



UFBA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA POLITÉCNICA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA INDUSTRIAL - PEI

MESTRADO EM ENGENHARIA INDUSTRIAL

MARIA SUELI RODRIGUES DOS SANTOS

ANÁLISE DOS ENTRAVES NOS PRAZOS DO CICLO LOGÍSTICO DAS COMPRAS
E CONTRATAÇÕES EFETUADAS POR PREGÃO ELETRÔNICO:
O caso do Instituto Federal de Alagoas



SALVADOR
2016



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA POLITÉCNICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA INDUSTRIAL**

MARIA SUELI RODRIGUES DOS SANTOS

**ANÁLISE DOS ENTRAVES NOS PRAZOS DO CICLO LOGÍSTICO DAS COMPRAS
E CONTRATAÇÕES EFETUADAS POR PREGÃO ELETRÔNICO:
O caso do Instituto Federal de Alagoas**

SALVADOR

2016

MARIA SUELI RODRIGUES DOS SANTOS

**ANÁLISE DOS ENTRAVES NOS PRAZOS DO CICLO LOGÍSTICO DAS COMPRAS
E CONTRATAÇÕES EFETUADAS POR PREGÃO ELETRÔNICO:
O caso do Instituto Federal de Alagoas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Engenharia Industrial.

Orientador: Prof. PhD. Francisco Gaudêncio M. Freires.

SALVADOR

2016

Modelo de ficha catalográfica fornecido pelo Sistema Universitário de Bibliotecas da UFBA para ser confeccionada pelo autor

Santos, Maria Sueli Rodrigues dos
Análise dos Entraves nos Prazos do Ciclo Logístico
das Compras e Contratações Efetuadas por Pregão
Eletrônico: O caso do Instituto Federal de Alagoas /
Maria Sueli Rodrigues dos Santos. -- Salvador, 2016.
104 f. : il

Orientador: Prof. PhD. Francisco Gaudêncio M.
FREIRES.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-graduação em
Engenharia Industrial - PEI) -- Universidade Federal da
Bahia, Escola Politécnica, 2016.

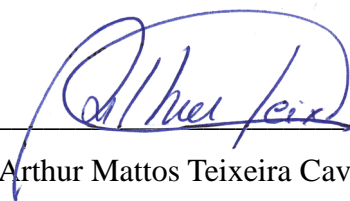
1. Suprimentos. 2. Entraves. 3. Pregão Eletrônico .
4. Lead times.. 5. Lean Office.. I. FREIRES, Prof. PhD.
Francisco Gaudêncio M.. II. Título.

**ANÁLISE DOS ENTRAVES NOS PRAZOS DO CICLO LOGÍSTICO DAS COMPRAS
E CONTRATAÇÕES EFETUADAS POR PREGÃO ELETRÔNICO:
O caso do Instituto Federal de Alagoas**

MARIA SUELI RODRIGUES DOS SANTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Engenharia Industrial

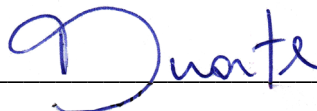
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Carlos Arthur Mattos Teixeira Cavalcante (PEI-UFBA)



Profa. Dra. Ava Santana Barbosa (DEM-EP-UFBA)



Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte (UNIFASF)

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo incomparável carinho e amor. Vocês fizeram o esforço valer a pena.

AGRADECIMENTOS

À DEUS, pela misericórdia e força em cada momento de dificuldade

Aos meus pais que renunciaram a tudo para ficarem ao meu lado, durante toda essa jornada.

Aos meus irmãos, grandes incentivadores nos momentos de turbulência.

Ao Professor Dr. Ednildo Andrade Torres que se dispôs, como membro permanente do PEI, supervisionar este trabalho.

Ao Professor Francisco Gaudêncio M. Freires, PhD, por sua orientação, paciência, sabedoria e pelo seu profissionalismo e competência.

À Professora Dra. Karen Valverdes Pontes, com quem aprendi bastante com seu talento e simplicidade.

Aos amigos e colaboradores que de alguma forma apoiaram a realização deste trabalho.

Aos servidores do Instituto Federal de Alagoas, em especial à equipe que trabalha na área de Suprimentos.

“Você pode ter defeitos, ser ansioso e viver alguma vez irritado, mas não esqueça que a sua vida é a maior empresa do mundo. Só você pode impedir que vá em Declínio”.

(Papa Francisco)

RESUMO

Embora o Pregão Eletrônico constitua uma inovadora modalidade licitatória que veio para promover celeridade quanto às aquisições das entidades públicas, tem-se observado que há diversos problemas que tendem a frustrar seus objetivos. A Pesquisa realizada deu-se mediante uma metodologia de pesquisa bibliográfica e documental, de modo que foram consultados livros, artigos, dissertações, teses, acesso à internet, documentos oficiais e normas jurídicas, além de documentos internos do Instituto Federal de Alagoas (IFAL), dentre outros que foram elaborados por esta Instituição, foram ainda efetuadas observações nos diversos Setores de interesse da pesquisa e ainda entrevistas não estruturadas. A Pesquisa foi desenvolvida a partir de um estudo de caso e teve, como objetivo geral, verificar os entraves que maximizam os lead times, prazos, dos procedimentos internos e externos de processos de pregões eletrônicos homologados. Após encontrados os entraves que maximizam os prazos do ciclo logístico das compras e contratações efetuadas mediante pregão eletrônico no âmbito do IFAL

Palavras-chave: Compras Governamentais. Entraves. Pregão Eletrônico. *Lead times*. Ciclo logístico. *Lean Office*.

ABSTRACT

Although Electronic Trading Floor constitutes an innovative public bid modality that came to be treated swiftly taking account purchases of public entities, it has been observed that there are several problems tend to frustrate your goals. The research carried out has been through a bibliographic methodology and documental research, were consulted books, articles, dissertations, theses, internet access, official documents and legal norms, as well as internal documents from the Instituto Federal de Alagoas (IFAL), Among others that were produced inside of this Institution, were also made comments in various sectors of interest to survey as well as unstructured interviews. The research was developed from a case study and, as a general objective, check the barriers that maximize the lead times, deadlines, internal procedures and external processes of electronic trading floor sessions are approved. After found the barriers that maximize the periods of the cycle of logistics of purchases and contracts made through electronic trading under IFAL.

KeyWords: Field of Government Procurement - Lead Times - Logistic Cycle - Lean Office

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cronologia Lei 8.666/93	25
Figura 2 – Visão simplificada da necessidade do objeto.....	29
Figura 3 – Visão de acordo com as normas legais	30
Figura 4 – Requisitos e elementos intrínsecos e extrínsecos do pregão eletrônico.....	31
Figura 5 – Fluxo básico das etapas de um certame de um Pregão Eletrônico.....	33
Figura 6 – Sistema parcial do SIASG – Comprasnet (Governo Federal)	36
Figura 7 – A presença do IFAL no Estado de Alagoas	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução das compras públicas efetuadas por pregões eletrônicos.....	35
Tabela 2 – Valor das compras dos grupos de serviços mais contratados por pregão eletrônico	35
Tabela 3 – Procedimentos Desenvolvidos e <i>Lead Times</i>	46
Tabela 4 – Análise Completa da coleta dos pregões	49
Tabela 5 – Análise das faixas	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representação gráfica dos procedimentos desenvolvidos e <i>Lead times</i>	47
Gráfico 2 – Representação gráfica da Tabela 05	50
Gráfico 3 – Representação dos dados da Tabela 05 quanto ao número de processos com fluxo normal e o número de processos que tiveram retrabalho.....	51
Gráfico 4 – A Burocracia influencia maximizando o tempo de preparação do processo de compras?	60
Gráfico 5 – Ao analisar o Termo de Referência, houve necessidade de retornar ele para o solicitante, para reajustes?	60
Gráfico 6 – O sistema de pesquisa de preços maximiza o tempo de preparação do processo para a elaboração da planilha financeira?.....	61
Gráfico 7 – As compras compartilhadas minimizaram a quantidade de trabalho no Departamento de Compras?	61
Gráfico 8 – Já houve necessidade de rever o processo, porque voltou da Coordenação de Pregão, por ter sido sem êxito ou fracassado?	62
Gráfico 9 – Se a resposta foi sim, a descrição do item foi ajustada?.....	62
Gráfico 10 – Já teve problemas de saúde em razão do exercício da função na área de compras?.....	63
Gráfico 11 – Se fosse mensurar, qual o grau de responsabilidade da área de compras dentro da cadeia de Suprimentos?	63
Gráfico 12 – Os valores de referência influenciam no êxito do pregão?.....	65
Gráfico 13 – Os valores de referências levam mais ao sucesso ou ao fracasso no momento da negociação de um item no certame?.....	65
Gráfico 14 – Já teve problemas com descrição incompleta de material no Termo de Referência?.....	66
Gráfico 15 – O número de processos diminuiu com os processos de compras comuns	66
Gráfico 16 – O curso de formação de pregoeiro é suficiente para o exercício da função? ..	67
Gráfico 17 – Quando o pregoeiro chama o licitante vencedor de item ou itens no chat para efetuar uma negociação, o licitante prontamente atende o chat	67
Gráfico 18 – Considerando que um dos intuitos do “nascimento” do pregão eletrônico foi a celeridade, você acha que os pregões do IFAL, são céleres?.....	68

Gráfico 19 – Considerando o grau de responsabilidade do pregoeiro, você acha que ele deveria ter uma gratificação para exercer a função	68
Gráfico 20 – As mudanças que ocorreram no sistema Comprasnet, melhoraram para dar maior celeridade a inclusão do pregão no sistema?	69
Gráfico 21 – Conhece o documento Denominado “Termo de Referência” utilizado para solicitação de compras?.....	70
Gráfico 22 – Quando precisa solicitar algum material, utiliza o Termo de Referência ou faz uso de outro método?.....	71
Gráfico 23 – Já houve equívocos na descrição de itens solicitados?.....	71
Gráfico 24 – Se a resposta for sim, a descrição do item foi ajustada?	72
Gráfico 25 – Tem confiabilidade nas marcas e qualidade dos materiais adquiridos através de pregão eletrônico?	72
Gráfico 26 – Fez algum treinamento na área sobre compras públicas ou sobre a cadeia pública de suprimentos?	73
Gráfico 27 – Conhece as normas internas do IFAL sobre solicitação de compras?	73
Gráfico 28 – Na condição de solicitante, como avalia o tempo do processos de compras a partir do momento que o termo e referência é recebido pelo protocolo, até o momento final do pregão?	74
Gráfico 29 – Acha que o tempo das compras foi minimizado após a implantação das compras comuns?	74
Gráfico 30 – Acha que para maior segurança no momento do uso, existem materiais que precisam de solicitação de amostra na sessão do pregão.....	75

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CATMATE – Catálogo de Materiais

CATSER – Catálogo de Serviços

DN – Departamento de normas

DRDI – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

e-Gov – Governo Eletrônico

GT – Grupo de Trabalho

LGL – Lei Geral de Licitações

MP – Medida Provisória

MPOG – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

PE – Pregão Eletrônico

SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

SLTI/DN – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação/Departamento de Normas

SIASG – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SICON – Sistema de Contratos

SIDEC – Sistema de divulgação eletrônico de Compras

SISG – Sistema Integrado de Serviços Gerais

SISME – Sistema de minuta de empenho.

SISPP – Sistema de preços praticados

SISRP – Sistema de registro de preços

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TCU – Tribunal de Contas da União

TR – Termo de Referência.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Cenário	16
1.2	O problema da pesquisa	19
1.3	Justificativa do trabalho	19
1.4	Objetivo geral	20
1.5	Objetivos específicos	20
1.6	Estrutura do trabalho	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Conceitos doutrinários	22
2.2	Evolução da licitação no Brasil	23
	2.2.1 Políticas institucionais que nortearam a implantação e o desenvolvimento do sistema de licitação no governo brasileiro em âmbito federal	23
	2.2.2 Análise da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993	23
	2.2.3 Cronologia da Lei de Licitações	24
2.3	O Pregão Eletrônico	25
	2.3.1 Conceito e inovação	25
2.4	Fase Interna	29
2.5	Fase Externa	32
2.6	O Pregão Eletrônico e suas peculiaridades	34
	2.6.1 Chave de identificação de senha.....	34
	2.6.2 Portal de compras do Governo Federal	34
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	37
3.1	Universo da Pesquisa	38
3.2	Sujeitos da Pesquisa	38
3.3	Coleta de dados	38
3.4	Tratamento de Dados	40
4	ESTUDO DE CASO	41
4.1	O Instituto Federal de Alagoas (IFAL)	41
4.2	Apresentação	41

4.3 A formação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas	42
4.4 Perfil de compras do Instituto Federal de Alagoas	43
4.4.1 Advento da Portaria nº 899/GR de 26 de julho de 2010	44
4.5 Mapeamento das Etapas de Compras	45
5 ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS	52
5.1 Análise a partir do diagnóstico de compras	52
5.1.1 Etapa 1	52
5.1.2 Etapa 2	52
5.1.3 Etapa 3	53
5.1.4 Etapa 4	54
5.1.5 Etapa 5	54
5.1.6 Etapa 6	54
5.1.7 Etapa 7	55
5.1.8 Etapa 8	55
5.1.9 Etapa 9	55
5.1.10 - Etapa 10	55
5.2 Sugestões de melhorias para as etapas mapeadas a partir da análise processual.	56
5.2.1 Etapa 1	56
5.2.2 Etapa 2	56
5.2.3 Etapa 3	56
5.2.4 Etapa 4	57
5.2.5 Etapa 5	57
5.2.6 Etapa 6	57
5.2.7 Etapa 7	57
5.2.8 Etapa 8	58
5.2.9 Etapa 9	58
5.2.10 - Etapa 10	58
5.3 Análise a partir da aplicação dos questionários	58
5.3.1 Departamento de Compras	59
5.3.2 Pregoeiros	64
5.3.3 Solicitantes	69
5.4 Entraves ao processo licitatório de pregão eletrônico	75

5.5 Sugestão de Melhorias que podem ser obtidas no processo através da redução dos entraves	77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PREGOEIROS.....	88
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS AGENTES DE COMPRAS	90
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COM O SOLICITANTE	92
ANEXO A – MODELO DE TERMO DE REFERÊNCIA	94

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade da informação, ou na sociedade pós-industrial (como é chamada por alguns autores), a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, mas sim por aqueles que administram o conhecimento e podem assim planejar a inovação. Com base nesta afirmação, temos como exemplo as vendas pela *internet* que evidenciam, no Brasil, um mercado dinâmico e competitivo. Com este contexto, é indiscutível a adequação da Gestão Pública de Suprimentos acompanhar o cenário atual.

De acordo com Santana (2015, p. 21), dada a dependência lógica da efetividade das finalidades governamentais em relação aos suprimentos públicos, o fator tempo é um componente importantíssimo em todo o contexto. Após ampla pesquisa na literatura e Jurisprudência, infere-se que a maioria dos autores concordam que a legislação sobre licitações vem sofrendo contínuas alterações nos últimos anos. O poder público e o legislador as tem feito sempre justificando que as compras tornar-se-ão mais céleres e eficazes e com prazos processuais mais ágeis, sem prejuízo dos resultados, os quais, em todos os casos, deve traduzir-se na aquisição de bens e serviços que atendam às necessidades da Administração. Bittencour (2010) menciona que uma dessas alterações é a inserção, no mundo jurídico, do Decreto Federal nº 5.450 de 31 de maio de 2005.

Neste capítulo de introdução, a pesquisa é contextualizada através da apresentação do cenário, em seguida é definido o problema da pesquisa, a justificativa do trabalho, os objetivos e a estrutura.

1.1 Cenário

No Brasil, a realização de licitação para as contratações da Administração Pública é, em regra, obrigatória. Por força dos princípios da isonomia e da moralidade administrativa, Gasparini (2009, p 479), conceitua licitação como o

[...] procedimento administrativo através do qual a pessoa a isso juridicamente obrigada seleciona, em razão de critérios previamente estabelecidos, de interessados que tenham atendido à sua convocação, a proposta mais vantajosa para um contrato ou ato negocial de seu interesse.

Corroborando o entendimento da obrigatoriedade da licitação para as entidades públicas comprarem e adquirirem serviços, a Constituição Federal estabelece que compete privativamente à União legislar sobre normas gerais em matéria de licitação. Desta forma, há

uma padronização, para que todos os entes federativos ao realizarem procedimentos licitatórios, cumpram as mesmas regras. Segundo Justen Filho (2013, p 16): “[...] Há (...) a necessidade de assegurar a padronização mínima na atuação administrativa de todos os entes federativos, inclusive daqueles integrantes da Administração indireta”. Neste sentido, há a Lei 8.666/93, que define as “normas gerais” em matéria de licitações, uniformiza um modelo e traz orientações a serem seguidas por todos os entes públicos.

É oportuno esclarecer que a Lei 8.666/93, conhecida como Lei de Licitações e Contratos Administrativos, estabelece as modalidades de licitações intituladas de tradicionais: Concorrência, Tomada de Preços, Convite, Concurso e Leilão, as quais serão objeto de análise mais pormenorizada adiante. Depreende-se da leitura daquela lei, que ela é extremamente complexa, especialmente quanto aos prazos processuais. Ademais, Segundo Fernandes (2011), “os trabalhos de julgar a licitação revelam-se complexos, representando elevado risco de responsabilidade pessoal.” As Licitações regidas pela Lei 8.666/93, chegavam a finalizar em seis e até em oito meses, o que decorre da burocracia, em especial dos prazos a serem obrigatoriamente cumpridos, afora a possibilidade de haver a interposição de intermináveis recursos.

Partindo dessa premissa e com o objetivo de aumentar a celeridade do processo licitatório, surge a necessidade de uma nova logística para as aquisições públicas.

Logística é um termo normalmente associado a atividades como distribuição física, suprimento ou administração de materiais e transporte. Pode-se definir logística como sendo a junção de quatro atividades básicas: aquisição; movimentação; armazenagem e entrega de produtos. Para que estas atividades funcionem, é necessário um planejamento logístico, bem como a interação de processos (Ballou, 2009). Para Novaes (2015), na conceituação de cadeia varejista, todo processo logístico, que vai da matéria prima até o consumidor final, é considerado como uma entidade única, sistêmica, em que cada parte do sistema depende das demais e deve ser ajustada visando ao todo. Percebe-se que, entre os anos de 2009 e 2015, houve um avanço no pensamento em relação à logística, Novaes (2015) referenciou um novo modelo de logística.

Segundo Coelho (2001), no âmbito governamental verificamos que os processos de reforma e modernização da gestão pública estão enfrentando um novo desafio, qual seja, o de se adaptarem à crescente difusão das inovações tecnológicas e à expansão de um novo paradigma produtivo associado ao estabelecimento da chamada sociedade do conhecimento.

A Lei n.º 10.520, de 17 de julho de 2002, instituiu, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a modalidade de licitação denominada pregão de modo a

modernizar o ciclo logístico das aquisições públicas. Com a necessidade urgente de modernizar o sistema de compras governamentais, surge o Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, que traz uma inovação: regulamenta e torna obrigatória a utilização do pregão na forma eletrônica, para a aquisição de bens e serviços comuns, salvo nos casos de comprovada inviabilidade, a ser justificada pela autoridade competente.

A licitação é composta das partes interna e externa. Sobre a parte interna recorreremos a Justen Filho (2013), o qual trata da fase preparatória do pregão e que se refere ao cumprimento de formalidades essenciais e indispensáveis ao êxito do certame e à obtenção do contrato adequado e satisfatório. Segundo Coelho Motta (2008), na realidade administrativa das áreas responsáveis pelas aquisições e serviços, ocorrem deficiências quanto ao planejamento e ao controle da qualidade. A maior parcela dessas deficiências verifica-se na fase interna, à qual, até o momento, infelizmente, tem-se dado muito pouca atenção. Segundo Santana et al. (2012), esse momento inicial de identificação de demanda é fundamental. E, nele, uma postura proativa, a colaboração do demandante e sua participação no processo de aquisição de bens e serviços são fundamentais. Nieburh (2011) afirma que a fase interna de licitação pública, dedicada à elaboração do instrumento convocatório, costuma iniciar-se com a requisição de algum setor do órgão ou entidade administrativa para a autoridade competente a respeito da necessidade de adquirir-se um bem, receber a prestação de um serviço ou outra utilidade por meio da contratação de terceiros.

