiência e eficácia do setor de compras da FJP na aquisição de materiais de limpeza e escritório ou seja, disponibilizando no setor, treinamentos, oficinas, reuniões que possibilitam uma melhor eficiência, e ,com isso, alcançar resultado eficaz com produtos de qualidade e bom preço.

5.1.2 Específicos

Os objetivos específicos do projeto proposto são:

1. Sensibilizar os servidores e gestores acerca das condições atuais de eficiência das compras realizadas e as possibilidades de melhoria, através de pequenas e sucessivas reuniões;

2. Ofertar informação e formação acerca da legislação, processo e procedimento licitatório em especial sobre o pregão eletrônico e os dois grupos de materiais: limpeza e material de escritório, por meio de manuais, cartilhas, links de informativos e guias virtuais.

3. Promover a integração dos setores envolvidos no processo de compra dos materiais de limpeza e de escritório, desde entrevista com o usuário final até a distribuição pelo almoxarifado.

5.2 Público-alvo

O público alvo são os servidores da FJP, principalmente os que estão diretamente ligados ao setor de compra, como já mencionado são: a) clientes insatisfeitos: principal cliente insatisfeito é o usuário final, no caso de materiais de limpeza e escritório são os servidores e colaboradores da FJP; b) Funcionários: servidores e colaboradores da parte burocrática, que trabalha no almoxarifado (1 servidor), gerência de compras (1 servidor, 1 terceirizado e 1 estagiário), 1 servidor que elabora o contrato e, 1 servidor que gerencia o contrato; c) Demandantes: servidor do almoxarifado junto com a equipe de limpeza e alguns servidores escolhidos que usam materiais de escritório.

5.2.1 Atores e interesses

Como afirmou Vilhena (2017) as compras governamentais são "o coração do governo depois das pessoas". Há de se reconhecer que são as pessoas que realizam e executam as ações, sem as pessoas nenhum outro recurso se torna dinâmico.

Segundo Chiavenato (2010, p. 42), "na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas."

Na moderna gestão se emprega o conceito de *stakeholder*, termo criado pelo filósofo Robert Edward Freeman, para designar uma pessoa ou um grupo que tem papel direto ou indireto na gestão e resultados das organizações, com poder de legitimar ou mesmo influenciar (tanto positiva quanto negativamente) nas atitudes e ações de uma organização. Fato então que se propõem a se pensar nos sujeitos e ou atores que possam ser envolvidos no processo da elaboração e execução do projeto, a fim de minimizar os riscos por parte daqueles que possam rejeitar o projeto e maximizar o potencial daqueles que possam viabiliza-lo.

Então é necessário conhecer os gestores e profissionais que serão envolvidos, a fim estabelecer contato e fomentar a comunicação de forma a incentivar os atores e vislumbrar possíveis medidas de intervenção para neutralizar pontos negativos.

Consideramos assim os dirigentes, presidentes, diretores e ordenadores de despesas da FJP, como tendo o maior potencial e capacidade de decisão no incentivo ou rejeição do projeto. Todavia, não desconsideramos a importância dos funcionários,

servidores e colaboradores da parte burocrática, que trabalham no almoxarifado, na gerência de compras, servidores terceirizados, estagiários, gerência de contrato e os demandantes, servidor do almoxarifado juntos com a equipe de limpeza e alguns servidores escolhidos que usam materiais de escritório. Em Nível institucional, compreendemos também a relevância da SEPLAG como órgão central gestor de compras no Estado.

5.3 Cronograma de atividades

Quadro 3 – Cronograma de atividades

Projeto de Intervenção – Melhoria da eficiência no setor compras FJP Materiais de limpeza e escritório por pegão eletrônico												
	tempo (meses)											
Etapas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sensibilização Diretoria FJP	x											
Motivação engajamento dos atores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Demonstração dos problemas e possíveis soluções	x	x										
Identificação de atores convidados	x											
Feedback dos atores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Definição de objetivos	x											
Definição de metodologia trabalho	x	x										
Definição das atividades, metas, indicadores e fontes	x	x	x	x	x							
Definição e busca dos recursos	x	x	x	x								
Monitoramento										x	x	x
Avaliação										x	x	x
Adoção das boas práticas										x	x	x

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 Recursos

A partir daqui serão descritos os recursos humanos e materiais necessários à implementação do projeto.

5.4.1 Recursos humanos

Como descrito no tópico público alvo, no início deste capítulo, as pessoas envolvidas no projeto são os servidores da FJP, assim há necessidade da designação do

profissional responsável pelo setor de compras como coordenador das atividades. Também será necessário agregar professores que detenham domínio da área de projeto, direito administrativo, gestão de pessoas dentre outras qualificações para contribuir na supervisão e orientação dos trabalhos, contribuindo com olhar empírico acadêmico, além da possibilidade de ministrar cursos, palestra e workshop. Ficam a cargo desses profissionais além da gerência e as questões burocráticas e financeira da execução do projeto, também a incumbência de buscar engajamento, harmonia e interlocução junto aos atores do projeto, mitigando conflitos e levando a maior êxito.

5.4.2 Recursos materiais

Os recursos materiais necessários à implementação e execução do projeto são basicamente divididos em espaço físico e mobiliários, material de expediente (escritório) e material de produção (equipamentos para ministrar curso, reprografia, material divulgação, apostilas, dentre outros possíveis materiais).

5.5 Custos

Uma vez que o projeto se desenvolve em um departamento da FJP e esse departamento já possui a maioria dos insumos e materiais, consideramos que pode haver a contabilização dos gastos a partir de um breve estudo de custo ou mesmo da prática do Centro de Custos, mas não há a necessidade de desembolso financeiro, frise-se o departamento já está em funcionamento e dispõe de material para seus serviços, não havendo necessidade de contratar terceiros. Assim, por não haver a necessidade de contratação de terceiros, o custo para Fundação se torna menor, além de sua sustentabilidade pela possibilidade de retorno a médio prazo, promovida pela redução de custos e também pela melhora na eficiência dos gastos.

Daí então a grande viabilidade do processo, pois esse se conformaria como um aperfeiçoamento das ações e melhoria nos processos e procedimentos do setor, e treinamento para as pessoas dando assim uma grande importância para possibilidade de realização do projeto, ou seja, uma redução dos custos para melhora na eficiência dos gastos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve com foco principal elaborar um projeto de intervenção para a melhoria da eficiência e eficácia nas compras de dois grupos de insumos pela Fundação João Pinheiro, material de limpeza e de escritório, realizados através da modalidade licitatória pregão eletrônico.