De acordo com Melo (2013 p. 495) o:

Procedimento administrativo [...] é uma sucessão itinerária encadeada de atos administrativos que tendem todos, a um resultado final e conclusivo. Isto significa que para existir o procedimento administrativo ou processo cumpre que haja uma sequência de atos conectados entre si, isto é, armados em uma ordenada sucessão visando a um ato derradeiro, em vista do qual se compõe esta cadeia, sem prejuízo, entretanto, de que cada um dos atos integrados neste todo conserve sua identidade funcional própria, que autoriza a neles conhecer o que os autores qualificam como “autonomia relativa”. Por conseguinte, cada ato cumpre uma função especificamente sua, em despeito de que todos coparticipam do rumo tendencial que os encadeia: destinarem-se a compor o desenlace, em um ato final, pois estão ordenados a proporcionar uma expressão decisiva a respeito de dado assunto, em torno do qual todos se polarizam. (MELO 2013, p. 495).

Melo (2013) ainda se reporta a Perez (1964. p 56-57) e apresenta os seguintes requisitos para que exista um procedimento:

- a) em primeiro lugar é necessário que cada um dos atos componente da cadeia sequencial possua uma autonomia, uma individualidade jurídica, de sorte a conservar sua identidade própria, embora tal autonomia seja qualificada – como o é, por muitos autores – de “relativa”, uma vez que, ainda que possuindo finalidades próprias, todos se encartam no plexo orientado por um resultado final, de maneira a integrar a *fattispecie*;
- b) em segundo lugar, estes vários atos têm que estar conectados em vista da unidade de efeito jurídico que se expressa no final;
- c) o terceiro requisito é de que haja entre os vários atos uma relação de causalidade de tal modo que um “dado ato suponha o anterior e o ato final suponha a todos eles”.

1.2 O problema da pesquisa

O processo de compras públicas é complexo por si só e repleto de entraves burocráticos, e precisa estar absolutamente coadunado com a legislação em vigor. Quando se abordam os prazos logísticos, as dificuldades e os problemas observados são ainda mais sérios.

É neste contexto de análise dos prazos que o presente trabalho pretende focar, abordando a logística do Pregão Eletrônico, a partir da formulação da seguinte problemática: Quais os entraves que contribuem para o aumento dos prazos nas aquisições realizadas pelo Instituto Federal de Alagoas?

1.3 Justificativa do trabalho

O setor de suprimentos evidencia-se como um dos principais para o alcance dos objetivos a serem atingidos em uma organização e esta situação não é diferente no setor público. É por meio de uma aquisição de bens e serviços eficientes que, por exemplo, um Instituto de Ensino conseguirá atingir seus fins assim como proporcionar uma melhoria na estruturação no ambiente físico em geral, especialmente em seus laboratórios.

O Instituto Federal de Alagoas (IFAL), órgão em que foi efetuado o presente estudo, em quatro anos passou de 03 *Campi* para 11. Com este cenário há uma necessidade importante que os processos de compras efetuados através de pregão eletrônico, sejam eficientes nos prazos normativos, lembrando que o Decreto 5.450/2005, traz toda a dinâmica a ser seguida.

Segundo Dantas (2015), o Pregão veio com o objetivo de acelerar o procedimento de contratação de certos objetos. Isto porque a Administração Pública como gigante consumidora, contrata desde material de escritório, serviços de limpeza, programas de

informática altamente técnicos, até obras de engenharia de alta complexidade técnica, como, por exemplo, a construção de uma usina hidrelétrica.

Como foi visto neste capítulo, as compras governamentais devem obedecer a prazos normativos, mesmo na modalidade licitatória de Pregão Eletrônico. No entanto, existe certa dificuldade para cumprir estes prazos, cujos fatores muitas vezes não são conhecidos pela comunidade interna dos órgãos e até mesmo pelos solicitantes. Por este motivo, os agentes que trabalham sofrem pressão para finalizar os processos, os quais estão com prazos indefinidos para finalização. Vale ressaltar a importância deste estudo para o IFAL, não só pela relevância do tema, mas pelos resultados e informações que a pesquisa pode gerar. Ela pode ser pertinente em especial para a Gestão de Suprimentos, pois terá conhecimento do *lead times* dos procedimentos processuais de compras, onde se encontram e quais são os entraves existentes, podendo assim tentar debelá-los, diminuindo o tempo gasto até a finalização dos processos e evitando o retrabalho, de modo que este resultado poderá modificar a cadeia logística de compras.

1.4 Objetivo Geral

Identificar os fatores que impactam no prazo do ciclo logístico e propor melhorias para redução destes fatores, com vistas ao aumento da produtividade.

1.5 Objetivos Específicos

- Mapear os procedimentos (etapas), internos e externos, do processo de compras efetuadas no pregão eletrônico no órgão pesquisado;
- Inteirar-se dos *lead times* para a realização dos trabalhos (etapas) que envolvem as aquisições;
- Identificar as barreiras e deficiências presentes no procedimento de compras;
- Apresentar as considerações sobre o estudo realizado e sugerir melhorias nos processos.

1.6 Estrutura do Trabalho

No capítulo introdutório, o trabalho é contextualizado a partir do cenário da pesquisa, a identificação da questão problema, a justificativa do estudo, os objetivos e a estrutura.

O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico, em que é abordada a revisão da literatura

relacionada à logística de compras governamentais e a logística do Pregão Eletrônico.

O Capítulo 3 é destinado à metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa.

No quarto capítulo, realiza-se o estudo de caso através da descrição e apresentação da Instituição escolhida, para, a partir de então, realizar as investigações e os levantamentos dos dados da pesquisa.

O Capítulo 5 apresenta a análise dos dados levantados a partir do estudo de caso e o resultado da pesquisa.

O Capítulo 6 expõe as Considerações Finais resultantes da pesquisa desenvolvida, evidenciam-se os objetivos atingidos e concretizam-se as recomendações para a melhoria dos trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A licitação é um procedimento obrigatório que antecede a celebração de contratos pela Administração Pública. A razão de existir dessa exigência, de acordo com Mazza (2015), reside no fato de que o poder público não pode escolher livremente um fornecedor qualquer, como fazem as empresas privadas.

Uma das premissas do Direito Administrativo é que o gestor público só está autorizado a fazer o que a lei autoriza, ao passo que as empresas privadas fazem, ou podem fazer, tudo o que a lei não proíbe. Percebe-se, portanto, que o gestor público, diferente do privado, encontra-se atrelado a leis, prazos e normatizações. Voltando a Mazza (2015), o mesmo trata da questão sobre os imperativos da isonomia, da impessoalidade, da moralidade e da indisponibilidade do interesse público, que informam a atuação da administração, obrigam a realização de um processo transparente para seleção imparcial da melhor proposta, garantindo iguais condições a todos que queiram concorrer para a celebração de um contrato.

2.1 Conceitos Doutrinários

A respeito dos fundamentos, percebe-se que não há divergência importante entre os autores:

Mello (2009, p 517) ensina que licitação é um certame em que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem entre os interessados e com elas travam determinadas relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas.

Para Carvalho Filho (2009, p 225), trata-se do procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública – e aqueles por ela controlados – selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados, com dois objetivos – a celebração de contrato, ou a obtenção do melhor trabalho técnico, artístico ou científicos.

Justen Filho (2005, p 309) leciona que se trata de um procedimento administrativo disciplinado por lei e por um ato administrativo prévio, que determina critérios objetivos de seleção da proposta de contratação mais vantajosa, com observância ao princípio da isonomia, conduzido por um órgão dotado de competência específica.

Para Di Pietro (2001, p. 350), a licitação é

[...] o procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração do contrato.

2.2 Evolução da Licitação no Brasil

2.2.1 Políticas institucionais que nortearam a implantação e o desenvolvimento do sistema de licitação no governo brasileiro em âmbito federal

No Brasil, o processo licitatório sofreu várias transformações, tendo início com o Decreto nº 2.926/1862, que regulamentava as compras e alienações. Complementado com outras diversas leis, estruturou-se no âmbito federal com o Decreto nº 536/1922, cuja sistematização aconteceu com o Decreto-Lei nº 200/1962, estabelecendo a reforma administrativa no âmbito federal, e, posteriormente estendida à administração estadual e municipal através da Lei nº 5.45/1968.

Apesar desse processo, a legislação sobre Licitação ainda possuía lacunas, pois dava margem a várias interpretações, resquícios de uma administração centralizadora e burocrática, que até certo momento fora viável. Através do processo de democratização, nos anos de 1980, buscou-se uma nova maneira de governar; neste ínterim, o processo licitatório ganhou notoriedade através do Decreto-Lei nº 2.300/86, sendo atualizado em 1987, com os Decretos-Lei nºs 2.348 e 2.360, que, pela primeira vez, marcaram a instituição do Estatuto das Licitações e Contratos Administrativos, reunindo normas gerais e específicas relacionadas à matéria.

2.2.2 Análise da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993

O Advento da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, foi considerado um marco pela maioria dos autores, como o art. 37, XXI, da CF/1998 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Ao implantar a licitação através daquela Lei, o legislador tentou selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública, o objetivo da norma é preservar, ou seja, ampliar o rol de licitantes que poderão participar do certame, em obediência aos princípios da isonomia e da impessoalidade.

A Lei 8.666/1993 sofreu muitas alterações textuais relevantes desde a sua edição. Por outro lado, a disciplina das licitações e contratos administrativos também reflete as

concepções albergadas pela sociedade e pelo Estado quanto à função das contratações públicas, outro aspecto a ser ressaltado é o processo de profissionalização marcante nas empresas estatais. Segundo Justen Filho (2015), tal fato vai tornando evidente a inviabilidade de submeter as atividades administrativas públicas a um mesmo regime licitatório.

Neste sentido, e de acordo com Mazza (2015), a Emenda Constitucional nº 19/98 cria um estatuto específico para as empresas estatais exploradoras de atividade econômica, visto que o modelo tradicional de licitação dificultava a competitividade no mercado. É importante ressaltar que até o momento essa lei não foi promulgada.

Após ampla pesquisa, percebe-se que não há consenso entre os autores sobre a matéria, no entanto Mazza (2015, p. 426) recorre à Jurisprudência e ao posicionamento amplamente defendido por Bandeira de Mello, segundo o qual as empresas públicas e sociedades de economia mista exploradoras de atividade econômica não precisam licitar para contratação de atividades-fim, pois isso significaria uma desvantagem competitiva em relação aos demais concorrentes daquele setor específico de atuação.

Segundo Fernandes (2010), os trabalhos de julgar a licitação revelam-se complexos, representando elevado risco de responsabilidade pessoal e, ainda:

- as licitações tradicionais engessam o processo;
- o tempo médio para finalizar, a depender do processo, perdura por no mínimo seis meses;
- demasiadas interposições de recursos. Que são na sua grande maioria sem fundamento e meramente protelatórios;
- o Processo gera um importante nível de estresse, especialmente para os membros da comissão e para a administração que necessita do objeto ou serviço.

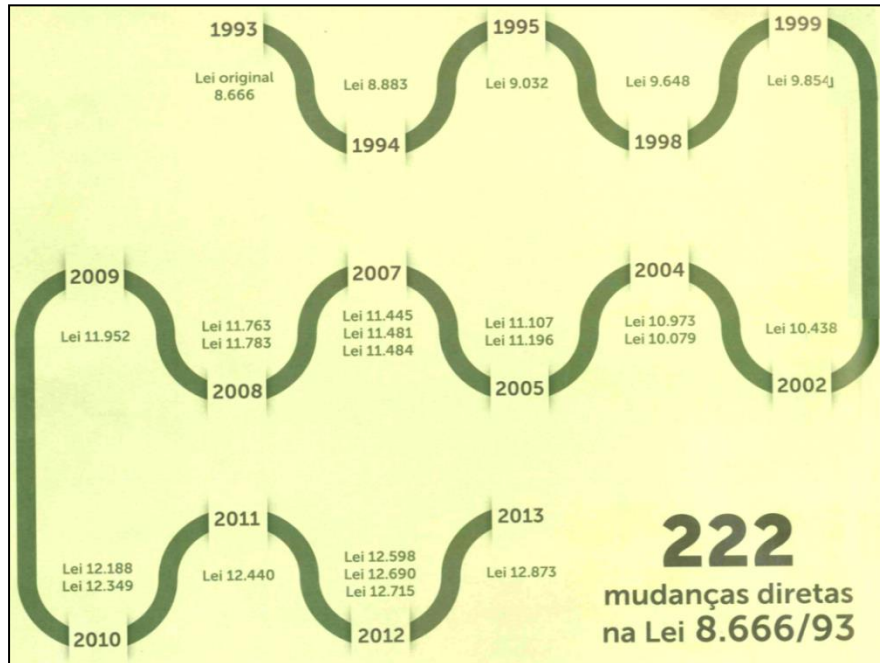
2.2.3 Cronologia da Lei de Licitações

De acordo com o Portal de Legislação da Presidência da República, a Lei 8.666/93, até 2015, foi alterada duzentas e vinte e duas (222) vezes por leis posteriores. Segundo Dantas (2015), tem-se uma média superior a dez (10) alterações por ano, o que constitui um grande desafio enfrentado pelos servidores públicos.

Uma dessas mudanças, ocorrida em 15 de dezembro de 2010, foi promulgada pela Lei nº 12.349, no Art. 3º da Lei Geral de Licitações que passou a ter a seguinte redação: “A

licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional [...] e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável [...]”.

Figura 1: Cronologia Lei 8.666/93



Fonte: Revista Negócios Públicos, Ed. Especial 2014-2015, dados fornecidos pelo MPOG

2.3 O Pregão Eletrônico

2.3.1 Conceito e inovação

Fernandes (2013), conceitua o pregão como uma nova modalidade de licitação pública e pode ser conceituado como o procedimento administrativo por meio do qual a administração pública garante a isonomia, seleciona fornecedores ou prestadores de serviço, visando à execução de objeto comum no mercado, permitindo aos licitantes, em sessão pública e virtual, reduzir o valor da proposta por meio de lances sucessivos.

Para Justen Filho (2013), pregão é uma modalidade de licitação do tipo menor preço, destinada à seleção da proposta mais vantajosa de contratação de bem ou serviço comum, caracterizada pela existência de uma fase competitiva inicial, em que os licitantes dispõem do ônus de formular propostas sucessivas, e uma fase posterior de verificação dos requisitos de habilitação [...].

Bittencourt (2010) conceitua o pregão como uma nova forma de licitação que busca incrementar a competitividade e a agilidade nas contratações públicas. Essa maximização se dá, entre outros fatores, em face da possibilidade de oferecimento de lances por parte dos

licitantes, após a apresentação de propostas escritas. Bittencourt (2010) afirma também que além da etapa de lances, o pregão trouxe em seu bojo outra inovação que alterou a sistemática convencional de licitar: a inversão das fases, julgando-se inicialmente as propostas de preços, para só depois verificar-se a documentação de habilitação (e somente a do licitante vencedor).

Entretanto, e contrariando o que se imagina, o advento do pregão não é uma modalidade licitatória precisamente nova. De acordo com Mota (2001), no cenário jurídico como no das demais ciências e técnicas, não é raro a volta de antigas concepções sob roupagem inovadora.

Mota (2001) argumenta que no ano de 1592, nas vetustas Ordenações Filipinas, encontravam-se as primeiras práticas de licitação pública, assumindo precisamente a forma de pregão. No Título 76 das Ordenações Filipinas há o seguinte texto:

E não se fará obra alguma, sem primeiro andar em pregão, para se dar de empreitada a quem houver fazer melhor e por menos preço; porém as que não passarem de mil réis, se poderão mandar fazer por jornais, e umas e outras se lançarão em livro, em que se declare a forma de cada uma, lugar em que se há de fazer, preço e condições de contrato. E assim como forem pagando aos empreiteiros, terão ao pé do contrato conhecimento do dinheiro, que vão recebendo, e assinarão os mesmos empreiteiros e o Escrivão da Câmara; e as despesas que os provedores não levarem em conta, pagá-las-ão os Vereadores, que as mandaram fazer

Compreende-se o pregão como uma modalidade com vantagens em relação às demais modalidades de licitações. Segundo Mota (2001), as principais vantagens seriam a redução do tempo e de custos, com a inversão das fases; e, certamente, o incremento do número de concorrentes, em razão da disputa aberta, com maior flexibilidade de documentação e eliminação de ritos. Quanto à inversão das fases, o Regulamento de Licitações e Contratos do Sesi, no Art. 19, já a admitia. O procedimento é aprovado pelo Tribunal de Contas da União (TCU):

[...] A universalização do meio eletrônico, e notadamente da tecnologia da informação [...] concretiza, por um lado, as profecias sobre a redução do modelo burocrático em suas disfuncionalidades, por outro, obriga a redobrar as cautelas e prevenções necessárias na fase interna das licitações. (Boletim de Direito Administrativo, 1999, p. 539)

Na logística da cadeia de suprimentos governamentais, de acordo com Justen Filho (2013, p. 13), a introdução do pregão envolveu um projeto de alteração geral da legislação sobre licitações. Tratou-se de substituir a disciplina da Lei 8.666 por instrumentos licitatórios

mais ágeis e rápidos. Diante da impossibilidade de produzir a substituição da Lei 8.666, a União passou a editar legislação específica e diferenciada, com a perspectiva de que, em médio prazo, todas as licitações se subordinem aos novos modelos.

De acordo com Santana (2015):

Não se trata de nenhum invento propriamente dito. Apenas imagino que há formas novas e diferentes de se fazer coisas antigas obtendo melhor performance e resultados. Para quem gosta de visões plurais, a explicação disso pode estar em fenômenos sacados da termodinâmica (especificamente da entropia negativa).

A entropia negativa, no âmbito da organização administrativa, é a definição dada à empresa, companhia ou sistema que está se restabelecendo, ou seja, se recuperando da desordem, revertendo o estágio de “bagunça” e “caos”. A entropia negativa também é chamada de “informação”, pois de acordo com o princípio da entropia, quanto maior a informação, menor a desordem.

Fernandes (2013) aponta que o legislador dividiu o pregão em duas fases: interna, ou preparatória, e externa. A primeira consiste nos atos iniciais como a definição do objeto, os preparatórios da convocação, as regras do desenvolvimento do certame e da futura contratação. A fase externa, iniciada com a divulgação do ato convocatório, fundamenta-se nos Arts. 3º e 4º da Lei nº 10.520/2002. Maza (2015), converge com a definição defendida por Fernandes (2013) sobre as fases preparatória e externa. Para Motta (2008), o estudo minucioso e a estrita observância dos passos legais na fase interna conduzirão à otimização da fase externa, sem impugnações, recursos ou denúncias que possam inibir ou retardar o resultado final da licitação expresso em uma boa e competente adjudicação.

Apenas em Santana (2015) foi encontrada divergência a respeito do conceito de pregão. Para este autor, possibilita um processo sistêmico, uma administração pública aplicada aos Suprimentos Governamentais, onde as aquisições perpassam todo o respectivo processo. De acordo com Santana (2015, p.68), quando se fala em ciclo sistêmico, estamos nos referindo, de modo análogo, ao ciclo de vida de uma aquisição entendida como o ciclo físico, ou seja, estágios ou etapas do processo de suprimentos, desde a origem da identificação das demandas até a entrega final. É como se fosse algo semelhante à expressão do berço ao túmulo (*cradle to grave*).

Importante ressaltar também a observação de Santana (2015, p 121) quando o mesmo afirma que “é preciso recordar que não há consenso quanto à definição do que venha a ser a gestão do ciclo completo das compras públicas”.

Após descrição do pensamento de Santana (2015), é bom deixar claro que este trabalho se dispõe a estudar exclusivamente a fase de compras ou a licitação em si. Desta forma, o estudo será do processo licitatório (compra) Pregão Eletrônico, tipo menor preço, até a fase onde termina a homologação do processo que será efetuada pela autoridade competente.

Segundo a jurisprudência do Supremo Tribunal de Justiça (STJ), “A licitação na modalidade pregão, aplica-se subsidiariamente, o que está disposto na Lei nº 8.666/93”. Neste caso recorrendo subsidiariamente à Lei Geral de Licitações, especificamente ao Art. 38, o qual dispõe que:

[...] o procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente:

[...]

VII – atos de adjudicação do objeto da licitação e de sua homologação.

No entanto, com referência aos prazos, percebe-se que ainda não há consenso sobre tal entendimento. Existem divergências na literatura e na jurisprudência e a própria operacionalização. O TCU até o momento não se pronunciou sobre a questão, abrindo deste modo espaço para um estudo significativo sobre a questão.

Para Fernandes (2013), a fase externa termina com a assinatura do Contrato, mas há uma omissão sobre os prazos. De acordo com Santana (2015), os tempos procedimentais para se realizar as aquisições governamentais no Brasil são elevadíssimos e acabam interferindo diretamente em todo ciclo dos procedimentos, o que se agrava nas ações finalísticas do poder público. Há casos em que os procedimentos concorrenciais têm uma média de mais de duzentos (200) dias.

Com o advento do Pregão Eletrônico, a qualidade e celeridade dos processos começaram a melhorar o tempo médio de contratação. Antes o tempo mínimo era de seis meses, por vezes ultrapassando isso em virtude de recursos intermináveis. Este tempo foi reduzido para, em média, quarenta e cinco (45) dias, chegando o vencedor de licitação a assinar o contrato em dezessete (17) dias. (Santana, 2009)

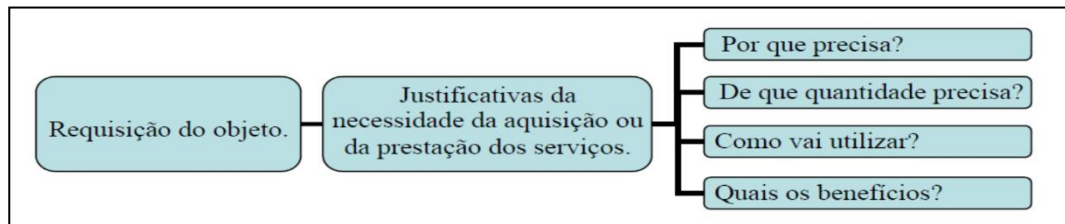
2.4 Fase interna

O Art. 9º do Decreto 5.450/2005, dispõe sobre a fase preparatória (fase interna) do Pregão Eletrônico (PE) e determina alguns passos obrigatórios que não poderão ser omitidos nos autos, pois o legislador usou o termo “será observado o seguinte”. Caso na redação em lugar da palavra “será”, fosse “poderá”, a decisão passaria a ser discricionária, e a autoridade competente de cada órgão da Administração poderia optar por omitir tal fase no certame.

O legislador, no Artigo 9º do Decreto 5.450/2005, dispôs sobre a fase preparatória do pregão referindo-se ao Termo de Referência e, ao final, faz uma descrição detalhada dele. Segundo Fernandes (2013), o primeiro passo de qualquer procedimento licitatório é a requisição do objeto. É a partir da necessidade, manifestada por agente público, que a Administração inicia o processo com vistas à futura contratação.

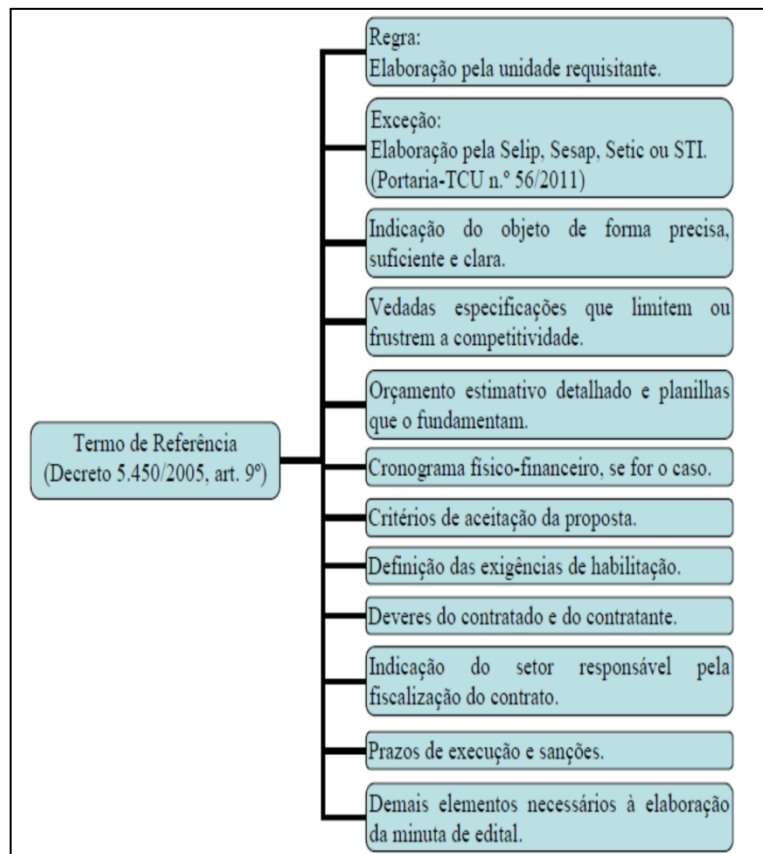
Nas figuras abaixo, são demonstrados os procedimentos para montar o Termo de Referência (TR). Na **Figura 3**, são apresentadas as perguntas necessárias para montar o TR. Na **Figura 4**, o conjunto de leis, as normas, a visão geral que deve fundamentar o termo.

Figura 2: Visão simplificada da necessidade do objeto



Fonte: Adaptado de Fernandes (2013)

De acordo com Santana et al. (2013) Muitos são os conteúdos do Termo de Referência, mas o que nos mostra mais importante de tudo é que este cumpra fielmente as funções e se traduza num documento eficaz e sintetizador dos principais elementos que darão suporte a futura aquisição.

Figura 3: Visão de acordo com as normas legais

Fonte: MPOG/SLTI/DN (2014)

Ainda segundo Santana *et al* (2012, p 11) “[...] Assim dizendo, fica claro que um Termo de Referência deficiente ou omissivo em seus aspectos fundamentais conduzirá o certame (ou a contratação) ao fracasso”.

Neste sentido pontuamos o entendimento de Justen Filho (2013), a fase prévia ou interna à licitação envolve o cumprimento de formalidades essenciais e indispensáveis ao êxito do certame e à obtenção de contrato adequado e satisfatório.

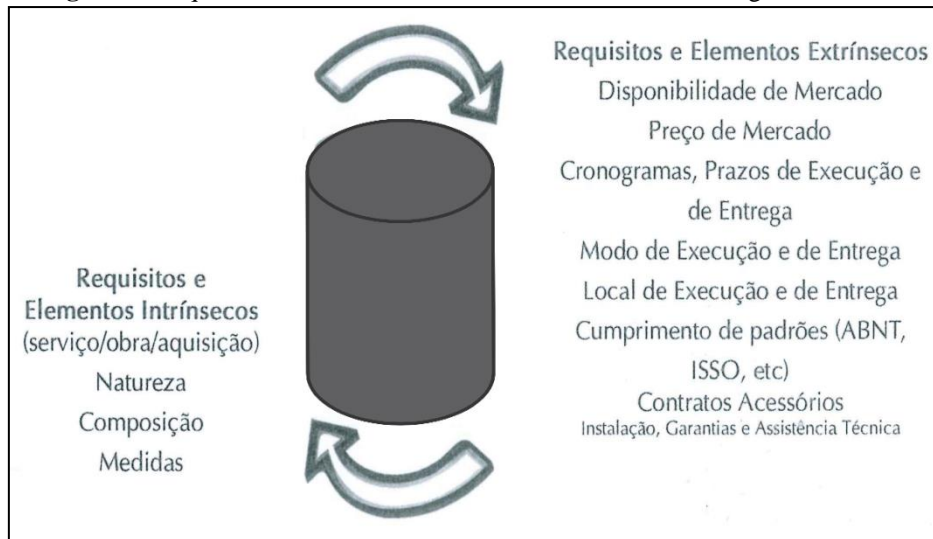
De acordo com Santana *et al* (2012), de outra parte, se o estudo de pregão chega a ser fascinante, não sucede o mesmo com a análise pormenorizada do Termo de Referência, porque este depende, em grande parte, do sucesso daquele. Bittencourt (2010), pontua que o Termo de Referência traz em seu bojo informações do objeto da licitação, do custo envolvido e dos métodos necessários. Santana *et al* (2012) expressa que, de fato, o Termo de Referência permite que sejam revelados os “códigos genéticos” da aquisição pretendida em todas as suas dimensões. E, por isso, as deficiências, insuficiências e omissões em tal setor conduzem de regra a insatisfação, quando não ao verdadeiro fracasso.

Corroborando com o que foi visto acima, o Ministro do TCU, Benjamin Zymler, sustentou que “a gestão administrativa demanda maior respeito por parte dos administradores

[...], pois a lógica gerencial está invertida. Primeiro deve-se planejar o que comprar, quanto comprar e qual preço pagar” (Zymler, 2010).

Importante demonstrar o pensamento do Ministro Zymler através da **Figura 5**, que se reporta aos requisitos, e elementos intrínsecos e extrínsecos relacionados ao objeto de pesquisa deste trabalho.

Figura 4: Requisitos e Elementos intrínsecos e extrínsecos do Pregão Eletrônico



Fonte: Santana *et al.* (2012)

A administração quando for efetuar a aquisição de um objeto deverá dispor preliminarmente da descrição precisa do objeto, quantidade entre outros requisitos inerentes à aquisição. O resultado de um Pregão Eletrônico não precisa ser apenas eficiente, mas necessariamente eficaz, atender com qualidade a satisfação do interesse público.

Percebe-se que o setor público passa por grandes mudanças. Na área de suprimentos, um dos propósitos pretendido é agilizar o processo de compras e contratações, reduzindo custos e garantindo a qualidade dos itens, materiais e serviços adquiridos e contratados. Segundo Barbosa (2008, p. 9)

[...] diante deste momento, o que se tem percebido é uma aproximação dos agentes envolvidos no trato da coisa pública, órgão licitante e auditores, visando à otimização das contratações, o que vem reforçar a importância dos critérios a serem adotados no momento em que se especifica um item, já que sua especificação terá uma relação direta com a formação do preço de referência, e conseqüentemente com o sucesso das compras e contratações realizadas pelo setor público. É importante observar que as normas gerais de licitações e contratos, bem o regulamento interno relativo aos processos de gestão de suprimentos, devem ser analisados cuidadosamente a fim de que a especificação do item e o cálculo do preço de referência atendam as determinações legais e administrativas previstas.

O preço de referência é de crucial importância para o pregoeiro, ele se utiliza do valor para negociação, com isso se a pesquisa não for bem elaborada, o item pode até ser fracassado. Barbosa (2008) afirma que desta forma se o objetivo é estimar o preço de tabela praticado pelo mercado, deve-se utilizar a média aritmética simples, a ponderada pelo *Market-share* ou pela cota de mercado.

A Média Aritmética (M), é a mais comum das estatísticas utilizadas, refere-se à soma das cotações de preços, dividida pelo número delas.

A Mediana (MD) é definida por estar na posição central das cotações de preços coletadas.

A Moda (Mo) é definida em função do maior número de frequência observada para uma série de valores.

De acordo com Barbosa (2008, p.27), no dia-a-dia, para aplicação das estatísticas abordadas “[...] deve-se utilizar algum programa de computador, a fim de se obter maior agilidade neste processo. Para isso será necessário o desenvolvimento de um sistema de cálculo de preços ou o conhecimento básico de Excel”.

2.5 Fase Externa

Reitera-se que o Pregão Eletrônico é uma nova modalidade de licitação que busca fomentar a competitividade, a agilidade e a transparência nas contratações públicas. Assim leciona Bittencourt (2010) sobre o assunto:

Essa maximização se dá, entre outros fatores, em face da possibilidade de oferecimento de lances por partes dos licitantes, após a apresentação de propostas escritas. Tal modalidade licitatória é preponderante também para o perfeito atendimento ao princípio da economicidade, uma vez, que com ela, quase sempre é alcançada uma redução considerável das despesas, o que o que contribui de forma significativa com o obrigatório ajuste fiscal determinado pela Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/200.

Rigolin e Bottino (2005) entusiasmados com a nova modalidade licitatória, chegaram a afirmar que se trata de importante inovação no desgastado e combalido panorama das licitações existentes há décadas no país.

De acordo com a SLTI/MPOG (2014), entre as vantagens e características do Pregão Eletrônico, destacam-se:

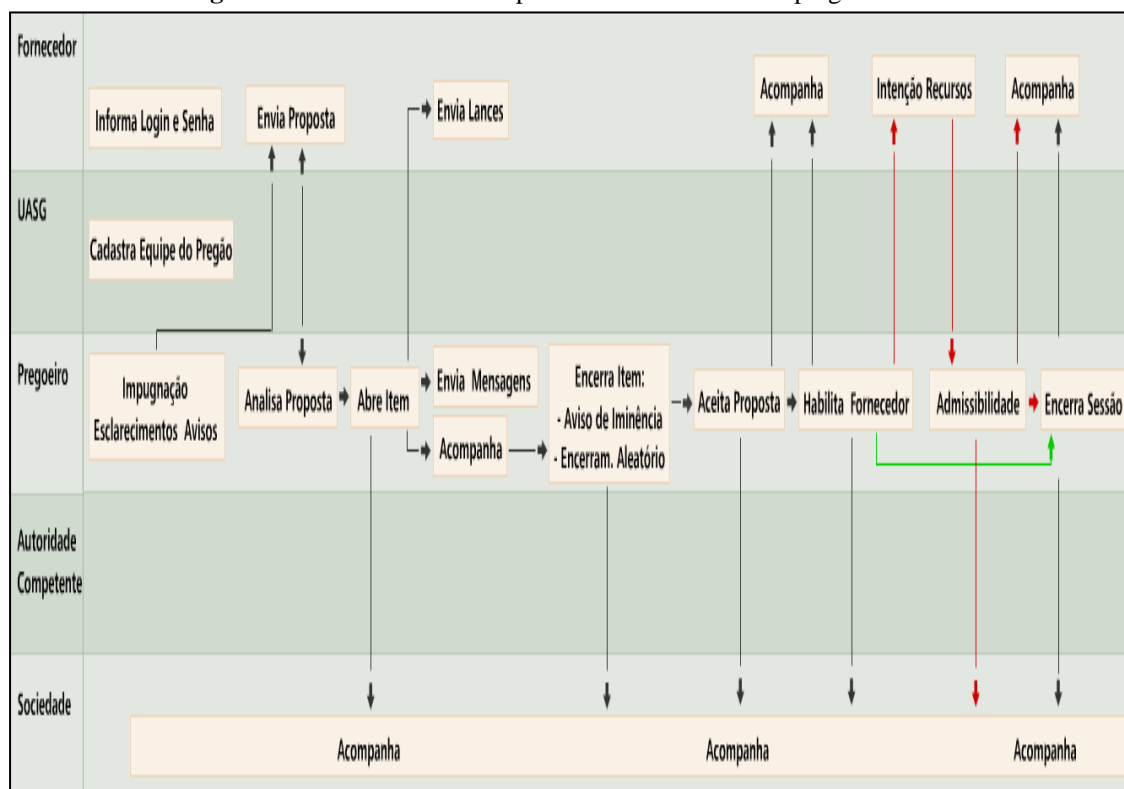
- Maior transparência nos processos licitatórios;
- Incremento da competitividade com a ampliação do número de licitantes e das oportunidades de negócio;
- Garantia de economia imediata nas aquisições de bens e serviços comuns;
- Maior agilidade nas aquisições, pois simplifica os procedimentos realizados durante as etapas da licitação.

O papel da informação é prioridade básica no momento da operacionalização do certame, para Chopra e Meindl (2008, p. 341) “consiste em ferramentas utilizadas para obter e ter acesso às informações e para analisá-las de maneira a poder tomar as melhores decisões para a cadeia de suprimentos”.

Bertaglia (2009, p. 474) ressalta que “a tecnologia da informação ajuda a transformar radicalmente as características da empresa [...]”. Para Bowersox e Closs (2007), a logística faz parte, hoje, das disciplinas que atuam na alta administração das organizações, incluindo toda a parte de movimentação de produtos e informações em toda uma cadeia de suprimento

A figura 6 demonstra de forma sintetizada as etapas de um certame de um pregão eletrônico.

Figura 5: Fluxo básico das etapas de um certame de um pregão eletrônico.



Fonte: SLTI/MPOG, 2015

2.6 O Pregão Eletrônico e suas peculiaridades

2.6.1 Chave de Identificação de Senha

Para o pregoeiro, para a equipe de apoio e licitantes, o recebimento de identificação como senha vem a ser um nível de responsabilidade de grau elevado. O ordenamento jurídico brasileiro já inseriu norma validando, o sistema de chaves públicas.

A norma do Pregão Eletrônico guarda simetria com a regra legal. Segundo Fernandes (2013), nada impede, porém, que seja admitida, inclusive, a chave pública para validação da aceitação da nota de empenho, “assinatura”.

O Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005, definiu:

Compete ao provedor do sistema eletrônico atribuir a chave de identificação e a senha específica;
 A chave e a senha podem ser utilizadas em qualquer pregão que utilize ele sistema;
 A chave e a senha valem desde o momento que é atribuída até o cadastramento, cancelamento ou bloqueio;
 Essas informações são pessoais e intransferíveis, cabendo ao próprio usuário zelar pelo sigilo.

Ainda de acordo com Fernandes (2013, p 369-370), referindo-se à Chave de Identificação e Senha:

O Decreto, seguindo a Lei, atribui ao detentor da chave e senha a responsabilidade pelo uso indevido pelas transações inerentes ao pregão eletrônico. É uma Presunção *juris tantum*, que admite em condições excepcionais prova em contrário, mas o ônus da prova é do detentor das informações. Tal entendimento é severo, mas indispensável ao funcionamento do sistema. Verdadeira *conditio sine qua non*.

2.6.2 Portal de Compras do Governo Federal

O Comprasnet (Portal de Compras do Governo Federal) é, na realidade, o subsistema corporativo que integra o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) e realiza funções transacionais e informativas da esfera federal. Segundo Santana (2015), propicia, no mínimo, a redução de custos na aquisição de bens e na contratação de obras e serviços, a transparência dos processos licitatórios, a padronização de várias etapas do procedimento e a geração de informações gerenciais (relatórios) permitindo a formulação de

estratégias.

Vejamos duas tabelas constantes de um relatório gerencial da SLTI/MPOG:

Tabela 1: Evolução das compras públicas efetuadas por pregões eletrônicos

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO		
Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI		
Evolução das compras públicas por pregão eletrônico – Órgãos SISG		
Ano	Quantidade de Pregões Eletrônicos	Valor dos Pregões Eletrônicos¹
2008	30.865	31.269.563.220,80
2009	33.700	30.546.782.198,02
2010	33.696	38.113.881.530,47
2011	32.357	30.989.471.909,61
2012	34.747	40.000.560.251,63
2013	36.956	46.082.535.791,33
2014 ²	15.308	20.377.138.708,78

¹ Valores corrigidos pelo IPCA Dessazonalizado.
² janeiro a julho.
 Fonte: Comprasnet.
 Elaboração: SLTI/MP.

Fonte: SLTI/MP (2014)

As **Tabelas 1 e 2**, foram extraídas dos relatórios gerados pela Secretaria de Logística e Tecnologia de Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, onde percebe-se que entre 2008 e 2014/1, foi adquirido por Pregão Eletrônico uma quantidade superior de materiais e equipamentos em relação a serviços.