No momento atual vivenciado no Brasil, de grande crise fiscal, a busca de melhoria na eficiência quanto na eficácia na gestão dos recursos são imprescindíveis. Assim é cada vez mais incentivada a busca por processo que melhorem a qualidade do gasto público. Essa é a tendência e a necessidade que se coloca como imposição e deve ser trabalhada pelos agentes públicos.

Imersa nesse contexto a FJP, instituição que trabalha com gestão, não pode se furtar em buscar sempre a excelência. Assim, este estudo trabalhou a contextualização do cenário em sua introdução, expondo números fatos que demonstram a importância das compras públicas. O primeiro capítulo trouxe a conceituação e o arcabouço jurídico que orienta os certames licitatórios e em especial o pregão eletrônico, analisando inclusive suas nuances e determinando suas vantagens e desvantagens, concluindo por vantagens na sua utilização para compras de insumos e serviços que possam ser considerados de fácil especificação ou denominados comuns.

O segundo capítulo buscou descrever a Fundação João Pinheiro, analisando o seu setor de compras e concluindo que este possui uma baixa eficiência na qualidade dos produtos – do grupo de materiais de limpeza e escritório – sendo esse o problema central.

O terceiro capítulo teve como intuito principal propor soluções para o problema, realizando o esboço de um projeto de intervenção que, implementado, ataca as causas a fim de mudar a realidade e se conquistar melhorias.

Assim infere-se das análises bibliográficas, das observações *in loco*, além da interpretação de alguns dados obtidos através de planilhas e relatórios do banco de dados das compras da Gerência de Contratos, Convênios e Aquisições, que há espaço para melhorias e que tais melhorias podem vir de trabalhos orientados por um projeto de intervenção. Nesse sentido, entendemos que partindo da questão (ou problema) central, isto é, a baixa eficiência e eficácia nas compras executada pela FJP, com auxílio do método do quadro lógico, conseguimos identificar como causas básicas cinco

proposições: 1) falha dos demandantes em especificar corretamente o produto; 2) falta de atenção dos demandantes ao aceitar as amostras dos produtos solicitadas na licitação; 3) baixa atenção do almoxarifado ao receber os produtos; 4) baixo conhecimento do mercado e da especificação dos produtos para uma boa formação do preço de referência; 5) falta de treinamento e comunicação, que afetam a eficiência e eficácia das compras que por sua vez geradas por três consequências: i) baixa qualidade dos produtos; ii) preços que não condizentes com a qualidade; e, iii) morosidade nos processos de aquisição levam a insatisfação dos usuários (ou clientes, ou consumidores) dos produtos demandados.

A utilização da árvore de problemas possibilitou a construção dos quadros lógicos que forneceram as indicações de melhorias para os problemas indicando como soluções: 1) capacitação dos servidores do setor de compras, almoxarifado e usuários; 2) melhoria das especificações corretas dos produtos demandados; 3) melhoria na análise das amostras dos produtos recebidas conforme solicitação edital; e, 4) o recebimento dos produtos de acordo com a especificação determinada no Termo de Referência e aprovada nas amostras analisadas, que soluciona as questões. Defendemos aqui, que se a proposta for executada pelos servidores, pela gerência do setor de compras e com a valiosa participação de professores da casa, que realizarão a orientação acadêmica e técnico pedagógica supervisionando os trabalhos, além de, junto com o coordenador e executor do projeto colaborar no engajamento e motivação dos atores, mitigando ou dirimindo possíveis conflitos entre eles, o projeto permitirá a partir da sua implementação melhoria tanto na qualidade quanto nos custo da aquisição dos materiais que refletirá na eficiência e eficácia do setor de compras e da própria Fundação João Pinheiro. Pelo todo exposto julga-se que pela expertise da FJP, aliado ao fato da estrutura de recurso humanos e materiais necessários para o projeto atualmente já existir na fundação, seja grande fator de viabilidade para sua implementação, execução e sucesso em seus resultados que podem ser catalogados como boas práticas e, inclusive, ser replicado e adaptado para outras áreas e órgão da Administração Pública do Estado de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Marcos Ronaldo et. al. Análise de compras por pregão eletrônico na modalidade licitatória para empresas privadas. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. **Anais...** João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de outubro de 2016.

AGÊNCIA SUECA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO. **Um resumo da teoria por trás do Método do Quadro Lógico (MQL)**. Oslo: ASDI, 2003.

BARROS, Márcio dos Santos. **502 comentários sobre Licitações e contratos administrativos**. São Paulo: Editora NDJ LTDA, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, Seção 1, 17 jun. 2002. (Publicação original).

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, Seção 1, 22 jun. 1993. p. 8.269. (Publicação original).

CASSIOLATO, Martha; GUERESI, Simone. **Como elaborar Modelo Lógico**: roteiro para formular programas e organizar avaliação. Nota técnica Nº 6. Brasília: IPEA, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1997.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 18 ed.São Paulo: Atlas, 2005.

GUEDES, Joeldson Ferreira; MARQUES, George Luis de Moraes. **A importância do pregão eletrônico e o princípio constitucional da eficiência na administração pública federal**. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_32_1423669975.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2018.

JUSTEN FILHO, Maçal. **Pregão**: comentários à legislação do pregão comum e eletrônico. 4. ed. Ver e atual. De acordo com a Lei Federal nº 10.520/2002 e os Decretos Federais nº 3.555/00 e 5.450/05. São Paulo: Dialética, 2005.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 11. ed. São Paulo: Dialética, 2005.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.214, de 30 junho de 2017. Contém o Estatuto da Fundação João Pinheiro. **Diário do Executivo**, Belo Horizonte, 01 jul. 2017. p. 15.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento, Gestão e Finanças. **Manual do Pregão Eletrônica e Presencial**. Coordenação da Superintendência de Recursos Logísticos e tecnológicos, comprador. Versão 2.1. Belo Horizonte: Secretaria de Planejamento, Gestão e Finanças, 2004.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. **Eficácia nas licitações e contratos**: estudos e comentários sobre as Leis 8.666/93 e 8.987/95, a nova modalidade do pregão e o pregão eletrônico; impactos da lei de responsabilidade fiscal, legislação, doutrina e jurisprudência. 9. ed., rev..atual. e ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

PORTAL Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: FJP, 2013. Disponível em: <http://www.fjp.mg.gov.br/>. Acesso em: 28 mar. 2017.