Tabela 2: Valor das compras dos grupos de serviços mais contratados por pregão eletrônico

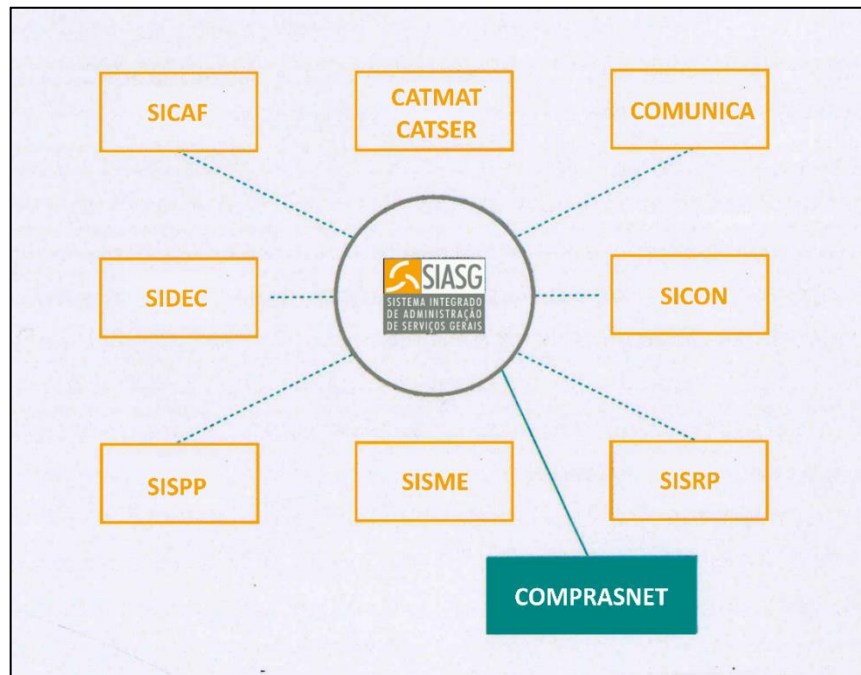
MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO	
Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI	
Valor das compras dos grupos de serviços mais contratados por pregão eletrônico – Órgãos SISG – 2014	
Grupos de Serviços (adquiridos por pregão eletrônico)	Valor Compra
Outros serviços de suporte	870.002.100,22
Serviços de engenharia	636.801.358,28
Tipos especiais de serviços de construção	565.824.871,81
Serviços gerais de construção para obras de engenharia civil	525.267.112,11
Serviços de manutenção e reparo de produtos fabricados de metal, maquinaria e equipamentos	495.608.792,34
Outros serviços diversos/miscelânea	401.223.813,53
Serviços de consultoria e de gerência/gestão	299.377.519,92
Serviços de limpeza	276.103.944,96
Serviços de investigação e segurança	264.367.140,19
Serviços de leasing ou aluguel relacionados a outros bens	248.394.499,04
Outros Grupos	2.002.279.431,58
Total	6.585.250.583,97

Fonte: Comprasnet – janeiro a julho.
 Elaboração: SLTI/MP.

Fonte: SLTI/MP (2014)

Importante destacar o esclarecimento de Bittencourt (2010), a SLTI é provedora do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) e o Comprasnet foi o portal criado para servir de plataforma para o Pregão Eletrônico. Para acesso a esse portal, o usuário deverá utilizar o seguinte endereço eletrônico: www.comprasgovernamentais.gov.br

Figura 6: Sistema parcial do SIASG / Comprasnet (Governo Federal)



Fonte: MPOG/SLTI (2014)

O SISG e o SIASG foram estabelecidos pelo Decreto nº 1.094, de 23 de Março de 1994. O primeiro, objetiva organizar, sob a forma de sistema, as atividades da Administração. O segundo, visa a auxiliar o primeiro, destinado especificamente à informatização e operacionalização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Minayo (2003), a pesquisa é a atividade básica nas ciências, na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. Dessa forma, é procurar soluções para os problemas propostos.

O termo “pesquisa científica” pode ser definido como um processo dinâmico e evolutivo, composto por inúmeras etapas que podem ser desenvolvidas ou não em sequência, com o objetivo de solucionar problemas ou produzir conhecimento e teorias (Sampieri *et al.*, 2006).

De acordo com Rodrigues (2007), a Metodologia Científica é um conjunto de abordagens técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento de forma sistemática. Severino (2008) complementa essa conceituação afirmando que o método científico é o conjunto de procedimentos e técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais entre os acontecimentos.

Quanto aos objetivos que se pretende cumprir nesta Dissertação, pode-se tipificá-la como aplicada. Para Ander-Egg (apud Marconi *et al.*, 2002, p. 20), a pesquisa aplicada “como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, nas soluções que ocorrem na realidade”.

A natureza da presente pesquisa é classificada como Qualitativa. Segundo Sampieri *et al.* (2006), o enfoque qualitativo procura compreender os fenômenos no ambiente usual em que ocorrem, e que os dados são geralmente coletados através de medições não numéricas, como observações, entrevistas, pesquisas documentais, análises do cotidiano e interações.

A respeito dos fins, a pesquisa é descritiva, ou seja, observa, classifica e interpreta fatos, deseja conhecer a natureza do fenômeno, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam (Rudio, 2004).

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica, documental e ainda definida como um estudo de caso. Severino (2008, p. 122) destaca que a “pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrentes de pesquisa anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses”. Segundo Gil (2007), a maior vantagem da pesquisa bibliográfica, está no fato do pesquisador possuir uma cobertura bem mais ampla dos fenômenos e dos fatos quando comparados àqueles que teriam de ser pesquisados diretamente.

Como alicerce para a pesquisa bibliográfica e documental do trabalho, foram

consultados livros, artigos, dissertações, teses, acesso à internet, documentos oficiais, normas jurídicas, documentos internos que foram elaborados pela instituição pesquisada e processos licitatórios de Pregão Eletrônico do Instituto Federal de Alagoas (IFAL), portanto, a partir de um estudo de caso.

3.1 Universo da Pesquisa

De acordo com Gil (2007), o universo de pesquisa é a totalidade dos componentes de uma categoria, e não se refere apenas a pessoas, mas a qualquer organismo ou objeto.

O universo da pesquisa envolveu a Diretoria de Suprimentos da Reitoria do IFAL e o Departamento de Compras e a Coordenadoria de Licitações. Envolveu ainda, todos os participantes que integram, de alguma forma, a cadeia de suprimentos e, por fim, os Solicitantes das aquisições de compras e serviços.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Ainda segundo Gil (2007), dentro do universo da pesquisa, é realizada a escolha dos sujeitos a partir de suas semelhanças, ou seja, são criados grupos de acordo com a atividade desenvolvida. Nesta pesquisa, os sujeitos foram os solicitantes - Professores e Servidores Técnicos Administrativos que desempenham funções cujas atribuições envolvem a solicitação de compras para o IFAL - de materiais, equipamentos e serviços, além dos Servidores Técnico-Administrativos que trabalham no Departamento de Compras e os Pregoeiros.

3.3 Coleta de Dados

A finalidade da coleta de dados é a análise dos acontecimentos, com vistas à geração do conhecimento, e a solução do problema de pesquisa através da descrição de fatos, interações, situações e experiências (Sampieri *et al.*, 2006). Nesta ótica, os dados da pesquisa em questão foram coletados através de questionários, análises processuais, e ainda observações.

Ao todo foram enviados, através de mensagem eletrônica (e-mail), vinte (20) questionários e aplicados aos sujeitos da pesquisa, de acordo com o aspecto e o número de integrantes de cada grupo: pregoeiros; agentes do Departamento de Compras e solicitantes de compras e contratações. O propósito do questionário, segundo Severino (2008, p. 125) é de

“levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos [sic] sobre os assuntos em estudo”. O questionário foi do tipo estruturado, e foi uma ferramenta importante para corroborar os dados levantados na pesquisa.

Foram utilizadas, ainda, outras técnicas, como a entrevista não-estruturada, realizada com integrantes da cadeia de suprimentos de compras do Instituto Federal de Alagoas (IFAL) e com outros sujeitos ligados à pesquisa, como segue:

- Na Pró-Reitora de Administração (PROAD), foi escolhido um funcionário com cargo de direção e com tempo de Serviço no IFAL de treze (13) anos e um mês e com tempo de serviço na direção de cinco (5) anos e nove (9) meses. Este funcionário possui Graduação em Ciências Contábeis e Mestrado em Engenharia de Produção;
- Na Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), o funcionário escolhido ocupa o cargo de direção, com tempo de serviço no IFAL de vinte e nove (29) anos e com tempo de serviço na referida direção há cinco (5) anos. Este funcionário possui Graduação em Licenciatura em Ciências Agrárias e Mestrado no mesmo curso;
- Na Diretoria de Suprimentos, escolheu-se um integrante que ocupa cargo de direção (Substituto) com tempo de serviço no IFAL de sete (7) anos e oito (8) meses e com tempo de serviço na Direção de um (1) ano e cinco (5) meses. Esse integrante possui Graduação em Bacharelado de Direito;
- No Departamento de Compras, sediado na Reitoria da IFAL, selecionou-se um integrante com Função de Chefia e tempo de serviço no IFAL de oito (8) anos e tempo de serviço na chefia de quatro (4) anos. Este funcionário possui Graduação em Administração e especialização em Gestão de Pessoas;
- Por fim, na Diretoria de Orçamento e Finanças, foi escolhido um integrante com Cargo de Direção e tempo de serviço no IFAL de vinte e um (21) anos e tempo de serviço no Cargo referido cargo de oito (8) anos. Este funcionário é graduado em Administração, especialista em Finanças Empresariais e mestrando em Engenharia Industrial, cursando na Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Marconi e Lakatos (2003, p 197) ressaltam que “em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal”. Foi utilizada, ainda, a observação da vida real, esta técnica foi executável, pois a autora deste trabalho é pregoeira da Reitoria do IFAL.

3.4 Tratamento de dados

Severino (2008, p. 121) ensina que a Análise de Conteúdo “é uma metodologia de análise de tratamento de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos orais imagens gestos”.

A interpretação da pesquisa foi apresentada de forma concisa, através do cruzamento dos levantamentos de dados para uma verificação dos entraves temporais, das respostas dos questionários, análises documentais e processuais, das entrevistas não estruturadas e observações realizadas entre os sujeitos da pesquisa e, ademais, de todo o universo norteador da pesquisa. Marconi, Lakatos, (2003, p. 168) preconizam que “[...] a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas faz ilações mais amplas acerca dos dados discutidos”.

Quanto à apresentação dos dados, foi utilizada a representação escrita, que expõe os dados através dos textos; tabelas e quadros, que concentram os dados e facilitam sua compreensão; e figuras, que apresentam, de maneira clara e atrativa, os dados da pesquisa Marconi, Lakatos (2002).

A metodologia utilizada para o tratamento dos dados foi a abordagem qualitativa. Os dados foram coletados relativamente ao ano de 2013, pois não houve acesso aos processos de 2014, em função da greve que aconteceu em 2015. Mais à frente demonstrar-se-á que a pesquisa não foi prejudicada em função do período efetuado. Esta afirmação será fundamentada quando for verificado o percentual do calendário de compras, que também será conhecido no estudo de caso.

Dentro do espaço do Instituto Federal de Alagoas, foram escolhidos, para o estudo, os processos efetuados ou avocados pela Reitoria, pois nela é preparado o Calendário de Compras.

Uma dificuldade importante da pesquisa foi a análise processual, talvez a fase mais demorada, pois foi efetuada, em cada etapa da amostragem, uma investigação minuciosa, na qual foram identificadas falhas que representavam entraves para o bom andamento processual, de modo que se detectaram, ainda, subsídios para mapear as suas etapas e definir o *lead times*.

4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado no Instituto Federal de Alagoas (IFAL), envolvendo a logística de compras e contratações efetuadas através da modalidade de licitação pregão eletrônico, tipo menor preço.

4.1 O Instituto Federal de Alagoas (IFAL)

O Instituto Federal de Alagoas (IFAL) é uma instituição de ensino federal que tem autonomia administrativa e financeira, possui patrimônio, orçamento e receitas próprias, sendo supervisionada pelo Ministério da Educação (MEC). Caracteriza-se, ainda, como pessoa jurídica de direito público criada por lei específica para executar atividades típicas do Estado, ou seja, é uma entidade administrativa denominada de Autarquia Federal (Di Pietro, 2006).

O Conceito legislativo de autarquia é apresentado pelo Art. 5º, § I, do Decreto Lei nº 200/67: serviço autônomo criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para atividades típicas da Administração Pública, que requeiram para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada (Mazza, 2015).

4.2 Apresentação

Nos últimos anos, o IFAL registrou a maior expansão já ocorrida em toda a sua História, proporcionando a instalação e ampliação de campus em todas as mesorregiões do Estado, cujo resultado esperado é de um futuro promissor e associado às oportunidades de mercado de trabalho aliado às novas tecnologias no campo profissional. Esse tem sido o maior desafio das administrações recentes. A expansão representa um antigo anseio da população dos Municípios alagoanos que observa, na iniciativa do Governo Federal, a chance de capacitação profissional de jovens, antes sem perspectiva profissional alguma, mas que agora reacende a esperança de um futuro melhor com a possibilidade de ingresso de empreendimentos empresariais e industriais em sua região em decorrência da ampliação do ensino profissional.

Essa instituição federal de ensino, no entanto, teve que se adaptar ao novo conceito, com mudanças de hábitos e atitudes. A participação da comunidade acadêmica em um processo eleitoral democrático para a escolha de Reitor e Diretores Gerais dos *campi*, a

estruturação dos órgãos colegiados e comissões representativas dos servidores técnicos administrativos e docentes foram algumas dessas ações decisivas para a efetivação do momento atual.

Destaca-se, ainda, na área de Ensino, a introdução de cursos de Bacharelados e de Licenciaturas, como efetiva contribuição para solucionar um quadro adverso que impera, na maioria das salas de aula da rede pública de ensino que é a carência de professores, notadamente nas áreas de ciências exatas e nas demais áreas profissionais.

A consolidação do Instituto Federal como uma instituição fomentadora do desenvolvimento social e econômico de Alagoas fez com que um aporte no aspecto orçamentário-financeiro fosse reivindicado e prontamente atendido pelo Ministério da Educação (MEC), visando a adaptar todos os campus à nova configuração. Com isso, foram previstos entre os planos e metas, ações como reformas, construção e ampliação de salas de aulas das unidades já existentes e adaptações arquitetônicas dos novos *campi* para melhor acolher seu corpo discente. O aumento da relação professor-aluno passa a ser outro desafio a ser conquistado em dois anos como modo de garantir o acesso ao ensino público com melhor qualidade.

O Relatório de Gestão é um instrumento que indica a aplicação eficiente dos recursos, o atendimento dos objetivos traçados durante todo o processo de planejamento dentro da instituição. O conteúdo aqui exposto não só aponta os desafios enfrentados e metas atingidas, como também é um referencial importante para indicar futuro do IFAL, ao passo que a instituição de ensino estimuladora da Educação Profissional e aliada da sociedade.

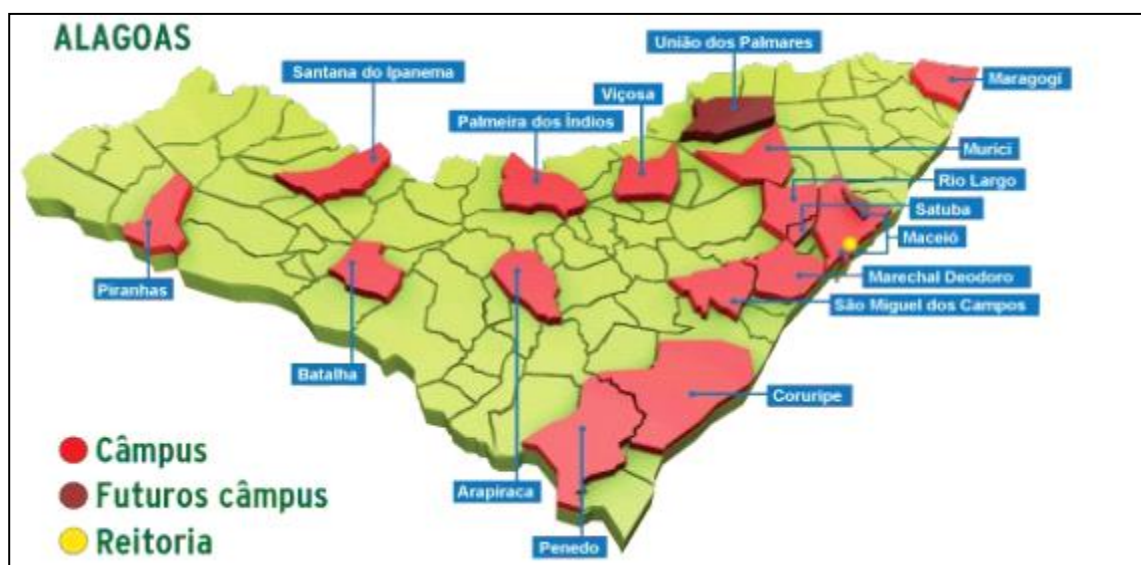
4.3 A formação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL)

Em dezembro de 2008 é criada uma nova Instituição, denominada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas, formado a partir da fusão das duas autarquias anteriormente referenciadas: Escola Agrotécnica Federal de Satuba (EAFS) e Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas (CEFET-AL) que, inicialmente com históricos distintos, passaram a construir uma nova realidade educacional em Alagoas. Sua precípua finalidade é a de ser uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas.

Com aqueles históricos distintos, buscou-se a construção de uma nova realidade educacional no Estado. A partir de 29 de dezembro de 2008, por meio de *Decreto 5.224*, o IFAL passou a ser a Instituição Federal, com todas as prerrogativas de uma Instituição de Ensino Superior, na qual está centralizada a oferta de ensino técnico e tecnológico no Estado de Alagoas.

A Reitoria do IFAL funcionou, até início de 2012, nas instalações do Campus Maceió, quando foi transferida, acompanhada das Pró-reitorias e os setores administrativos, para sua sede própria, no bairro Jatiuca em Maceió.

Figura 7: A presença do IFAL no Estado de Alagoas



Fonte: Relatório de Gestão, 2014

4.4 Perfil de compras do Instituto Federal de Alagoas (IFAL)

De 2005 a 2009, todos os processos de compra de pregão da instituição eram elaborados pela então Coordenação de Compras, a equipe contava apenas com dois servidores lotados na referida Coordenação e que eram operacionalizados por uma pregoeira que era uma dessas servidoras. Esta equipe trabalhava para três unidades existentes na época: Maceió, Palmeira dos Índios e Marechal Deodoro. Existia elevado grau de insatisfação da comunidade solicitante, por achar que os processos não tinham a celeridade desejada, e uma demanda elevada para a equipe de compras.

Por não existir um sistema eletrônico para controle dos processos, a equipe de compras e a pregoeira faziam um controle utilizando o Excel, para ter uma resposta para os clientes (solicitantes). Antes de 2005, a única forma de controle era pelo sistema utilizado na época

gerenciado pelo SERPRO. No final de 2009, mais um pregoeiro foi lotado na coordenação de pregão, agilizando um pouco mais a operacionalização de processos. Mas, ainda assim, a maioria dos Termos de Referência (TR), vinham com um importante percentual de problemas de descrição: Nesta situação, acontecia um dos primeiros entraves, pesquisa de preços que não tinham como ser mensurada, levando sempre o processo ao retrabalho.

Foi neste íterim que a equipe de pregão fez o primeiro treinamento com a comunidade interna sobre como elaborar um TR. Foram convidados os chefes de laboratórios, professores que ocupavam cargos comissionados, clientes solicitantes em potencial. Entretanto, houve certa resistência de alguns professores em participar do treinamento, nesse primeiro momento.

Outra situação que fazia com que os números de processos aumentasse substancialmente, era o fracionamento dos processos. Exemplo: uma certa coordenação pedia um determinado equipamento, quando o processo já estava publicado, outra coordenadoria ou outra unidade pedia o mesmo equipamento. O canal de Comunicação não funcionava como deveria.

4.4.1 Advento da Portaria nº 899/GR de 26 de Julho de 2010

Em 2010, havia um número elevado de processos para licitar, com o início da instalação dos novos *Campi* chegou-se a uma situação insustentável. Neste íterim, o Reitor constituiu uma comissão para elaborar uma portaria interna sobre a padronização dos processos licitatórios entre outras situações. Após minuta pronta, foram chamados os profissionais da área em questão, para que a minuta fosse analisada e discutida. Após discussão, foi aberto prazo para apresentação de sugestões, e, em 26 de julho de 2010, ela passou a vigorar.