RAPOSO, Matheus Hortas. Eet. Aal. A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos. In: IX Congresso CONSAD de administração pública. **Anais...** 8, 9 e 10 de junho de 2016, Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília/DF.

SANTANA, Jair Eduardo. **Pregão presencial e eletrônico**: manual de implantação, operacionalização e controle. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2006.

SANTANA, Jair Eduardo. **Pregão presencial e eletrônico**: manual de implantação, operacionalização e controle. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2006.

SILVEIRA, Elias Seifert et. Al. Análise do Processo de compras do Setor Público: O caso da Prefeitura Municipal de Dourados/MS. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 2, n. 3, p. 158-171, 2012.

SZKLAROWSKY, Leon Frejda. Aspectos polêmicos do pregão. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 6, n. 59, out. 2002. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3212>. Acesso em: 5 maio 2018.

TERRA, Antônio Carlos Paim. **Compras públicas inteligentes**: um modelo de análise estratégica para a gestão das compras públicas – estudo de caso do instituto do meio ambiente e dos recursos hídricos do Distrito Federal [manuscrito]. 2016. 251 f.: Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Goiás, Programa de Pós-Graduação em Administração, Goiânia, 2016.

TERRA, Antônio Carlos Paim. MACHADO JR., Eliseu Vieira; CRUZ, Alethéia Ferreira da. **Compras Públicas Inteligentes**: uma proposta para a melhoria da gestão das compras públicas. Brasília: Senando Federal, 2016. Disponível em http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41476.pdf > Acesso em: 28 mar. 2017.

VILHENA, Renata Maria de Paes. Quais as melhores práticas em Compras Públicas? In: **Governança em Foco**. Disponível em <https://www.governancaemfoco.com.br/videos/quais-as-melhores-praticas-em-compras-publicas/>. Acesso em: 28 fev. 2018.

VILHENA, Renata Maria de Paes; HIRLE, Ana Luiza Camargo. Gestão de compras e qualidade do gasto público: a experiência de minas gerais com o planejamento de compras e a integração da gestão de compras à gestão orçamentária. In: VI CONSAD de Gestão Pública. **Anais...** Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília – 16, 17 e 18 de abril de 2013.

ANEXO 1

Tabela 2: relatório compras 2014 a 2016 da FJP BO (Business Object)

No formato impresso, na sua versão original e completa, o mesmo será chamado também de anexo 1, formato excel.

Item Material/Serviço	Código Item Material/Serviço - Formatado	Código Elemento Item Despesa	Valor Unitário Referência Item	Valor Total Referência Item Pedido	Quantidade Homologada	Valor Unitário Homologado Item Process	Valor Total Homologado	Quantidade Empenhada	Valor Despesa Empenhada	Quantidade Liquidada	Valor Despesa Liquidada	Ano Processo	Procedimento Contratação - Detalhamento 2	Data Aprovação Pedido	Data Conclusão Processo
AGUA SANITARIA - TEOR: 10 A 12 POR CENTO	00061498-0	3017	1,2900	258,00	200,0000	1,3000	260,00	166,0000	215,80	166,0000	215,80	2014	Pregão	04/06/2014	21/07/2014
AGUA SANITARIA - TEOR: 10 A 12 POR CENTO	00061498-0	3017	3,4000	680,00	200,0000	1,4100	282,00	180,0000	253,80	180,0000	253,80	2015	Pregão	12/11/2015	11/12/2015
AGUA SANITARIA - TEOR: 10 A 12 POR CENTO	00061498-0	3017	3,0500	61,00	20,0000	1,4900	29,80	20,0000	29,80	20,0000	29,80	2015	Cotação eletrônica	17/11/2015	20/11/2015
ALCOOL - TIPO: ETILICO, EM GEL; GRADUAC	00015060-6	3017	5,2300	313,80	60,0000	3,2000	192,00	60,0000	192,00	60,0000	192,00	2015	Cotação eletrônica	17/11/2015	20/11/2015
ALCOOL - TIPO: ETILICO, EM GEL; GRADUAC	00015060-6	3017	3,5800	1.360,40	380,0000	4,0000	1.520,00	296,0000	1.184,00	296,0000	1.184,00	2014	Pregão	04/06/2014	21/07/2014
ALCOOL - TIPO: ETILICO, EM GEL; GRADUAC	00015060-6	3017	16,4200	4.926,00	300,0000	7,6900	2.307,00	240,0000	1.845,60	240,0000	1.845,60	2015	Pregão	12/11/2015	11/12/2015
ALFINETE PARA MAPA - NUMERO: 01; MATER	00004900-0	3005	2,1300	14,91	7,0000	1,4500	10,15	7,0000	10,15	7,0000	10,15	2014	Cotação eletrônica	14/07/2014	18/07/2014
ALFINETE PARA MAPA - NUMERO: 01; MATER	00004900-0	3005	2,4000	9,60	4,0000	2,4000	9,60	2,0000	4,80	2,0000	4,80	2015	Cotação eletrônica	10/09/2015	18/09/2015
ALFINETE PARA MAPA - NUMERO: 01; MATER	00004912-3	3005	3,0600	9,18	3,0000	3,5000	10,50	3,0000	10,50	3,0000	10,50	2014	Cotação eletrônica	14/07/2014	18/07/2014

Fonte: Banco dados compras FJP.

ANEXO 2

TERMO DE REFERÊNCIA

1. **OBJETO** (Obrigatório):

2. **JUSTIFICATIVA DA AQUISIÇÃO** (Obrigatório)**:**

3. **CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO** (Obrigatório):

LOTE	ITEM	CÓDIGO DO ITEM NO SIAD	QUANTIDADE	UNIDADE DE MEDIDA	DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO ITEM (a mesma do Portal)

3.1. DETALHAMENTO TÉCNICO DOS ITENS/Objeto (Obrigatório):
(Se a descrição do SIAD não for suficiente para especificar o item)

3.2. ESTIMATIVA DE CUSTO TOTAL DO(S) LOTE(S) (Obrigatório):

LOTE	VALOR	Valor por extenso

3.3 ORÇAMENTOS (Obrigatório)**:**

LOTE 1					
Descrição do item do lote 1	**Quantidade**	**Valor da Cotação 1**	**Valor da Cotação 2**	**Valor da Cotação 3**	**Valos de Referência**
TOTAL LOTE 1					

4. JUSTIFICATIVA DA INEXIBILIDADE OU DISPENSA DE LICITAÇÃO (Obrigatório quando se tratar de contratação direta)**:**

5. **OBRIGAÇÕES DAS PARTES *(ESPECÍFICAS AO OBJETO*)** (Obrigatório)**:**

5.1 OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA:

I. Realizar os serviços/fornecimento contratados de acordo com as especificações descritas neste instrumento, sob a pena de responder pelas sanções administrativas de inexecução contratual.