A referida Portaria, entre outras, introduziu quatro normas, as compras e contratações denominadas comuns, as compras e contratações específicas, a criação do calendário de compras a obrigatoriedade do uso do Termos de Referência (TR). Foram dados relevantes para tentar minimizar entraves sobre a celeridade processual. No entanto, a prática das normas impostas pela Portaria teve dificuldade na implementação em todo o sistema de suprimento, o que ocorre ainda nos dias atuais.

Apesar de a Portaria ter tido seu advento em 2010, a primeira tentativa de levantamento das compras comuns só veio a acontecer no começo de 2011. Esta primeira tentativa foi fracassada. Em 2012, houve uma segunda tentativa, mas só em 2013 o calendário

passou a funcionar. A logística de compras comuns funciona da seguinte maneira: o Departamento de Compras, em conjunto com a Diretoria de Suprimentos, elabora o calendário de compras comuns. Após esta fase, é marcada uma reunião onde a Diretoria de Administração convoca todos os *Campi*. A diretoria de suprimento apresenta o calendário e, partir de então, as demandas são preenchidas. Após o preenchimento, as compras e contratações são distribuídas para a execução processual pelo Departamento de Compras da Reitoria para as Coordenações de Compras dos *Campi* de acordo com a capacidade apresentada.

4.5 Mapeamento das etapas de compras

Foi realizado levantamento das etapas dos procedimentos dos processos de compras efetuados por Pregão Eletrônico gerenciados pela Reitoria do Instituto Federal de Alagoas (IFAL), no período de 2013, sendo possível mensurar os *lead times* verificados nas compras da referida entidade de ensino. Esses *lead times* foram estudados a partir da medição em dias.

Importante lembrar que os pregões têm as mesmas etapas, interna e externa, pois são etapas legais, deixando pouca margem para a discricionariedade. Uma etapa só é iniciada quando a anterior for concluída. Foi analisado uma amostragem de trinta e um (31) pregões dentre os que se encontravam homologados. Abaixo, as Etapas do Processo de Pregão Eletrônico:

- 1 Abertura do processo através de memorando eletrônico na Coordenação de Protocolo enviando o Termo de Referência;
- 2 Autorização de Elaboração do Processo pelo ordenador de despesa;
- 3 Análise do Termo de Referência, Pesquisas de Preço, Enquadramento da Licitação pelo departamento de compras;
- 4 Informação orçamentária com detalhamento da despesa;
- 5 Elaboração da Minuta do Edital;
- 6 Autorização, por parte do Reitor, dos trâmites processuais constantes dos autos e envio dos mesmos à Procuradoria Federal para análise Jurídica;
- 7 Aprovação da minuta do edital pela Procuradoria Federal;
- 8 Para conhecimento e envio à Pró-Reitoria de Administração (PROAD);
- 9 Envio para Coordenação de Licitação para os trâmites da Sessão Pública;
- 10 Publicação do Edital no Diário Oficial da União (DOU) através do sistema SIASG;

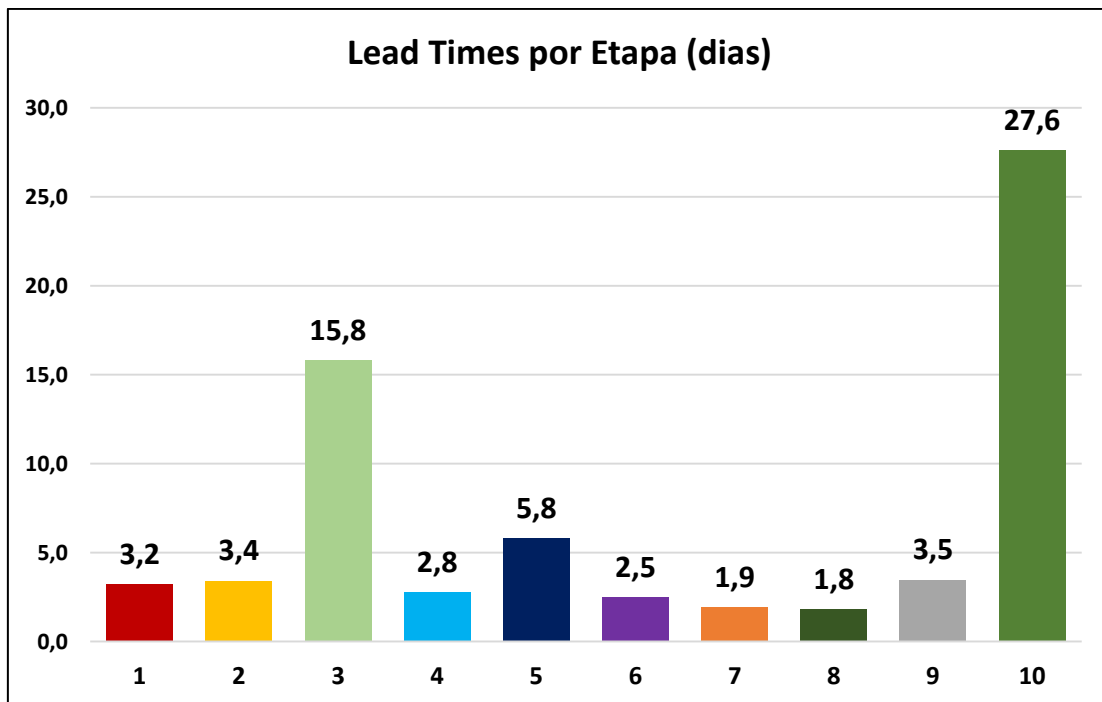
Abertura da Seção Pública; Análise das Propostas; Abertura para Lances; Aceitação das Propostas; Habilitação; Adjudicação; Recurso (Admissibilidade do Recurso), Homologação do Processo.

A pesquisa constatou que as 10 etapas juntas somam em média 68,4 dias, é pacificado no Instituto Federal de Alagoas que este *Lead times* ainda não é o ideal.

Tabela 3: Procedimentos Desenvolvidos e *Lead Times*

Etapas	Lead Times (dias)
1. Abertura do processo através de memorando eletrônico na Coordenação de Protocolo enviando o Termo de Referência	3,2
2. Autorização de Elaboração do Processo pelo ordenador de despesa	3,4
3. Análise do Termo de Referência, Pesquisas de Preço, Enquadramento da Licitação pelo Departamento de Compras;	15,8
4. Informação orçamentária com detalhamento da despesa	2,8
5. Elaboração da Minuta do Edital	5,8
6. Reitor autoriza os trâmites processuais constantes dos autos e envia a Procuradoria Federal para análise Jurídica	2,5
7. Aprovação da minuta do edital pela Procuradoria Federal	1,9
8. Para conhecimento e envio à Pró-Reitoria de Administração (PROAD)	1,8
9. A PROAD Envia para o DC, o DC envia para Coordenação de Licitação para os trâmites da sessão Pública	3,5
10. Publicação do Edital no DOU através do sistema SIASG; Abertura da Seção Pública; Análise das Propostas; Abertura para Lances; Aceitação das Propostas; Habilitação; Adjudicação; Recurso (Admissibilidade do Recurso), Homologação do Processo	27,6
TOTAL	68,4

Fonte: A autora

Gráfico 1: Representação gráfica dos procedimentos desenvolvidos e *Lead times*.

Fonte: A autora

Um dos princípios que norteiam o Pregão Eletrônico é a agilidade, por isso a legislação padronizou todo o seu processo. Ocorre que há fatores externos e internos que influenciam diretamente o *Lead Times* do processo:

- Retorno do processo para ajuste no Termo de Referência (TR), no número de itens constantes do TR. A respeito da quantidade de itens a legislação é omissa quanto a um limite. A Diretoria de Suprimentos deve usar de razoabilidade, verificar ainda o custo-benefício, quanto ao número de itens em um pregão;
- Quando há necessidade de amostra do objeto para não adquirir um objeto de má qualidade. Neste caso, deve haver um bom planejamento e, finalmente, o tempo levado para efetuar pesquisa de preços considerado um dos entraves com grau relevante na maximização da celeridade processual.

Com esse cenário, foi elaborada a **Tabela 4**, que detalha os *Leade Times* dos trinta e um (31) processos pesquisados. Os processos utilizados para a pesquisa encontram-se arquivados na Reitoria do Instituto Federal de Alagoas (IFAL), pois todos foram homologados. É importante informar que os processos da referida instituição de ensino só são arquivados quando estão na situação de homologados. Houve uma divisão por média de dias do início até

a homologação, os processos que retornaram (retrabalho), já estão com os dias do retorno incluído na média de dias constantes da tabela: até quarenta e cinco (45) dias, de quarenta e seis (46) a sessenta (60) dias e a partir de sessenta (60). Para um melhor entendimento, a representação das médias foi dividida por cores: processos que do início até a homologação tiveram lapso temporal até quarenta e cinco (45) dias, cor amarela; temporalidade acima até sessenta (60) dias cor verde e temporalidade acima de sessenta (60) dias do início até a homologação foi utilizada cor vermelha.

Outro dado verificado na pesquisa foi que há uma otimização a favor da celeridade em virtude do número de itens no pregão. Os pregões da área verde tinham até trinta (30) itens. Na área amarela entre trinta e um (31) a oitenta (80) itens. Na cor vermelha, podendo chegar até mais de duzentos (200) itens.

Tabela 4: Análise Completa da coleta dos pregões.

Etapas	Pregões (nº dos Pregões)																														
	71	87	4	72	63	5	54	27	103	30	46	44	114	62	51	49	32	73	86	8	107	38	77	102	15	45	50	111	35	95	74
01	1	3	1	1	5	1	12	1	1	2	2	10	1	1	7	8	1	3	1	1	1	1	4	5	1	8	8	1	1	1	6
02	1	1	1	2	1	1	2	1	5	1	5	1	10	4	9	1	1	7	2	1	6	1	4	1	1	1	1	12	1	15	6
03	4	5	6	3	3	15	1	5	10	12	3	10	13	20	14	12	14	31	3	28	22	22	42	18	27	17	18	34	28	34	16
04	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	15	1	1	4	1	6	1	3	1	2	9	1	4	1	1	1	1	2	1	15	1
05	1	2	4	1	2	3	1	16	3	6	1	6	7	4	7	2	13	3	1	1	25	7	1	4	6	1	1	1	29	1	20
06	2	4	2	2	1	1	1	2	4	2	8	2	3	2	2	6	2	2	2	5	1	5	1	1	1	2	2	3	3	1	2
07	1	1	1	1	1	1	1	4	8	3	5	1	7	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3
08	1	1	3	2	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	7	1	1	3	1	1	4	3	1	1	1	1
09	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	3	1	1	10	5	12	1	1	18	30	1	1	1	1	1
10	18	20	21	27	27	20	19	17	15	21	14	22	18	25	21	22	32	21	65	24	15	37	28	57	35	27	56	37	28	25	42
Total/Dias	31	39	41	41	43	45	47	49	49	50	56	60	62	63	64	65	71	74	79	80	86	88	89	90	92	92	92	93	95	95	98
Retrabalho	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S	S	S	S	N	S	N	S	N	N	N	S	S	S	N	N	N	N	N	S	S

Fonte: A autora.

Nota: Pregões homologados em 2013.

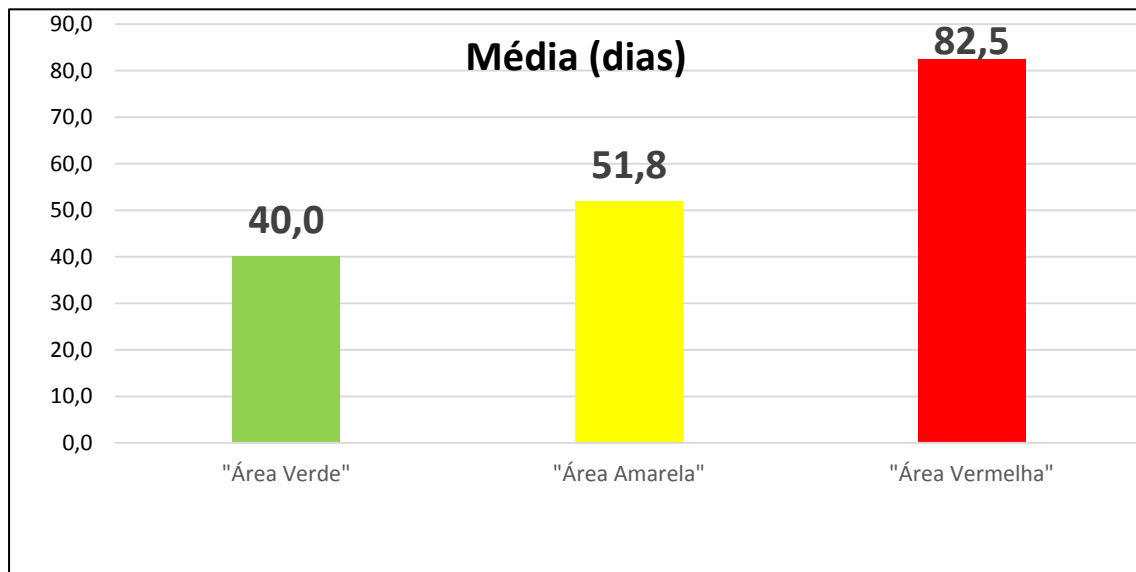
Tabela 5: Análise das faixas

Faixas	Média (dias)	Fluxo Normal (N)	Retrabalho (S)	Total por Faixa	Total de Pregões Analisados no Estudo	Percentagem do Total*
"Área Verde"	40,0	6	0	6		
"Área Amarela"	51,8	4	2	6	31	36%
"Área Vermelha"	82,5	10	9	19		

Fonte: A autora.

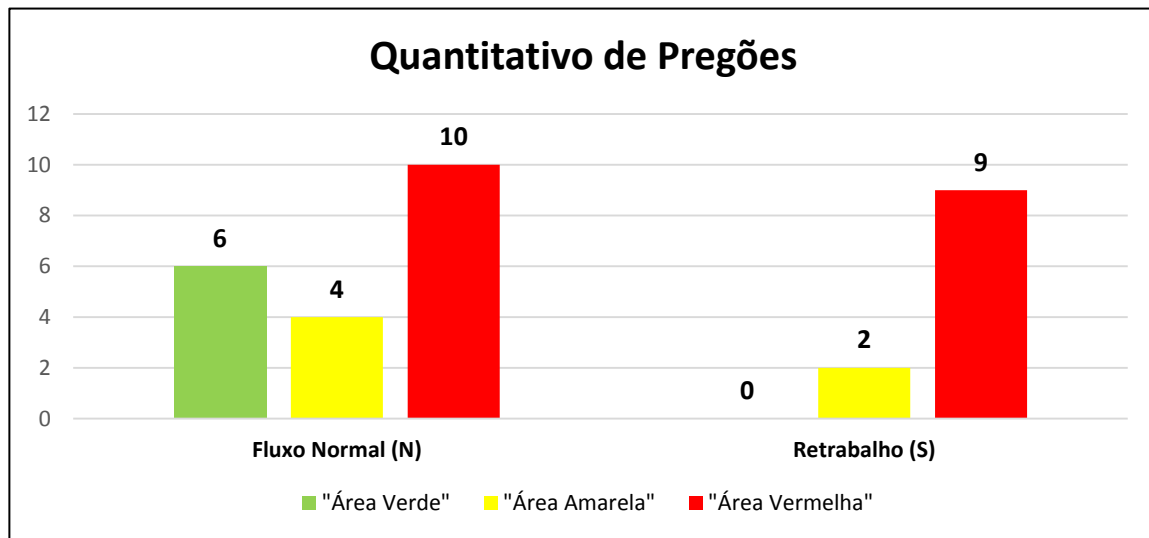
Nota: Pregões homologados em 2013.

Na **Tabela 5**, é possível observar a média dos dias de cada área: verde, amarela e vermelha. Soma-se a quantidade de dias da área, divide-se pelo número de processos, encontra-se a média de dias dos processos homologados no período estudado. Lembrando que há, na amarela, dois (2) processos com retrabalho e, na área vermelha, nove (9) processos com retrabalho. Desta forma: Quantidade de dias / Número de Processos = MD (média em dias); Área verde (processos com até 30 itens) $240 / 6 = 40$ MD; Área amarela (processos com 31 a 80 itens) $311 / 6 = 51,8$ MD; Área Vermelha (processos contendo mais de oitenta e um itens) $1.565 / 19 = 82,5$.

Gráfico 2: Representação gráfica da Tabela 5

Fonte: A autora.

Gráfico 3: Representação dos dados da Tabela 05 quanto ao número de processos com fluxo normal e o número de processos que tiveram retrabalho.



Fonte: A autora.

Os dados da pesquisa foram analisados no capítulo quinto, a partir dos diagnósticos das etapas do processo de compras relatados, das respostas dos questionários aplicados aos sujeitos da pesquisa. A partir da análise desse conjunto de dados, foram detectados os gargalos do processo e verificadas as vantagens a partir da redução dos entraves processuais que maximizam o tempo do ciclo logístico de compras e contratações.

5 ANÁLISE DOS DADOS E DOS RESULTADOS

Os dados foram tratados de acordo com a abordagem qualitativa, conforme informado no Capítulo de Metodologia da Pesquisa, ou seja, por meio de técnicas de observações, análises processuais, entrevistas e questionários.

Como já foi visto, a avaliação dos autos processuais foi substancial para o mapeamento das etapas do processo de compras dentro do ciclo de suprimentos e para a obtenção dos objetivos deste trabalho. Com o mapeamento das etapas e identificação do *lead times*, foram observados e avaliados entraves na logística do processo, tornando-se possível sugerir melhorias para a correção desses obstáculos.

Foram mapeadas dez (10) etapas, sendo nove (9) consideradas de preparação interna e uma considerada externa, iniciando com a publicação. Como já foi informado, a etapa externa tem várias fases, mas a legislação atual considera exclusivamente como sessão pública.

5.1 Análise a partir do Diagnóstico de Compras

5.1.1 - Etapa 1

Inicia-se com a apuração de uma demanda interna. Esta demanda decorre de uma imposição legal preconizada pelo Decreto 5.450/2005, segundo o qual deve constar o Termo de Referência (TR). Inicialmente, entre 3,2 dias da etapa está embutida a preparação do TR. Este documento não tinha padronização, como solicita a legislação. Observou-se ainda que, a depender do objeto, esta etapa pode demorar mais dias.

5.1.2 - Etapa 2

O Decreto nº 2.450/2005 normatiza a “autorização de elaboração do processo pelo ordenador de despesa”, ele não pontua quem seria esse “ordenador”. Na Administração Pública, geralmente tal servidor é a autoridade máxima do Órgão; no caso do Instituto Federal de Alagoas (IFAL), esta autoridade é o Reitor. Com o crescimento dessa instituição, houve comprometimento na agilidade de saída dos processos. Utilizando-se da prerrogativa da Delegação de Competência, a ordenação da despesa foi delegada para a Pró-Reitora de Administração (PROAD), como uma tentativa de agilizar os procedimentos. Neste ínterim a PROAD foi ainda delegada para substituir o Reitor em suas ausências legais, ficando a situação praticamente da mesma maneira. .

5.1.3 - Etapa 3

Nesta etapa, verifica-se a responsabilidade do Departamento de Compras (DC) na cadeia de Suprimentos. A equipe desse departamento detém a especialidade técnica para analisar os TRs, efetuar pesquisa de preços – momento que contribui substancialmente para o aumento do prazo processual –, formar preço de referência, elaborar a planilha financeira para cada item do processo – com o objetivo de apontar reserva orçamentária – e efetuar o enquadramento da licitação.

Na fase de pesquisa de preços, o DC não tem um controle exato do *lead times*, pois pode haver uma dependência externa para conseguir o preço usual no mercado para o item. Foi verificado considerável número de processos e foram aferidos processos fracionados. Isto se refletiu em um aumento substancial no prazo das aquisições. Outra situação que o Departamento de Compras enfrenta acontece quando há necessidade de retorno do TR para o solicitante ajustar a descrição de itens solicitados entre outras situações. É possível que aqui funcione o coração de suprimentos.

Quanto ao fracionamento, uma possível solução para a melhoria do *lead times* é que todos os agentes da cadeia de suprimentos, inclusive os dirigentes, tenham foco e disciplina no momento de cumprir as datas de suas demandas, ou seja, que todos os envolvidos na cadeia de suprimentos tenham trato com a coisa pública. Ao cruzar os dados coletados da pesquisa, veremos o resultado.