II. Entregar, instalar, colocar em funcionamento e dar garantia para os bens no local determinado e de acordo com os prazos neste instrumento, contados a partir do recebimento, pelo fornecedor, da autorização de fornecimento. (em caso de contratação de fornecimento)

III. Responsabilizar-se pela assistência técnica dos bens e respectiva manutenção gratuita durante o período de garantia, ainda que a referida assistência técnica e manutenção sejam prestadas por outra empresa. (em caso de contratação de fornecimento).

IV. Fornecer juntamente com a entrega dos bens toda a sua documentação fiscal e técnica e seu respectivo termo de garantia. (em caso de contratação de fornecimento).

V. Responsabilizar-se por todos os ônus relativos ao fornecimento dos bens, inclusive fretes e seguros desde a origem até sua entrega no local de destino. (em caso de contratação de fornecimento)

VI. Fornecer as informações solicitadas pela FUNDAÇÃO no prazo determinado. (em caso de contratação de fornecimento ou serviço)

VII. Disponibilizar à FUNDAÇÃO os contatos (telefone, endereço, e-mail etc.) dos responsáveis pela execução dos serviços/fornecimento. (em caso de contratação de fornecimento ou serviço)

VIII. Fornecer os EPIs, EPCs, ferramentas e materiais necessários a realização dos serviços/fornecimento de acordo com as especificações descritas neste instrumento, sob a pena de responder pelas sanções administrativas de inexecuções contratual.

IX. Responsabilizar-se, integralmente , pela entrega, montagem/instalação de equipamentos necessários à execução de serviços. (em caso de contratação de serviço)

X. Responsabilizar-se pela assistência ao pessoal alocado na execução dos serviços /fornecimento no período de realização dos serviços. (em caso de contratação de fornecimento e serviço)

XI. Responsabilizar-se pelo transporte (de acordo com as normas vigentes) do pessoal envolvido nas atividades de seu estabelecimento até o local determinado, bem como pelo fornecimento de alimentação ou meios para tal, e também pelo ônus decorrente

de despesas com transporte, extravios e danos acidentais no trajeto. (em caso de contratação de serviço)

XII. Substituir sem ônus para FUNDAÇÃO, imediatamente, pessoal que não cumprir as regras internas de acesso, postura e decoro, contados da data da comunicação escrita, e promover a correção de serviços fornecidos que porventura apresentarem defeitos, vícios, incorreções em sua forma de apresentação, bem como entregues fora das especificações que forem considerados insuficientes e não solucionados totalmente; (em caso de contratação de fornecimento e serviço)

XIII. Responsabilizar-se pelo cumprimento de todas as Normas Técnicas relativas a boa execução do serviço contratado, assim como fornecimento e treinamento no uso dos EPIs e instruções de trabalhos; (em caso de contratação de fornecimento e serviço)

XIV. Oferecer, obrigatoriamente, orientações de uso dos EPIs e EPCs aos serventes contratados, bem como a fiscalização dos serviços quanto à saúde e segurança do trabalhador.

XV. Responsabilizar-se pelo cumprimento de todas as normas estatuídas pela legislação trabalhista, social e previdenciária, tanto no que se refere aos seus empregados, como a contratados e prepostos, responsabilizando-se, mais, por toda e qualquer autuação e condenação oriunda da eventual inobservância das citadas normas, aí incluídos acidentes de trabalho, ainda que ocorridos nas dependências da FUNDAÇÃO. Caso esta seja chamada a juízo e condenada pele eventual inobservância das normas em referencia, a CONTRATADA obriga-se a ressarci-la do respectivo desembolso, ressarcimento este que abrangerá despesas processuais e honorários de advogado arbitrados na referida condenação. (em caso de contratação de fornecimento e serviço)

XVI. Arcar, civil e criminalmente, com eventuais prejuízos causados a FUNDAÇÃO e/ou a terceiros, provocados por ineficiência ou irregularidade cometidas por seus empregados, contratados ou prepostos envolvidos na execução do contrato. (em caso de contratação de fornecimento e serviço)

XVII. Promover, em seu próprio nome e às suas expensas, as medidas judiciais ou extrajudiciais necessárias para reparar os danos e prejuízos causados, sendo de sua responsabilidade eventuais reclamações cíveis, criminais ou trabalhistas que possam surgir em decorrência do evento danoso. (em caso de contratação de fornecimento e serviço)

XVIII. Nomear encarregado ou preposto junto a FUNDAÇÃO. (em caso de contratação de fornecimento e serviço)

XIX. Manter os dados cadastrais atualizados junto a FUNDAÇÃO. (em caso de contratação de fornecimento e serviço)

XX. Manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições de habilitação exigidas na licitação.

XXI. Aceitar nas mesmas condições propostas os acréscimos e supressões até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial, atualizado. (em caso de contratação de fornecimento e serviço)

OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE:

- Expedir na entrega dos itens de serviços/materiais (em caso de fornecimento) o respectivo recibo de aceite provisório, e posteriormente liberar o recibo de aceite definitivo, desde que os objetos e especificações estejam em consonância com as obrigações assumidas pela CONTRATADA em sua proposta comercial (para contratação de serviços ou fornecimento).
- Emitir ordem de serviço. (para contratação de serviços)
- Proporcionar à CONTRATADA o acesso às informações e documentos necessários ao desenvolvimento dos serviços/fornecimento, bem como aos locais onde os serviços serão executados. (para contratação de serviços ou fornecimento)
- Comunicar à CONTRATADA, imediatamente e por escrito, toda e qualquer irregularidade, imprecisão ou desconformidade verificada no fornecimento dos itens de serviços, assinalando prazo para regularização, sob a pena de sanções legais e contratuais previstas (para contratação de serviços ou fornecimento);
- Notificar a CONTRATADA, fixando-lhe prazo para substituição dos itens de serviços/entregues (em caso de fornecimento) impróprios para uso.
- Credenciar perante a CONTRATADA, mediante documento hábil, servidores autorizados a acompanhar, fiscalizar e conferir a entrega dos itens de serviços licitados (para contratação de serviços ou fornecimento);
- Fiscalizar e avaliar a execução do termo de garantia, através de agente previamente designado, podendo recusar o serviço realizado/ material entregue em desacordo com as obrigações assumidas pelo CONTRATADO (para contratação de serviços ou fornecimento);

6. CONDIÇÕES DE RECEBIMENTO:

I – Recebimento provisório: no ato da entrega do objeto, no setor responsável que verificará sua consonância com as especificações da proposta e do edital. Se não houver qualquer impropriedade explícita, será atestado esse recebimento.

II – Recebimento definitivo: em até 5 dias úteis após o recebimento provisório, mediante “atesto” na nota fiscal/fatura, após comprovada a adequação aos termos contratuais e desde que não se verifique defeitos ou imperfeições.

6.1. CRITÉRIOS DE ACEITABILIDADE:

6.1.1 AMOSTRAS

Poderão ser exigidas amostras do licitante classificado em primeiro lugar, para análise e testes, nos termos do Edital.

6.1.2 VISITA TECNICA:

I – As empresas interessadas no processo licitatório deverão realizar visita técnica nos locais onde os serviços serão prestados, através de prévio agendamento pelos telefones (31) 34489758 e (31) 3448 9759 no campus Pampulha e no campus da Avenida Brasil pelo telefone (31) 32381300, devendo os interessados procurar por Anderson e Edgar, respectivamente, de 08:00 as 17:00 horas, que deverá ser feito após a publicação do respectivo edital e em 48 horas antes da sessão de pregão(quando for o caso)

II – o atestado de visita técnica será emitido pela Gerência de Logística e Manutenção (GLM), logo após a realização da visita técnica, conforme anexo II.

6.1.3 DÚVIDAS TÉCNICAS (☐ Aplicável - ☐ Não Aplicável):

DA CONTRATADA: Indicar e manter por ** (**) meses canal de comunicação para esclarecer duvidas de utilização, funcionamento e montagem dos itens de serviços adquiridos de forma a garantir a correta utilização e maior vida útil.

DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO: As dúvidas técnicas quanto à configuração dos itens de serviços poderão ser solicitadas por telefone: (31) 3448-9639 ou encaminhadas por email: compras@fjp.mg.gov.br .

6.1.4 GARANTIA DO SERVIÇO (Obrigatório):

Os serviços prestados deverão ser acompanhados do termo de garantia, conforme anexo I. Com xx(**) meses de garantia.

6.1.5 ASSISTÊNCIA TÉCNICA (☐ Aplicável - ☐ Não Aplicável):

O fornecedor deverá indicar os locais de assistência técnica para possíveis reparos ou modificações que estejam dentro ou fora da garantia.

6.1.6 MONTAGEM (☐ Aplicável - ☐ Não Aplicável):

A montagem será responsabilidade da empresa fornecedora, o prazo de montagem para verificação de funcionamento e orientações definidos pela área demandante em dias úteis.

7 PRAZO DE EXECUÇÃO (Obrigatório)**:**

Os itens de serviços deverão ser entregues no prazo estipulado pela área demandante em dias úteis a contar da data de emissão da ordem de serviços.

8 LOCAL DE EXECUÇÃO (Obrigatório):

Os serviços serão executados em locais definidos pela área demandante, nos endereços das instalações da FJP, mediante agendamento e cronogramas fornecidos pelo fiscal do contrato.

9 PAGAMENTO (Obrigatório):

	Integral – até 05 dias após o recebimento definitivo
	Integral – até 10 dias após o recebimento definitivo
	Integral – até 30 dias após o recebimento definitivo
	Parcelado – até 05 dias após o recebimento da parcela
	Parcelado – até 10 dias após o recebimento da parcela
	Parcelado – até 15 dias após o recebimento da parcela
	Parcelado – até 30 dias após o recebimento da parcela
	Imediato
	Pagamento mensal por prestação de serviço

10. SANÇÕES CABÍVEIS

O atraso e a inexecução parcial ou total das obrigações assumidas caracterizam descumprimento e permitem a aplicação das sanções previstas na legislação regente, notadamente as descritas na Lei Federal 8666/93.

11. PROCEDIMENTOS DE FISCALIZAÇÃO E GERENCIAMENTO DO CONTRATO

(Obrigatório e se houver já inserir o nome e masp do fiscal)**:**

O servidor designado como fiscal do contrato será o responsável pelo acompanhamento, conferencia e autorização de compras, assumindo o canal de comunicação entre o fornecedor e a FJP. E exigindo o fiel cumprimento de todas as condições contratuais assumidas, constantes das cláusulas e demais condições do Termo de Referência, Edital, seus anexos, planilhas, cronogramas etc.

_____

Assinatura do responsável pela elaboração

Nome - Cargo - Masp

Assinatura do Responsável pela área demandante

Nome - Cargo - Masp

Belo Horizonte, ___/_____ de 2016.

ANEXO I – TERMO DE GARANTIA

TERMO DE GARANTIA DE FORNECEDOR

A empresa_____ , inscrita no CNPJ/MF sob o nº_____, por intermédio de seu representante legal, Sr.(a)_____, portador(a) da Carteira de Identidade nº_____SSP/__, e inscrito no CPF sob o nº_____, compromete-se a prestar garantia durante o prazo de **XX (XXXXX)** meses contados para os bens _____(incluir descrição do bem marca e modelo)_____, fornecidos a Fundação João Pinheiro, por intermédio do XXXXXXXXXXXX (modalidade) Nº __/20__ .

Pelo presente termo, a Contratada fica obrigada a:

1. Assegurar garantia de XX (XXXX) meses sobre o objeto descrito no item 1 do Termo de Referência/Edital nº _____/20____, contada a partir da data do atesto final da Nota Fiscal Nº____, contra eventuais defeitos de fabricação, funcionamento, bem como por problemas decorrentes de mal acondicionamento e falhas no transporte, entre outros.
2. Trocar o(s) item(ns) defeituoso(s) no prazo máximo de XX (XXXXX) dias uteis, sem ônus à Fundação João Pinheiro.
3. Apresentar item(ns), peça(s) e componente(s) substitutos com os padrões de qualidade e desempenho iguais ou superiores aos utilizados na fabricação do(s) equipamento(s), sempre “novos e de primeiro uso”, não podendo ser recondicionados.
4. Indicar os locais de assistência possíveis reparos ou modificações.