Há a necessidade de abrir um canal direto para o recebimento e envio das demandas, enquanto isto não acontece, foi criado um email para essa tarefa. Deve-se ter responsabilidade com as compras e contratações compartilhadas, de modo que os agentes envolvidos devem observar os prazos do calendário de compras comuns, ficando responsáveis pelo processo até que esteja pronto para o envio a fim de que se dê início à licitação. Muitas vezes, há a necessidade de o DC avocar o processo para ajustes porque ultrapassou o prazo planejado. Esta situação já esteve pior, havendo uma melhora nos dias atuais, pois o Departamento de Compras está empenhado em cobrar os prazos.

Para a questão do Termo de Referência, a sugestão de melhoria encontra-se respondida na **Etapa 1**.

A pesquisa de preços deverá obedecer à Instrução Normativa nº 7, de 29 de Agosto de 2014 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), e será realizada mediante a utilização de um dos parâmetros abaixo:

- I – Portal de Compras Governamentais – www.comprasgovernamentais.gov.br;
- II – pesquisa publicada em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenha a data e hora de acesso;
- III – contratações similares de outros entes públicos, em execução ou concluídos nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores à data da pesquisa de preços;
- IV – pesquisa com os fornecedores.

5.1.4 - Etapa 4

Segundo preconiza a Lei nº 8.666/99, em seu Artigo 14, “Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa”. Nesta etapa, é acostado aos autos o atestado de Disponibilidade Orçamentária, que contém: o programa; a fonte, o elemento de despesa e a descrição do objeto. Estas informações constam do Sistema de Administração Financeira (SIAF), controlado pela SLTI/MPOG.

5.1.5 - Etapa 5

Nesta fase, a Gestão de Orçamento envia o processo para a Coordenação de Licitação, local onde são alocados os pregoeiros e são eles mesmos que Elaboram o Edital. Neste ponto, é importante ressaltar que de acordo com o Decreto 5.450/2005 não faz parte do rol de atribuições do pregoeiro a atribuição de elaboração do Edital. Esta situação acontece em praticamente todos os órgãos, com raríssimas exceções. O Tribunal de Contas da União (TCU), a Contraladoria Geral da União (CGU) e inclusive a Advocacia-Geral da União (AGU), até o momento não se pronunciaram sobre essa situação, mas a Jurisprudência já a encara como uma prática. O Termo de Referência (TR) vai sempre como peça anexa ao Edital, independentemente de transcrição. Mais uma vez, em nível nacional, o TR tornou-se o anexo nº 01 do Edital.

A AGU, Órgão Jurídico que aprova os Editais do Instituto Federal de Alagoas (IFAL), encara cada item como uma licitação exclusiva, por isso, pode ter Editais Exclusivos, Editais Mistos e Editais Abertos. Se houver um ou mais itens cujos valores superem o limite de oitenta mil Reais (R\$ 80.000,00) e item no valor total de dez mil Reais (R\$ 10.000,00), esse Edital é Misto. Caso ocorra que cada item do Edital seja abaixo de oitenta mil Reais (R\$ 80.000,00) é indicado para Micro Empresa (ME), se ocorrer que cada item do Edital supere a marca de oitenta mil Reais (R\$ 80.000,00), o Edital será Aberto e é voltado para Empresa de Pequeno Porte (EPP).

5.1.6 - Etapa 6

Nesta etapa, o pregoeiro prepara um documento nomeado de “Decisão”, no qual são colocadas as decisões chamadas de “sistema nervoso central” do Edital. Para minimizar o tempo, preparou-se um texto padrão, para cada elemento e despesa. Exemplo: 35 – material; 39 – serviço; 45, equipamento permanente. O pregoeiro deve lembrar que o processo pode ter alguma especificidade exclusiva, como margem de preferência, de modo que este tipo de informação deve

estar previsto no Termo de Referência (TR), o que é previsto pelo Decreto de nº 7.756, de 14 de junho de 2012, que traz a seguinte fórmula: = **PE x (1+M)**

Sendo:

PM = Preço com Margem

PE = Menor Preço ofertado do Produto Manufaturado Estrangeiro

M = Margem de preferência em percentual, conforme estabelecido no Anexo I. (TR)

5.1.7 - Etapa 7

Após a análise, a Procuradoria devolve o processo com o Parecer, este pode indicar que o certame está juridicamente pronto para publicação ou pode solicitar alguma diligência. Nas duas situações, a Reitoria envia para a PROAD. Nas duas situações, a PROAD envia para o DC. Para evitar um número importante de diligências,

5.1.8 - Etapa 8

Esta etapa é de responsabilidade da Pró-Reitora de Administração (PROAD), e, segundo dados levantados nesta presente pesquisa, o *lead times* de 3,5 dias decorre do número de processos que tramitam nesse órgão.

5.1.9 - Etapa 9

A PROAD envia para o Departamento de Compras (DC) e este órgão por sua vez envia para Licitação para os trâmites da Sessão Pública.

5.1.10 - Etapa 10

Esta etapa compõe toda fase externa do processo e está orientada por um rol documentos legais. Por exemplo: 08 dias corridos para abertura da sessão a partir da publicação; mas vejamos a fase de lances a depender do número de itens, pois não há como mensurar o término, se existe o tempo aleatório, que é um tempo controlado pelo sistema. Existem, ainda, situações em que o licitante vencedor é chamado através do *chat*, pelo pregoeiro, para uma negociação de valor, e não responde. O Edital prevê esta situação e a regulamenta. Caso o licitante não responda o *chat* em 15 minutos, o pregoeiro o desclassifica e chama o próximo colocado. Porém, e mesmo com esses entraves, o Pregão se mostra, hoje, a modalidade mais célere e econômica entre as modalidades

licitatórias.

5.2 - Sugestões de melhorias para as etapas mapeadas a partir da análise processual.

5.2.1 - Etapa 1

Caso o solicitante siga a padronização prevista na legislação e nas normas internas, o número de dias da maioria das etapas vai diminuir consideravelmente, especialmente o retrabalho como o retorno do Termo de Referência (TR) para ajustes. Uma sugestão para melhoria dessa etapa seria a implantação do *lean Office*. Segundo Turati (2007), o *Lean office* pode contribuir para oferecer melhorias no ambiente administrativo público, respeitando a sua estrutura organizacional. Outra situação seria convencer os Professores, solicitantes em potencial, para participarem de treinamentos, pois já se observou que uma parte resiste a participar de tais momentos. Ademais, seria interessante a colocação dos modelos dos TR em um dos sistemas existentes na Administração, onde todos os agentes do instituto pudessem acessar, já que ainda não se dispõe de um sistema de intranet.

5.2.2 - Etapa 2

Nesta fase, sugere-se que o Diretor de Administração poderia substituir o Reitor em suas ausências legais. Ou que o Reitor promovesse delegações sucessivas, de modo a se fazer um rodízio entre os Pró-Reitores que tivessem experiência em Administração Pública e que, portanto, fossem competentes (*ipsi literis*) para substituir o Reitor. Nestes casos, não haveria demoras, pois sempre haveria alguém competente para deliberar sobre a realização de despesas. Outra proposta de melhoria seria a seguinte: quando o Pró-Reitor de Administração estivesse ausente, e se fosse este a substituir o Reitor naquele momento quanto à realização de despesas, os processos àquele destinados deveriam ser avocados pelo Reitor para que este ordenasse, de pronto, a realização da despesa, sem que o processo precisasse esperar o retorno do Pró-Reitor ausente.

5.2.3 - Etapa 3

É imprescindível, para a melhoria do *lead times* desta etapa, que os agentes envolvidos com o trabalho de pesquisa de preços, e demais agentes que trabalham no Sistema de Suprimentos e ademais os solicitantes, percebam o processo de aquisições como um processo dinâmico onde serão conhecidas as inovações tecnológicas, aprimoradas as especificações, excluídos das solicitações

itens fora de uso, e identificados itens substitutos. Faz-se necessário que, em especial o solicitante, conheça essa cadeia para evitar, por exemplo, pedidos de máquinas de última geração, se não foi colocado no Termo de Referência (TR) que havia necessidade de o fabricante responsabilizar-se pela montagem dela e, ainda, que constasse do TR, um planejamento de manutenção, caso contrário, corre-se o risco de comprar o equipamento e não utilizá-lo.

5.2.4 Etapa 4

Quando adequada a caracterização do objeto, minimizam-se equívocos quanto ao elemento de despesa, pois se for colocado equivocadamente, é gerado retrabalho para a gestão contábil. Mais uma vez, a sugestão é o cuidado com a descrição do objeto que deve ser claro para evitar que, no momento da colocação elemento de despesa, não fique dúvida.

5.2.5 - Etapa 5

Neste caso, no momento da sessão, a organização, gerenciamento e minimização do tempo fica sobre a responsabilidade do Pregoeiro. A sugestão é que o Instituto possa aferir o perfil do agente candidato à função de pregoeiro, conforme os ditames da lei para que, com dinamismo e segurança, possa agilizar o processo, obedecendo à legislação vigente.

5.2.6 - Etapa 6

A Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) introduziu, no sistema da operacionalização do Pregão, um programa que informa o resultado final com a margem de preferência. Isto evita a maximização do tempo, minimizando um entrave que concorria diretamente com a questão da celeridade e, desta maneira, com o *lead time*.

5.2.7 - Etapa 7

A Sugestão de melhoria foi a padronização do Edital e do Termo de Referência, modelo para aquisição de material e modelo para aquisição de serviço. Com os modelos prontos e aprovados pela Procuradoria, foram tomadas as providências para todo o IFAL, cujos modelos os servidores passariam a utilizar.

5.2.8 - Etapa 8

Sugere-se nesta fase que a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) analise o despacho do setor Jurídico. Se positivo, enviaria para o Departamento de Compras (DC) para alocar no banco de dados, já com a autorização para envio para a Coordenadoria de Orçamento (CORC), e, com a autorização para enviar, diretamente, para a Coordenadoria de Licitações. Caso a análise jurídica for negativa, o processo retorna para o setor competente para os devidos ajustes

5.2.9 - Etapa 9

Nesta etapa encontra-se um entrave chamado burocracia, ou divisão de responsabilidades.

5.2.10 - Etapa 10

De acordo com Mazza (2015), o princípio da boa administração impõe o dever de, diante das diversas opções de ação definidas pela lei pela prática de atos discricionários, adotar a melhor solução para a defesa do interesse público. Com isso, o importante é o pregoeiro verificar o melhor caminho a ser tomado sem prejudicar o interesse público e principalmente a legislação, tentando suplantando os entraves que maximizam o *lead times*. Por exemplo, empresas que ofertam o objeto sem obedecer o que prescreve o Edital/Termo de Referência, a sugestão para evitar uma maximização de tempo é desclassificar esse licitante antes da fase de abertura para lances. O Sistema disponibiliza essa ferramenta.

5.3 Análise a partir da aplicação dos questionários

O intuito do questionário foi ampliar as informações dos dados do diagnóstico das etapas do processo de aquisições. Ele é considerado um questionário investigativo, pois se procurou verificar a opinião de cada categoria participante desta pesquisa referente aos entraves que contribuem para o aumento do *lead times* do processo de suprimentos (compras e contratações). Como foi visto no item Metodologia de Pesquisa, os questionários foram aplicados às 03 (três) Categorias (sujeitos) da pesquisa: pregoeiros; agentes do Departamento de Compras (DC) e solicitantes de compras e contratações. As respostas dos questionários foram representadas graficamente.

5.3.1 Departamento de Compras

A equipe do Departamento de Compras (DC) do Instituto Federal de Alagoas (IFAL) é composto por cinco (5) servidores, que são responsáveis pelas aquisições da Reitoria: a UASG

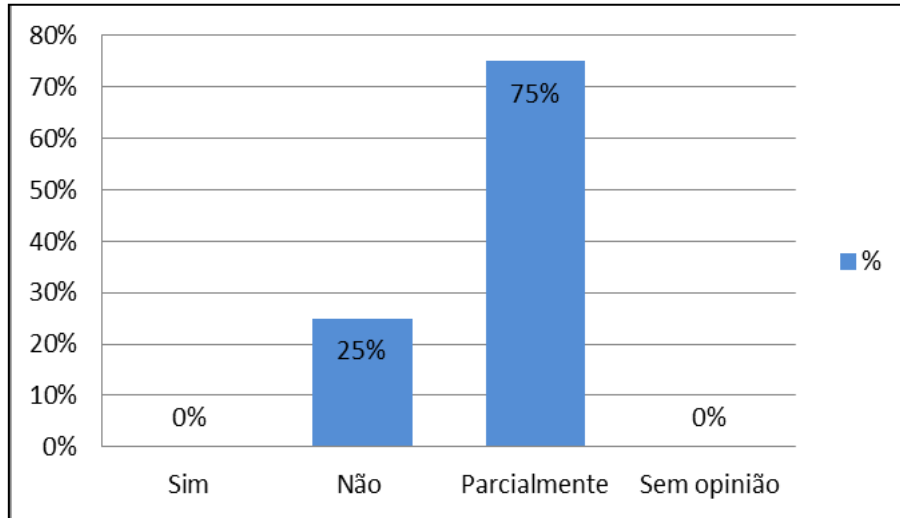
A maioria dos servidores do DC responderam que os entraves dos processos são: burocracia; Pesquisa de preços e descrição inadequada dos itens constantes do Termo de Referência (TR). Diante das respostas do questionário aplicado, observou-se que o retorno de processos acontece em duas fases:

- a) Quando o processo chega ao Departamento de Compras (DC), 75% concordam que há retorno de processo para o licitante reajustar o Termo de Referência (TR) para descrição de itens. Sabe-se que o sistema de pesquisa de preços é cheio de entraves e bastante burocrático, e, com a descrição do item com problemas, pergunta-se: Como pesquisar um preço real que não faça o item fracassar no momento do pregão eletrônico? Nesta primeira pergunta, já se demonstra um entrave importante cuja única solução é devolver os autos do processo para o órgão solicitante, para que implante os ajustes necessários, pois quem conhece o objeto é quem o solicita. Caso não haja o ajuste, o que vai ser adquirido não servirá para o que foi solicitado;
- b) Informou-se que, quanto aos processos que retornaram para esclarecimentos, em plena realização do pregão: 75% informaram que houve equívoco na descrição de itens feita pelo solicitante do objeto e 25% dos autos processuais que retornaram sofreram alterações quanto ao valor de referência.

A burocracia para conseguir o valor de referência é considerável, como foi visto ao longo do trabalho; então, muitas vezes os valores de referência do objeto a ser adquirido ficam abaixo do valor de mercado.

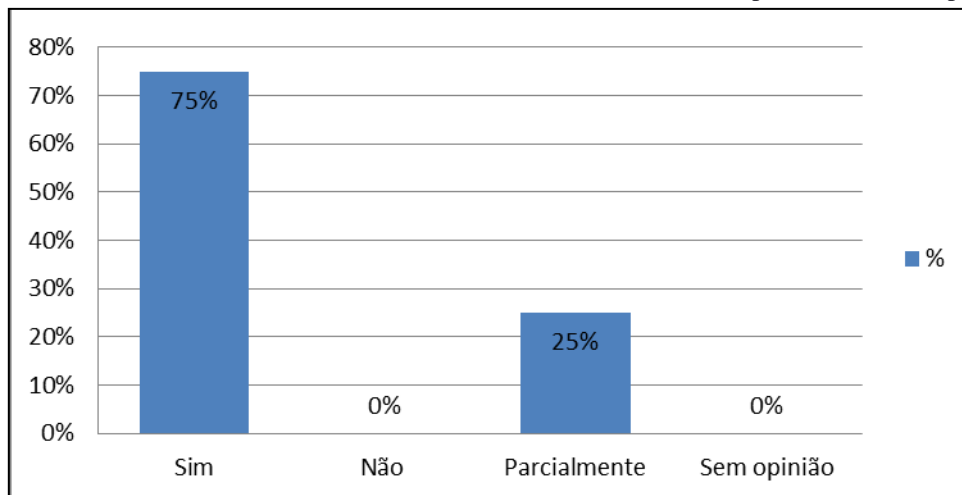
Como resposta à Pergunta de nº 04 do Questionário, 75% confirmaram que as compras compartilhadas minimizaram a quantidade de trabalho (número de processos).

50% dos servidores do Departamento de Compras (DC) têm pós-graduação (nível de Especialização) e 50% têm graduação.

Gráfico 4: A Burocracia influencia maximizando o tempo de preparação do processo de compras?

Fonte: Questionário aplicado ao Departamento de Compras (DC)

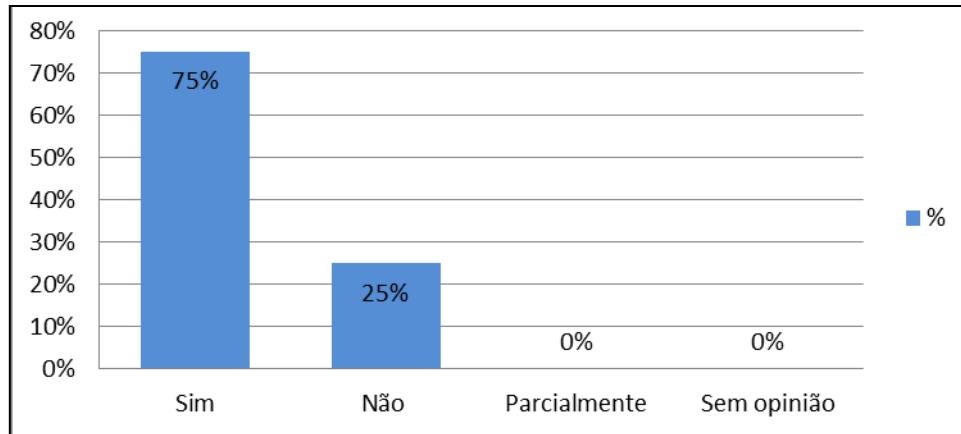
Como vimos no decorrer deste trabalho, um dos objetivos pelo qual o Pregão Eletrônico entrou no mundo jurídico foi a celeridade, mas percebe-se neste estudo de caso, que algumas situações necessitam ser analisadas, pois, mesmo parcialmente, 75% é um percentual considerado alto. Vimos que alguns casos que contribuem para este percentual dependem de novas posturas da comunidade interna. Mas há situações que independem, pois fogem do controle do IFAL, por serem nomas regulatórias, deixando pouca margem para discricionariedade.

Gráfico 5: Ao analisar o Termo de Referência, houve necessidade de retornar ele para o solicitante, para reajustes?

Fonte: Questionário aplicado ao Departamento de Compras (DC)

Analisando esta resposta, verifica-se um dos entraves do círculo logístico de compras e contratações descoberto ao longo da pesquisa, as respostas a este questionário comprovam os dados da **Tabela 5** e do **Gráfico 3** apresentados anteriormente.

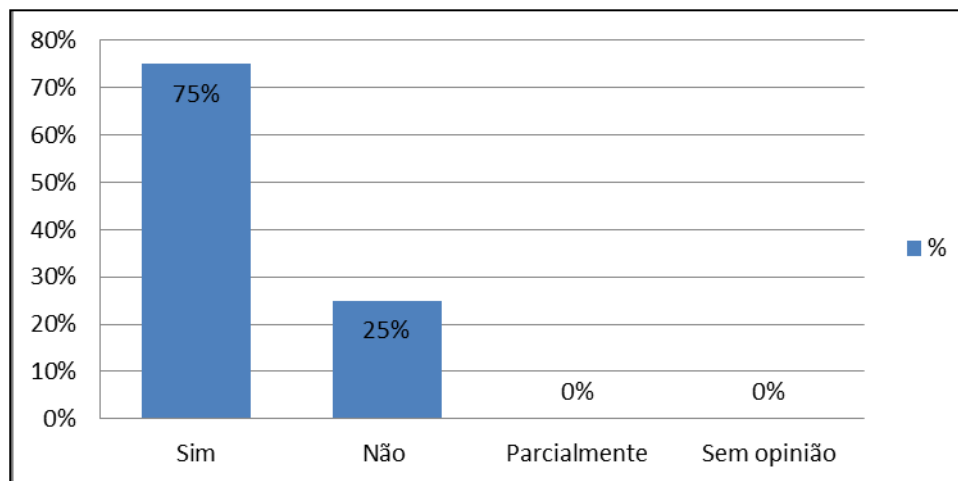
Gráfico 6 – O sistema de pesquisa de preços maximiza o tempo de preparação do processo para a elaboração da planilha financeira?