Caso a empresa supracitada descumpra qualquer obrigação assumida neste Temo de Garantia e Assistência Técnica ficará sujeita às penalidades previstas em lei e Termo de Referência/Edital nº _____/20____,

Belo Horizonte, _____, _____ de 20_____.

_____

Representante Legal

Telefones contato – fixo: / celular: e-mail:

OBS 1: Este Termo de Garantia deverá ser anexado a Nota Fiscal no momento da entrega.

OBS 2: O atesto na Nota Fiscal somente será feito com a apresentação deste

– ATESTADO DE VISITA TÉCNICA

ATESTADO DE VISITA TÉCNICA FORNECIDA PELA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, CONFIRMANDO A VISITA DO LICITANTE AO LOCAL DO SERVIÇO.

Declaro que a empresa_____ conferiu todas as informações existentes, necessárias e complementares ao esclarecimento do Pregão Eletrônico nº _____/20__ inclusive, através de vistoria aos locais onde serão realizados os serviços, efetuada no dia_____/_____/20__, às ____:____ pelo seu representante técnico Sr(a). _____ tendo sido acompanhado por _____, responsável pelo setor (telefone (__) – _____-_____).

A visita realizada pelo representante técnico significa que a licitante assume integral responsabilidade por eventuais erros e omissões no preenchimento de sua proposta de preços e ainda, que está de pleno acordo com todas as exigências técnicas estabelecidas neste Edital de licitação e seus anexos.

_____, _____ de _____ de 20__.

_____

ASSINATURA DO REPRESENTANTE DO ÓRGÃO

_____

ASSINATURA DO REPRESENTANTE DO LICITANTE

Deverá ser entregue junto com a documentação de habilitação após o certame.

APÊNDICE para consulta:

ASSUNTO	ESPECIFICAÇÃO	BASE LEGAL/ JURISPRUDÊNCIA
Justificativa da Contratação	Sugere-se que o responsável pela elaboração do termo tenha respondidas em mente as seguintes questões: • **Princípio da motivação** Finalidade pública – interesse comum Realidade fática - necessidade do item – vantagens Objetivo da contratação (resultado esperado); • **Questões** O quê? Por quê? Para quê? Para quem? **1)** Explicitação da necessidade fática do fornecimento dos materiais ou da prestação dos serviços; **2)** Neste ponto, é preciso apontar em que contexto se dá a necessidade de aquisição, de forma a materializar a necessidade do demandante com todas as suas peculiaridades. **3)** Não se deve confundir esse momento da justificativa da necessidade identificada pelo órgão com a descrição do objeto a ser contratado.	• Art. 4º inc. I, da Resolução Seplag nº 01/2010. • Art. 6º, inc. I "a" do Decreto Estadual nº 44.786/2008 • Informativo nº 10, TCU
Objeto	**1)** Definição do objeto de forma precisa e clara, vedadas as especificações que por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem a competição. **2)** A descrição clara e precisa se dá por meio da indicação de medida, capacidade, potência, consumo, composição resistência, precisão, quantidade, qualidade, modelo, forma, embalagem, requisitos de garantia e de segurança, acessórios, etc. **3)** **Súmula 177 – TCU:** *A **definição precisa e suficiente do objeto licitado** constitui regra indispensável da competição, até mesmo como pressuposto do postulado de igualdade entre os licitantes, do qual é subsidiário o princípio da publicidade, que envolve o **conhecimento, pelos concorrentes potenciais das condições básicas da licitação**, constituindo, na hipótese particular da licitação para compra, **a quantidade demandada uma das especificações mínima**s e essenciais à definição do objeto do pregão.* **4)** Se for licitação na modalidade pregão, caracterizar o bem objeto da licitação como bem ou serviço de natureza comum. **5)** Informar a especificação técnica e a forma de execução do objeto da contratação.	• Art. 15, § 7º, I, e art. 7º, § 5º da Lei nº 8.666/1993 • Art. 3º do Decreto nº 44.786/2008 • TCU acórdão nº 817/2005 (processo nº TCU 013.896/2004-5) • Art. 4º inc. II, da Resolução Seplag nº 01/2010. • Art. 6º, inc. I "b" e "c" do Decreto Estadual nº 44.786/2008. • Informativo de Jurisprudência do

ASSUNTO	ESPECIFICAÇÃO	BASE LEGAL/ JURISPRUDÊNCIA
	6) Informar o quantitativo de bens e/ou serviços que compõem o objeto da contratação. **7)** No caso das especificações técnicas, o TCU informa que a reprodução de especificações técnicas mínimas idênticas às de equipamento de informática de determinada marca, em edital de licitação visando à aquisição deste item, restringe o caráter competitivo do certame, viola o princípio da isonomia e compromete a obtenção da proposta mais vantajosa. **8)** Se o objeto da licitação se referir à **marca específica**, é necessário justificar referida exigência. Nesse caso, justificar também a escolha do fornecedor. Em outras palavras, é preciso esclarecer que ela só cabe quando devidamente demonstrada por critérios técnicos e, de forma incontestável, ser a mais vantajosa e, por isso, ser a única que atende às necessidades do demandante. **9)** Os critérios qualitativos de aceitabilidade do objeto contratado que subsidiarão a respectiva liquidação da despesa; **10)** Se necessária a apresentação de amostra do produto, deve-se demonstrar os requisitos para sua verificação. Permite-se a apresentação de amostras apenas para o licitante classificado em 1º lugar, sendo vedada a sua exigência na fase habilitatória.	TCU nº117
Vigência	Justificar a **vigência** do contrato quando for superior a 12 (doze) meses: **a)** Se for serviço contínuo até 60 (sessenta) meses; **b)** Se for serviço de informática até 48 (quarenta e oito) meses.	• Art. 57, II e IV da Lei nº 8.666/1993
Justificativa de preços	**1)** Demonstrando a compatibilidade do valor do bem ou do serviço a ser contratado com os preços praticados no mercado, de acordo com o disposto no art. 26, III da Lei Federal nº 8.666/93. **2)** A razoabilidade dos preços poderá ser demonstrada mediante uma das seguintes formas: **a)** Apresentação de documento que explicite os preços registrados no Portal de Compras MG; **b)** Apresentação de 03 (três) orçamentos elaborados dentro dos mesmos padrões de detalhamento; **c)** Apresentação de cópia de contratos firmados por fornecedor ou prestador de serviços com a iniciativa privada e/ou com a Administração Pública para execução de objeto similar. Esses contratos devem permitir a comparação dos preços unitários que compõem o objeto da contratação na hipótese de prestação de serviços; **d)** Apresentação de documento que demonstre consulta a banco de dados de sistemas de compras governamentais de outros entes públicos. **3)** Sobre a pesquisa de preços, o TCU orienta que a elaboração do orçamento de licitação demanda avaliação crítica dos valores obtidos, a fim de que sejam descartados aqueles que apresentem grande variação em relação aos demais e, por isso, comprometa a estimativa do preço de referência. **ATENÇÂO:** • Os parâmetros da justificativa de preço também devem	• Art. 6º, inc. I "e" do Decreto Estadual nº 44.786/2008 • Art. 6º, IX e art. 7º, § 2º, II da Lei nº 8.666/1993 • Acórdão nº 1488/2009 – plenário TCU • Acórdão nº 2909/2012 – Plenário TCU • Art. 4º, inc. XX "d" do Decreto Estadual nº 44.786/2008 • Art. 6º, inc. I "d" do Decreto Estadual nº 44.786/2008 • Acórdão TCU-Plenário nº 1984/2006

ASSUNTO	ESPECIFICAÇÃO	BASE LEGAL/ JURISPRUDÊNCIA
	balizar o preço de referência. • Devem ser demonstrados os preços unitários e globais estimados para cada item, mesmo quando se tratar de julgamento pelo valor global do lote, como referência para o julgamento do pregoeiro, mesmo que não constem do edital respectivo. • Nos autos do processo devem constar os preços unitários que compõem o preço de referência. • No termo de referência, deve-se exigir que conste a apresentação de proposta comercial contendo planilhas que demonstrem, de forma detalhada, a composição de todos os custos unitários agregados à prestação do serviço, para fins de economicidade dos preços a serem pagos pela Administração Pública.	• Acórdão 403/2013, Primeira Câmara, TC 013.319/2011-6
Julgamento	• Justificar a escolha da licitação por **lote único**. • O gestor deve atentar para o desmembramento de lote e item no edital e justificar a necessidade do eventual agrupamento.	• Art. 23, § 1º da Lei nº 8.666/1993 • TCU Acórdão 2695/2013 TC-009.970/2013-4
Condições para participação	**1)** Justificar a impossibilidade de participação de empresas reunidas sob a forma de consórcio, quando for o caso. **2)** Justificar a possibilidade de subcontratação parcial do objeto, bem como detalhar quais serviços serão subcontratados. Não é permitido subcontratar o próprio objeto da licitação. **3)** Pode, ainda, a administração inserir em seus editais cláusula prevendo a necessidade de a empresa participante do certame demonstrar, por meio de laudo expedido por laboratório, ou instituto idôneo, o desempenho, qualidade e produtividade compatível com o produto similar ou equivalente à marca referência mencionada no edital.	• Art. 33 da Lei nº 8.666/1993 • Art. 72 da Lei nº 8.666/1993 • Acórdão n.º 3144/2011-Plenário – TCU • TCU, Acórdão 2300/07
Qualificação Técnica	**1)** É vedada a exigência de quantitativos mínimos superiores a 50% dos quantitativos a serem executados pelo contrato; **2)** É vedado exigir a comprovação de alvarás e licenças pelos licitantes; **3)** É proibido exigir licença ambiental de operação dos licitantes; **4)** Não é permitido exigir a apresentação de número mínimo de atestados para demonstrar que o licitante já realizou o tipo desejado de serviço em pelo menos uma ocasião; **5)** É proibida a apresentação de declaração de solidariedade do fabricante ou fornecedor garantindo que o licitante tem condições de executar o objeto da licitação; **6)** Não se deve exigir que o licitante apresente declaração emitida pelo fabricante do bem ou serviço a ser licitado demonstrando que possui plenas condições técnicas para executar o objeto licitado; **7)** É vedada a exigência de certidão de protesto como documento habilitatório;	• Acórdão TCU nº 21949/2008 • Art. 20, §1º da IN SLTI/MPOG nº 02/2002 • Acórdão TCU - Plenário nº 125/2011 • Acórdão TCU Plenário nº 3170/2011 • Acórdão TCU Plenário nº 2.179/2001 • Acórdão TCU Plenário nº 1.979/2009 • Súmula 29 do TCE/SP e art. 20 da IN 02/08