Fonte: Questionário aplicado ao Departamento de Compras (DC)

Com um percentual de 75% dos agentes de compras concordando que a pesquisa de preços maximiza o tempo para a elaboração da planilha de preços, este percentual confirma o que se encontra na **Tabela 3, item 3**, na qual o *lead time* mensurado foi de 15,8 dias. Barbosa (2008, p. 5), destaca que “Dominar técnicas de formação de preço de referência nunca foi tão importante como nos dias de hoje”

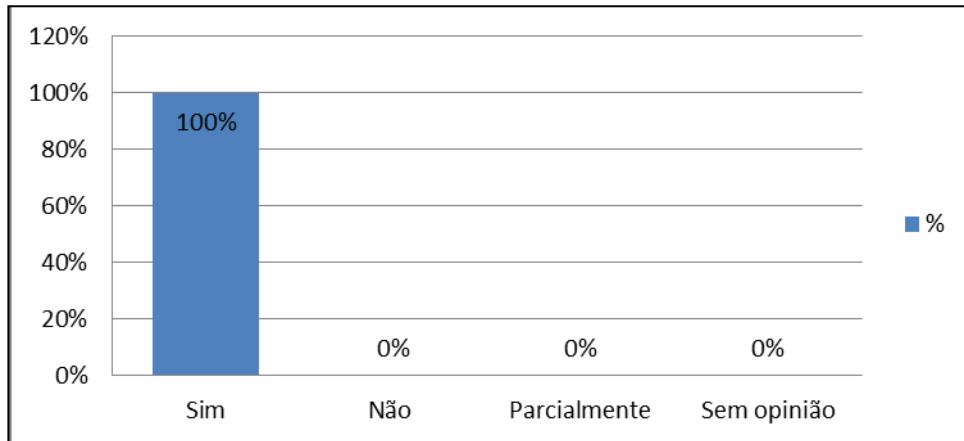
Gráfico 7 – As compras compartilhadas minimizaram a quantidade de trabalho no Departamento de Compras?



Fonte: Questionário aplicado ao Departamento de Compras (DC)

75% dos entrevistados responderam que o sistema de compras compartilhadas minimizou a quantidade de trabalho no DC, porém, como foi visto ao logo da pesquisa, existe o outro lado, ou seja, acontece a retirada física dos processos, o que causa uma falsa realidade de cadeia logística ajustada. Mas, diante da necessidade de avocar processos que foram compartilhados, percebe-se que ainda há um caminho a trilhar na cadeia logística de suprimentos.

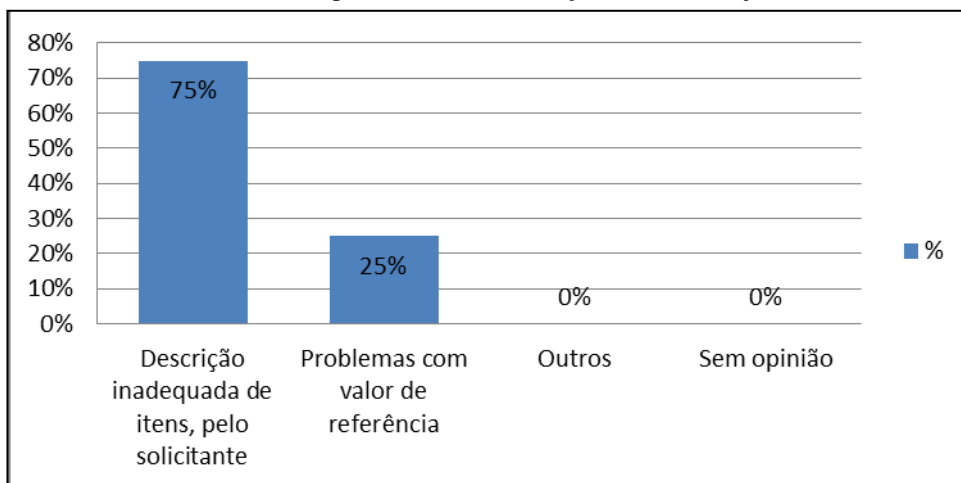
Gráfico 8 – Já houve necessidade de rever o processo, porque voltou da Coordenação de Pregão, por ter sido sem êxito ou fracassado?



Fonte: Questionário aplicado ao Departamento de Compras (DC)

O percentual gráfico da resposta 5 do questionário, mostra uma forte preocupação. Ao cruzar os dados da pesquisa, percebe-se neste percentual gráfico, um dos porquês do retrabalho, demonstrado no **Gráfico 3**. Ademais, a depender da situação particular do processo, ele será iniciado do zero.

Gráfico 9: Se a resposta foi sim, a descrição do item foi ajustada?

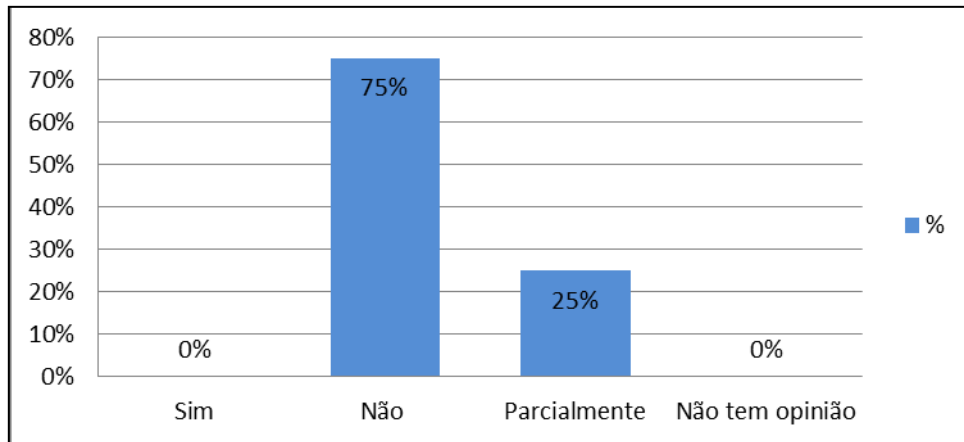


Fonte: Questionário aplicado ao Departamento de Compras (DC)

Com a representação gráfica de 75%, correspondente à Pergunta nº 01 do Item 6 do questionário aplicado aos agentes de compras, há uma relação no mínimo curiosa com o percentual da Resposta 1, item 1, como mostra o **Gráfico 22**: 100% conhecem o Termo de Referência (TR). Ao comentar esta situação em entrevista não estruturada, chegou-se à conclusão de que seria uma boa prática elaborar e tentar efetuar com os docentes um treinamento sobre TR, principalmente sobre as regras normativas e discricionárias utilizadas para a sua elaboração. Por exemplo: Se um laboratório solicitar um determinado objeto de automação ou outro objeto singular, deverá ter não só o conhecimento do objeto, mas que, ao solicitar, deve saber se ele necessita da adequação de determinado local para posicionar ou acondicioná-lo, se vai haver necessidade de o vencedor montar a máquina, se vai haver a necessidade de técnicos para realizarem a manutenção da

máquina, o lapso de tempo entre uma manutenção e etc. Caso não ocorra este aparato na solicitação, o objeto adquirido correrá o risco de ficar sem utilização.

Gráfico 10: Já teve problemas de saúde em razão do exercício da função na área de compras?

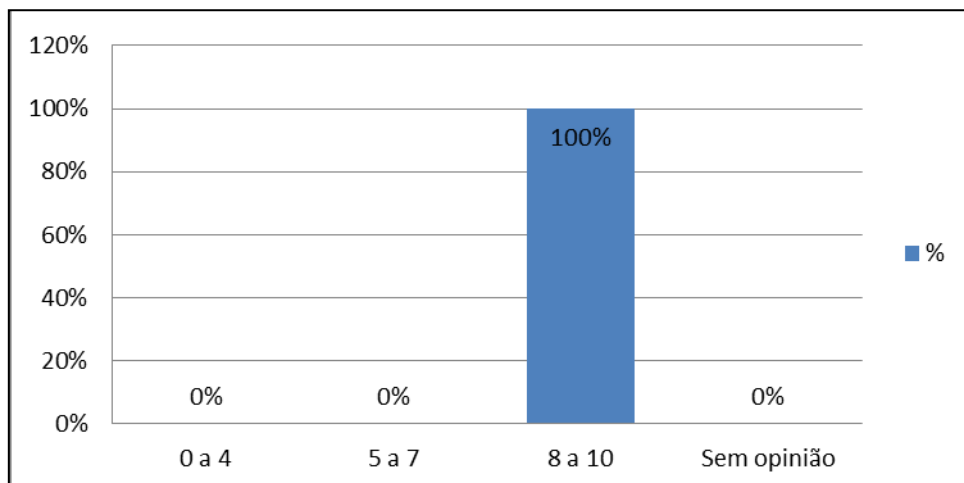


Fonte: Questionário aplicado ao Departamento de Compras (DC)

O resultado do **Gráfico 10** será repassado para a Coordenação de Saúde do Servidor para análise.

O que fazia com que os pregoeiros vivessem em tensão constante era que quase todos os processos solicitados tinham caráter de urgência. Com a técnica de observação, percebeu-se que os chefes estão assimilando supostos estresses e tentando não passar para a equipe. Ademais, com a descentralização processual, tem-se a impressão de que tem havido uma diminuição da alta carga de trabalho.

Gráfico 11 – Se fosse mensurar, qual o grau de responsabilidade da área de compras dentro da cadeia de Suprimentos?



Fonte: Questionário aplicado ao Departamento de Compras (DC)

Segundo Fernandes (2010), uma função é uma atribuição e, no caso de pregoeiro, implica um incremento de responsabilidades e complexidades equivalentes e, em alguns casos, maiores que as da maioria das funções públicas. Ao longo desta pesquisa, utilizando a técnica de observação e

además com a experiência da autora na área pesquisada, existe um certo parâmetro neste sentido junto à função de pregoeiro.

5.3.2 Pregoeiros

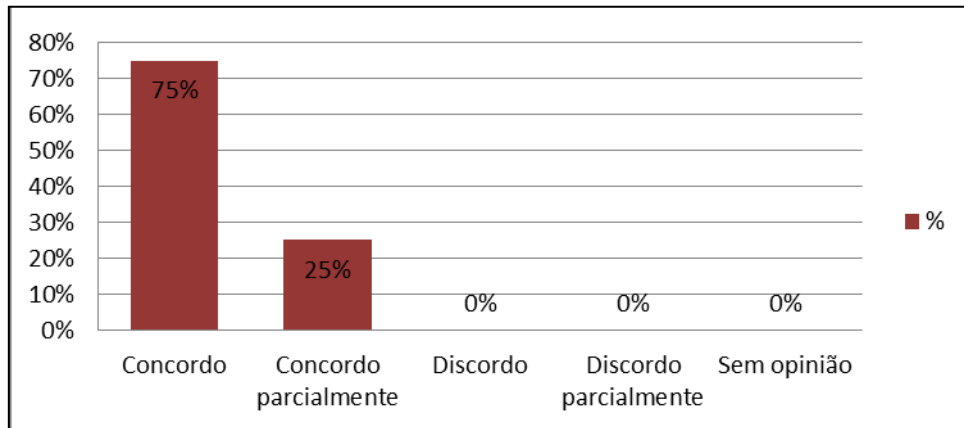
O questionário foi aplicado a quatro (4) pregoeiros, três (3) dos quais lotados na Reitoria e um no Campus Satuba, pois, observou-se que desse Campus há um processo com número de itens expressivo.

Quando a pergunta foi sobre a descrição do objeto no Termo de Referência (TR), entre os pregoeiros foi unânime a seguinte resposta: houve problemas com a descrição do objeto no TR. Como foi visto durante toda a pesquisa, a descrição equivocada do objeto é um dos grandes entraves para maximizar a celeridade do pregão e até mesmo levar o certame ao fracasso ou ao sucesso.

Ao pesquisar sobre a questão, percebe-se que os autores estavam tão centrados na celeridade do Pregão Eletrônico, que não atentaram para um detalhe importante como este. Eles estão começando a escrever sobre o tema há cerca de dois anos. Um dos primeiros autores que escreveu e fundamentou sobre a matéria foi Santana (2012).

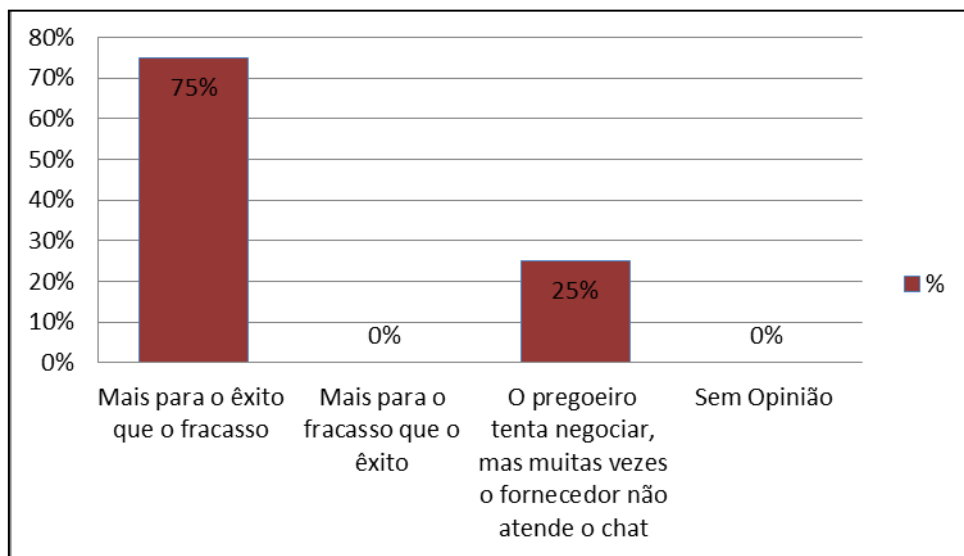
Quanto à questão em que o pregoeiro chama o licitante pelo *chat* para negociar valores ou outro tipo de situação, em muitos casos ocorre que o licitante demora a responder o chamado, ou até mesmo não chega a responder. Nesta questão, os Pregoeiros ficaram divididos: 50% disseram que isso prejudica a celeridade e 50% informaram que prejudica parcialmente. Nesta questão, a autora, diante da técnica de observação de entrevista não estruturada, verificou o seguinte: o Edital prevê este tipo de situação e estipula um lapso para o licitante responder ao *chat*, caso ele não responda, o pregoeiro tem autonomia para desclassificá-lo e chamar o próximo. Quanto a esta possibilidade, os pregoeiros ficaram divididos, metade deles argumentam que tal procedimento prejudica a celeridade do certame, a outra metade argumenta que prejudica parcialmente. Isto é um caso mais complexo do que parece, imagina-se a demora que deve ocorrer caso, nessa situação, um pregão tenha por objeto mais de cem (100) itens, certamente a demanda de tempo, nestes casos, é considerável. Entretanto, para 100% dos pregoeiros acharam que o tempo da celeridade dos pregões do IFAL pode ser melhorado.

A formação acadêmica dos pregoeiros é bastante parecida com a formação do Departamento de Compras (DC): 50% com pós graduação (nível de Especialização) e 50% com Graduação.

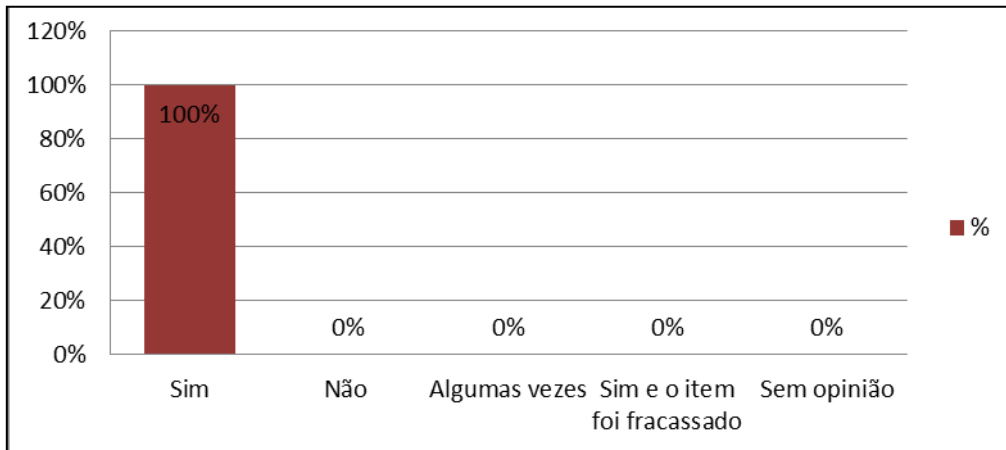
Gráfico 12 – Os valores de referência influenciam no êxito do pregão?

Fonte: Questionário aplicado aos pregoeiros

Com o percentual da primeira pergunta constante do questionário aplicado aos pregoeiros, representada pelo **Gráfico 12**, percebe-se como a pesquisa de preços pode ser complexa no setor público. Verifica-se ainda que o percentual de 75% de concordância, indica que a pesquisa de preços é um entrave no tempo de realização do certame, e ainda corrobora o teor constante no Item 3.5 desta pesquisa, especialmente no requisito retrabalho.

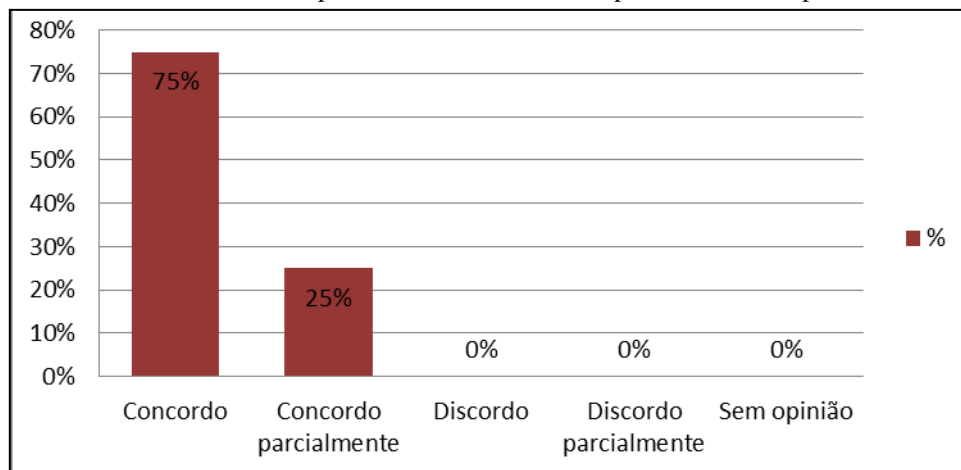
Gráfico 13: Os valores de referências levam mais ao sucesso ou ao fracasso no momento da negociação de um item no certame?

Fonte: Questionário aplicado aos pregoeiros

Gráfico 14: Já teve problemas com descrição incompleta de material no Termo de Referência?

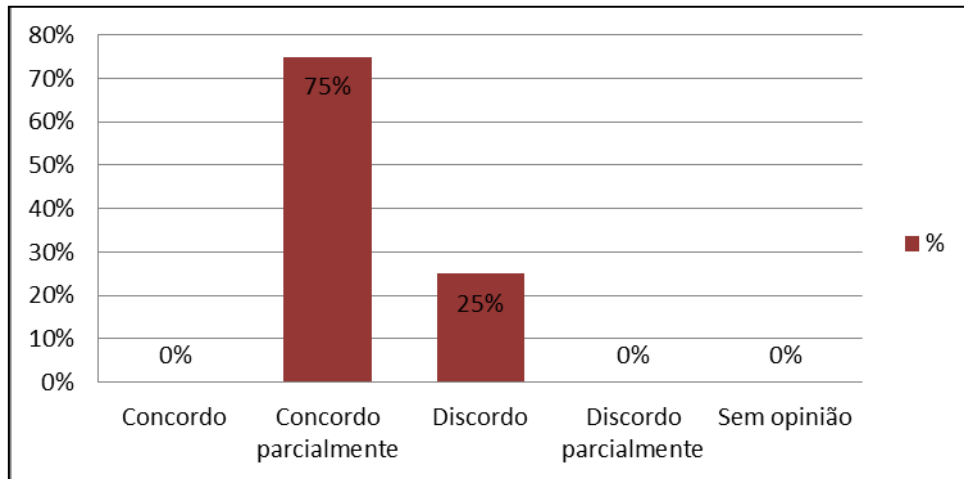
Fonte: Questionário aplicado aos pregoeiros

Aqui percebemos uma situação singular, um entrave que maximiza o prazo do processo modo importante podendo levar itens a situação de fracassados.