ASSUNTO	ESPECIFICAÇÃO	BASE LEGAL/ JURISPRUDÊNCIA
	8) É proibida a exigência de qualificação ISO na fase de habilitação. **9)** É vedada a exigência de comprovação de quitação de anuidade junto a entidade de classe como condição de participação. **OBS**: Permite-se solicitar apenas a inscrição no conselho de classe competente. **10)** É possível exigir a realização de visita técnica desde que a Administração demonstre que a exigência é tecnicamente pertinente e indispensável para a correta execução do objeto licitado, de forma a não constituir caráter competitivo do certame. Ademais, é irregular exigir que essa visita se dê em dias e horários pré-fixados. **11)** A inclusão de exigências e de quesitos de pontuação para cujo atendimento a licitante tenha de incorrer em custos que não sejam necessários antes da celebração do contrato não são permitidas; **12)** Não se pode exigir que o profissional que vai desempenhar os serviços contratados tenha vínculo empregatício (CLT) com o contratado; **13)** Permite-se o somatório de atestados se o objeto licitado puder ser fracionado; **14)** Pode-se exigir o credenciamento da empresa a algum fornecedor, devendo-se justificar no processo a necessidade desta exigência; **15)** É legítima a exigência de certificação, comprovando que o objeto licitado está em conformidade com norma (ABNT), de forma a garantir a qualidade e o desempenho dos produtos a serem adquiridos pela Administração, desde que tal exigência esteja devidamente justificada nos autos do procedimento administrativo; **16)** A exigência de atestados com limitação de época pode ser aceita nas situações em que a tecnologia envolvida só se tornou disponível a partir do período indicado. É essencial, contudo, que as exigências dessa natureza, por seu caráter excepcional, sejam especificadas e fundamentadas em estudos técnicos que constem no processo de licitação.	• Decisão monocrática no TC 029.035/2009-8 – Min. Benjamim Zymler TCU – 2010 • Art. 20 da IN nº 02/2008 e Acórdão nº 597/97 TCU • Acórdão nº 1264/2010 – Plenário TCU • Súmula nº 272 do TCU • Acórdão TCU – Plenário 1043/2010, Relator Min. José Jorge, de 12/05/2010; • Acórdão TCU – Plenário nº 585/2009 • TCE – MG; Representação, acórdão nº 117/20006 • TCU - Acórdão 1225/2014-Plenário • TCU- Acórdão 2205/2014-Segunda Câmara. • Acórdão nº3459/2012 – Plenário, TCU.
Dotação Orçamentária	Informar a **dotação orçamentária** que irá acobertar as despesas decorrentes da licitação verificando a compatibilidade da despesa. **OBS**: No Registro de Preço a declaração de disponibilidade financeira, contendo a dotação orçamentária pode ser apresentada quando da assinatura do contrato. Informar o cronograma físico-financeiro, quando for o caso.	• Art. 4º, inc. XX, "a" do Decreto nº 44.786/2008 • Art. 7º, § 2º, inciso III da Lei Federal nº 8.666, de 1993 • Art. 22 do Decreto Estadual nº 46.311, de 2013. • Art. 6º, inc. I "h" do Decreto Estadual nº 44.786/2008

ASSUNTO	ESPECIFICAÇÃO	BASE LEGAL/ JURISPRUDÊNCIA
Pagamento	Informar a forma e **condições de pagamento**.	• Art. 6º, inc. I "i" do Decreto Estadual nº 44.786/2008
Deveres do Contratado e do Contratante	Informar os deveres do contratado e do contratante	• Art. 6º, inc. I "j" do Decreto Estadual nº 44.786/2008
Local e Prazo de Entrega	Informar o local e o **prazo de entrega** do bem ou da execução do serviço. Especificando, por exemplo, se a entrega será integral, parcelada, fracionada, quantidade específica ou por demanda,	• Art. 6º, inc. I "g" e art. 4º, inc. XX "e"do Decreto Estadual nº 44.786/2008
Fiscalização e Gerenciamento do Contrato	Informar os procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, se aplicável.	• Art. 6º, inc. I "k" do Decreto Estadual nº 44.786/2008
Sanções Administrativas	Informar as sanções cabíveis: **a)** Advertência escrita - comunicação formal de desacordo quanto à conduta do fornecedor sobre o descumprimento de contratos e outras obrigações assumidas, e a determinação da adoção das necessárias medidas de correção; **b)** Multa - deverá observar os seguintes limites máximos: b.1) três décimos por cento por dia, até o trigésimo dia de atraso; b.2) dez por cento sobre o valor da nota de empenho ou do contrato, em caso de recusa do adjudicatário em efetuar o reforço de garantia; b.3) vinte por cento sobre o valor do fornecimento, serviço ou obra não realizada ou entrega de objeto com vícios ou defeitos ocultos que o torne impróprio ao uso a que é destinado, ou diminuam-lhe o valor ou, ainda, fora das especificações contratadas; **c)** Suspensão temporária do direito de licitar e de contratar com a Administração Pública Estadual, por prazo não superior a dois anos; **d)** Declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública, enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação do fornecedor perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração Pública pelos prejuízos resultantes de sua ação ou omissão, obedecido o disposto no inciso II do art. 54. **Observações**: • Em caso de atraso injustificado na execução do objeto, poderá a Administração Pública Estadual aplicar multa de até três décimos por cento por dia, até o trigésimo dia de atraso, ou de até vinte por cento, em caso de atraso superior a trinta dias, sobre o valor do fornecimento ou serviço não realizado, ou sobre a etapa do cronograma físico de obras não cumprida, conforme previsão constante do art. 86 da Lei Federal nº 8.666, de 1993. • A aplicação de multa, seja moratória ou compensatória, fica condicionada a sua previsão expressa e suficiente no edital e no contrato, quando houver, por meio de cláusula que contenha a indicação das condições de sua imposição no	• Art. 6º, inc. I "m" do Decreto Estadual nº 44.786/2008 • Art. 38 do Decreto Estadual nº 45.902/2012

ASSUNTO	ESPECIFICAÇÃO	BASE LEGAL/ JURISPRUDÊNCIA
	caso concreto bem como dos respectivos percentuais aplicáveis, conforme art. 86 e inciso II do art. 87 da Lei Federal nº 8.666, de 1993. • O valor da multa aplicada, nos temos do inciso II, será descontado do valor da garantia prestada, prevista no § 1º do art. 56 da Lei Federal nº 8.666, de 1993, retido dos pagamentos devidos pela Administração Pública Estadual ou cobrado judicialmente. • As sanções previstas nos incisos I, III e IV poderão ser aplicadas cumulativamente com a prevista no inciso II, facultada a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de cinco dias úteis.	
SRP	**1)** **SRP** - O prazo de vigência da Ata de Registro de Preços, incluídas eventuais prorrogações, não pode ser superior a 12 meses. **2)** **SRP**- Aplicam-se aos contratos decorrentes de ata de registro de preços os limites de alterações contratuais previstos no art. 65 da Lei 8.666/93, de forma que não há possibilidade de utilização deste sistema para viabilizar alterações ilimitadas de quantitativo de serviço constante no contrato celebrado com base na respectiva ata. **3)** **SRP** - É vedado efetuar acréscimos nos quantitativos fixados pela ARP, inclusive o acréscimo de que trata o § 1º do art. 65 da Lei nº 8.666, de 1993.	• Art. 14, do Decreto 46.311/2013 e TCU - Acórdão 1401/2014- Plenário. • Art. 14, §1º, inc. III do Decreto 46.311/2013 e TCU Acórdão 1391/2014- Plenário. • Art. 13, §10, do Decreto 46.311/2013.

ANEXO 3

Procedimento Padrão POP – fluxo elaboração processo de compra

Esse procedimento foi desenvolvido no Excel, por esse motivo será apresentado no formato original.