Gráfico 15: O número de processos diminuiu com os processos de compras comuns?

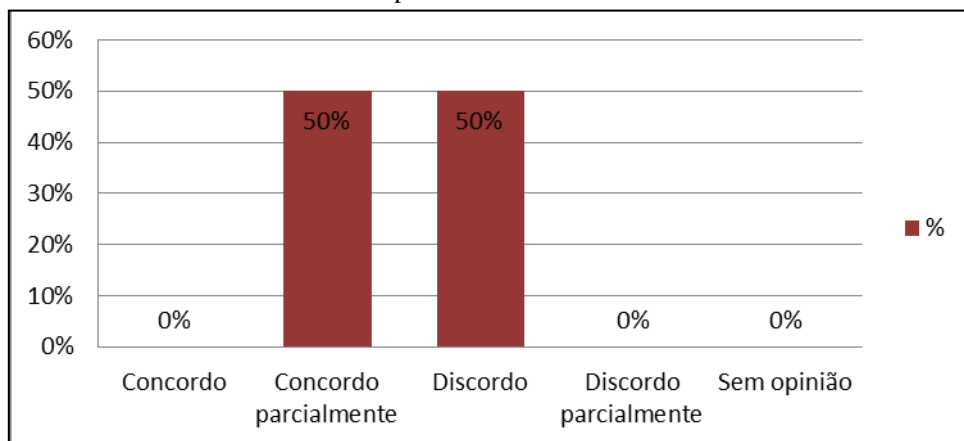
Fonte: Questionário aplicado aos pregoeiros

Essa resposta de 75% de concordância, indica que os processos diminuiram, pois, além de não haver “praticamente” mais processos fracionados, como já foi visto ao logo deste trabalho, os processos foram descentralizados. Mas há uma situação que pode ser preocupante: durante os quatro (4) anos de implantação do calendário de compras, até o momento desta pesquisa o percentual maior executado no planejamento do calendário foi de 50%. Este percentual pode ter uma resposta: os entraves dectados nesta pesquisa e ademais pode-se dizer que o sistema de suprimentos ainda se encontra no momento de transição e adaptação, após a vigência da Portaria que normatiza as compras.

Gráfico 16: O curso de formação de pregoeiro é suficiente para o exercício da função?

Fonte: Questionário aplicado aos pregoeiros

Quanto à resposta constante no **Gráfico 16, Pergunta 5** no questionário respondidos pelos pregoeiros, recorremos a Zanotello (2014;2015, p.22), o pregoeiro necessita de treinamentos que englobem questões legais, principalmente diante da realidade diária de modificações legislativas e conhecimento sobre o mercado e negociações. Pelos motivos expostos por Zanotello (2014) e pela experiência da autora na área pesquisada, fica a surpresa e preocupação quando 75% dos entrevistados respondem que concordam parcialmente, que o curso de formação de pregoeiro é suficiente para exercer a função, mais uma vez, uma resposta que corrobora os argumentos da seção 5.3.

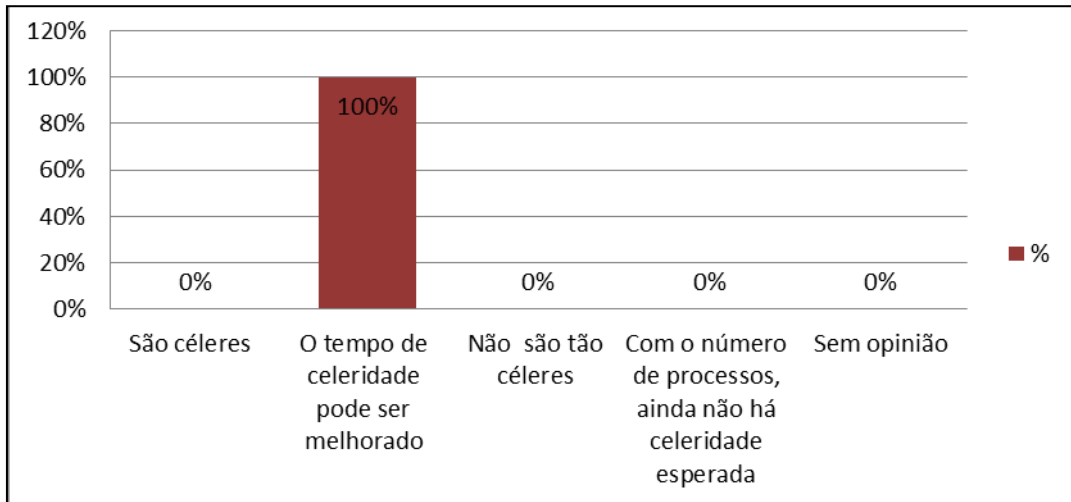
Gráfico 17: Quando o pregoeiro chama o licitante vencedor de item ou itens no chat para efetuar uma negociação, o licitante prontamente atende o chat.

Fonte: Questionário aplicado aos pregoeiros

O percentual da representação gráfica acima coaduna-se com os entraves constantes do Item 5.3, pois, não raro, esta situação foge ao controle do pregoeiro. Neste sentido, a sugestão para minimizar o problema é utilizar as ferramentas disponíveis no edital de quinze (15) minutos para resposta; caso não ocorra manifestação, desclassifica-se o licitante e, ato contínuo, convoca-se o

próximo licitante da lista de classificados. Ademais o pregoeiro poderá fazer constar, em ata, que enviará o processo à Administração para aplicar as sanções declinadas no edital, as penalidades vão desde uma simples advertência, até as mais pesadas, dentre as quais a de proibir a empresa de ser contratada pela União num prazo de dois (2) a cinco (5) anos.

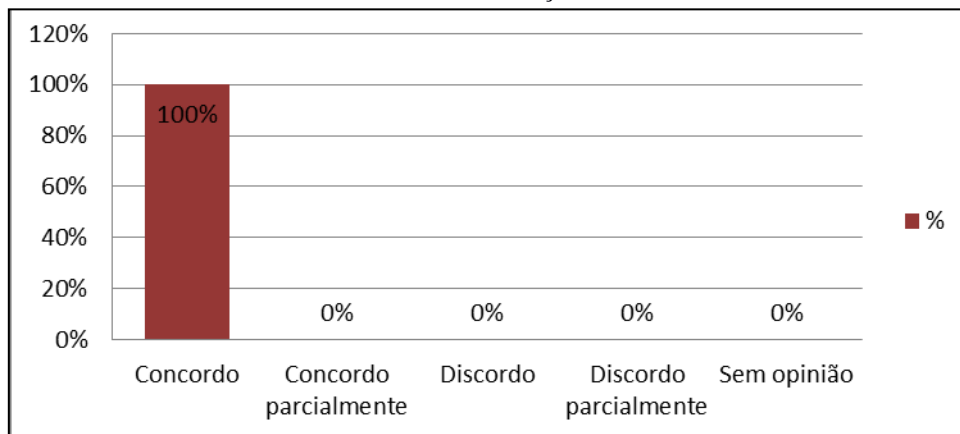
Gráfico 18 – Considerando que um dos intuitos do “nascimento” do pregão eletrônico foi a celeridade, você acha que os pregões do IFAL são céleres?



Fonte: Questionário aplicado aos pregoeiros

A resposta do Item 7 do questionário aplicado aos pregoeiros mostra o percentual das respostas demonstradas no **Gráfico 19**. A partir delas, verifica-se, com propriedade, a veracidade da análise constante da seção 5.3.

Gráfico 19: Considerando o grau de responsabilidade do pregoeiro, você acha que ele deveria ter uma gratificação para exercer a função

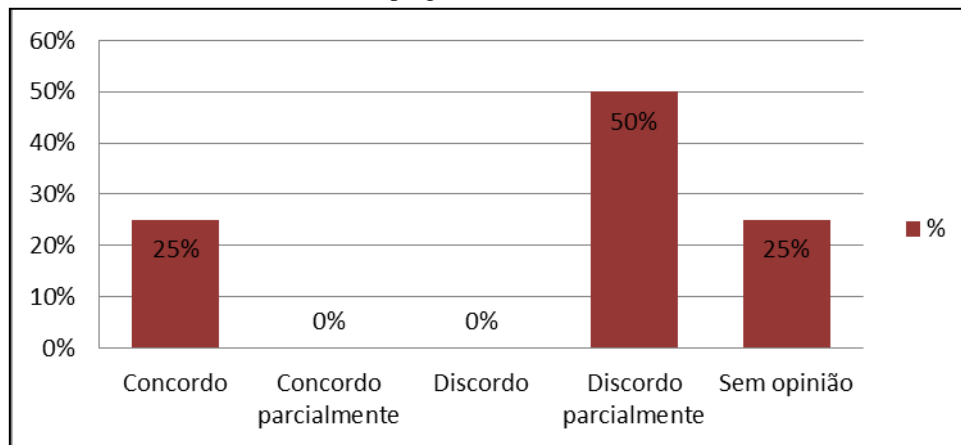


Fonte: Questionário aplicado aos pregoeiros

É de bom alvitre informar que esta pergunta não foi efetuada por acaso. Durante a pesquisa, depreendeu-se que alguns autores desta matéria concordam que a função do pregoeiro seja remunerada. Zanolto (2015, p. 222) discorre sobre a versatilidade do pregoeiro e afirma que o exercício dessa atividade é de natureza multidisciplinar, na medida em que se devem mesclar

conhecimentos de administrador, de advogado, de economista, de técnico em informática e aqueles afetos à área específica de aquisições entre outros. De acordo com ela, o Pregoeiro necessita de treinamentos que englobem questões legais, principalmente da realidade diária de notificações legislativas e conhecimento sobre o mercado. Fernandes (2010, p.47) afirma que a função do pregoeiro esteja entre aquelas que mais evidenciam a redução de custo, posto que há, no processo, uma estimativa de preços e uma fase indelegável de negociação. De acordo com Santana (2015, p 58), para ser pregoeiro, não basta ser servidor público; tampouco deve-se ostentar as qualificações pessoais que são correlatas ao seu cargo de origem. É preciso que o servidor possua um determinado perfil com certos atributos que não são apenas de ordem funcional.

Gráfico 20 – As mudanças que ocorreram no sistema Comprasnet, melhoraram para dar maior celeridade à inclusão do pregão no sistema?



Fonte: Questionário aplicado aos pregoeiros

Os técnicos da SLTI modificaram o sistema do Comprasnet para se adaptar às mudanças legais, de modo que 50% responderam que discordam parcialmente. Com a técnica da observação, percebeu-se que ficou mais demorado colocar os itens no sistema para a sessão pública, acredito que, por isto, 50% discordaram parcialmente.

5.3.3 Solicitantes

O questionário foi aplicado a doze solicitantes, para amostra em função do número de processos analisados.

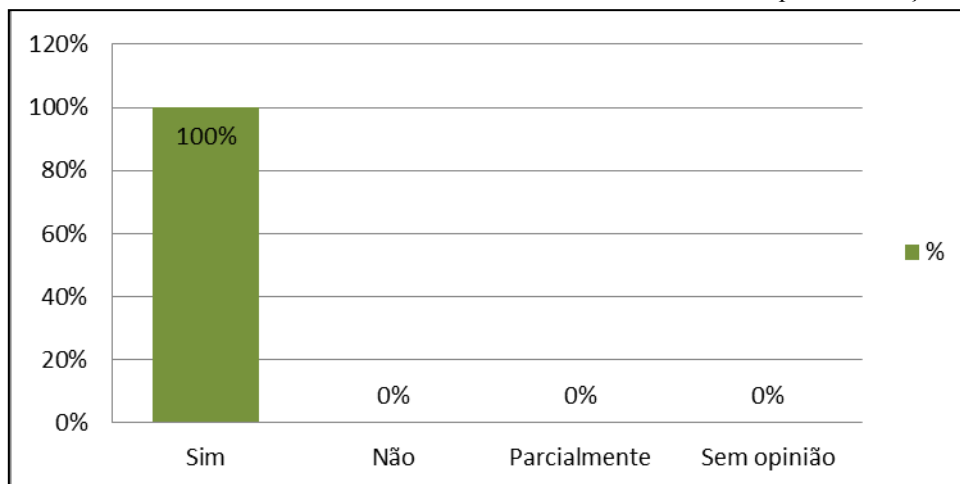
Quanto aos solicitantes (clientes), ao responderem o questionário, 100% informaram conhecer o documento de solicitação que é o Termo de Referência (TR). 46,15% informaram que houve equívoco na descrição de itens; as respostas obtidas demonstram o que se pretende inferir com a pesquisa, portanto, houve retrabalho. 83,33% informaram que a descrição foi ajustada.

Quanto à confiabilidade das marcas e qualidade dos materiais adquiridos através de Pregão

Eletrônico, apenas 23,07% informaram que sim; 15,38% que não e 61,53% confiam parcialmente. 92,30% responderam na Pergunta 10 que existem materiais que precisam de amostra. Em 2007, o Tribunal de Contas da União (TCU) pacificou esta situação da amostra com prolação do Acórdão 1.182:

[...] Contudo, faz-se oportuno encaminhar informação ao órgão embargante esclarecendo que, preservado o princípio da celeridade inerente à modalidade de pregão, e com vistas a garantir a qualidade dos produtos adquiridos pela Administração Pública, é aceitável que se exija apresentação, por parte do licitante vencedor, de amostra de consumo a ser adquirida no certame.

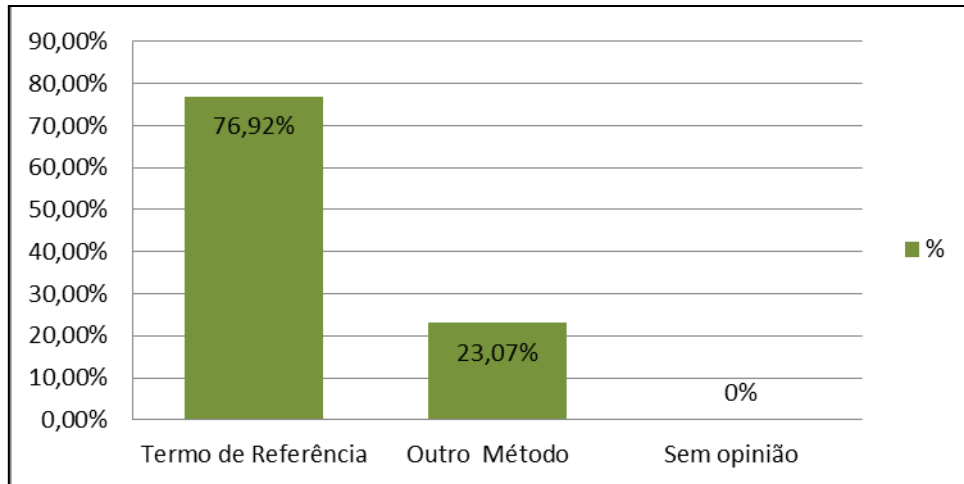
Gráfico 21: Conhece o documento Denominado “Termo de Referência” utilizado para solicitação de compras?



Fonte: Questionário aplicado aos solicitantes, 2016

O **Gráfico 21**, corresponde ao questionário aplicado aos solicitantes, no momento de cruzamento da coleta de dados, podemos recorrer à análise efetuada sobre o **Gráfico 9**, cujos percentuais foram retirado do questionário aplicado aos agentes de compras.

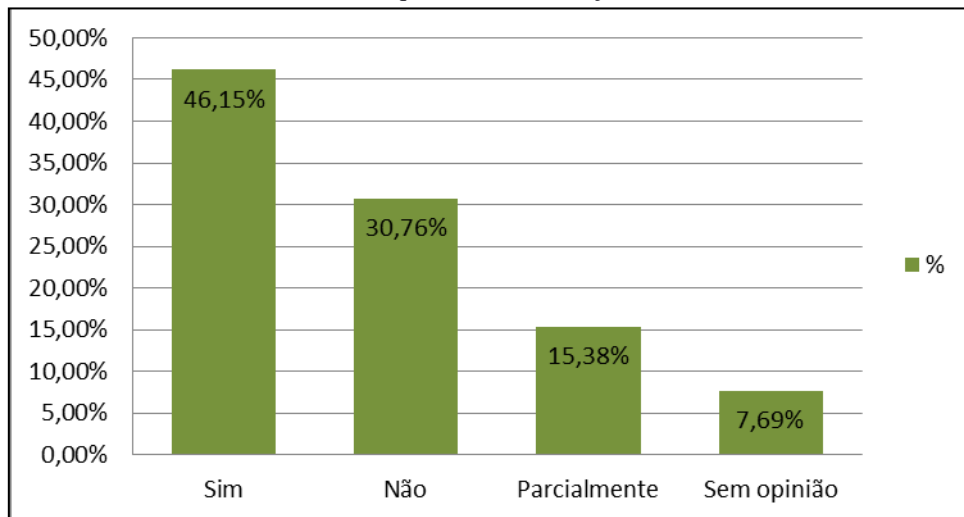
Gráfico 22: Quando precisa solicitar algum material, utiliza o Termo de Referência ou faz uso de outro método?



Fonte: Questionário aplicado aos solicitantes, 2016

Encontramos outra resposta preocupante, representada no percentual do gráfico acima: 23% responderam que utilizam outro método para solicitar as aquisições. Esta pergunta foi colocada no questionário porque, quando a autora deste trabalho analisava os processos para mensurar o *lead times*, encontrou algumas solicitações anômalas em documentos que não condizem com o Decreto 5.450/2005 e com as normas internas do IFAL. Um caso deste em primeira instância é típico de aplicação de Boas Práticas, como sugerido várias vezes neste trabalho. Treinamento com a comunidade interna solicitante.

Gráfico 23 – Já houve equívocos na descrição de itens solicitados?

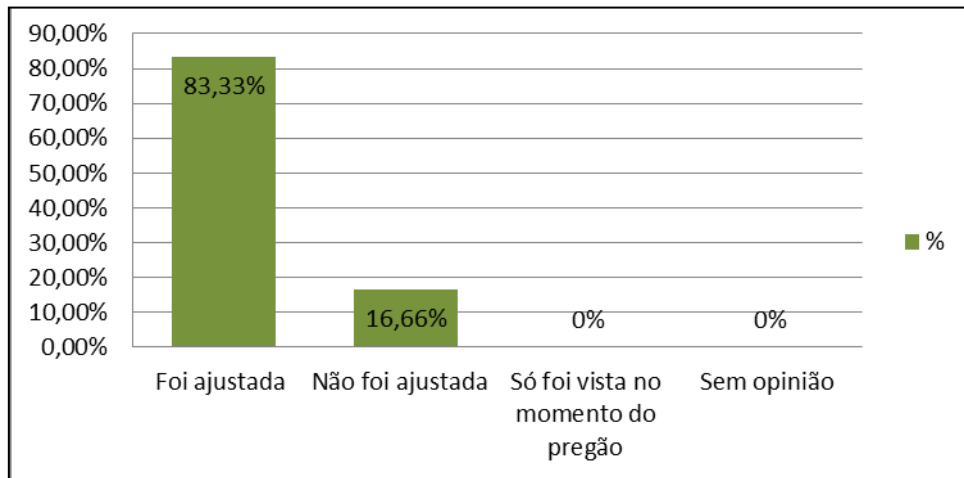


Fonte: Questionário aplicado aos solicitantes, 2016

O percentual demonstrado graficamente no Item 3 do questionário aplicado aos solicitantes traz uma importante demonstração acerca de um dos entraves dos prazos do ciclo logístico das aquisições. Com um percentual de 46,15% de equívocos na descrição dos itens, 15,38% parcialmente, corrobora o que demonstra-se ao longo da pesquisa, retrabalho, problema com

pesquisa de preços e, ademais, podem acontecer aquisições equivocadas.

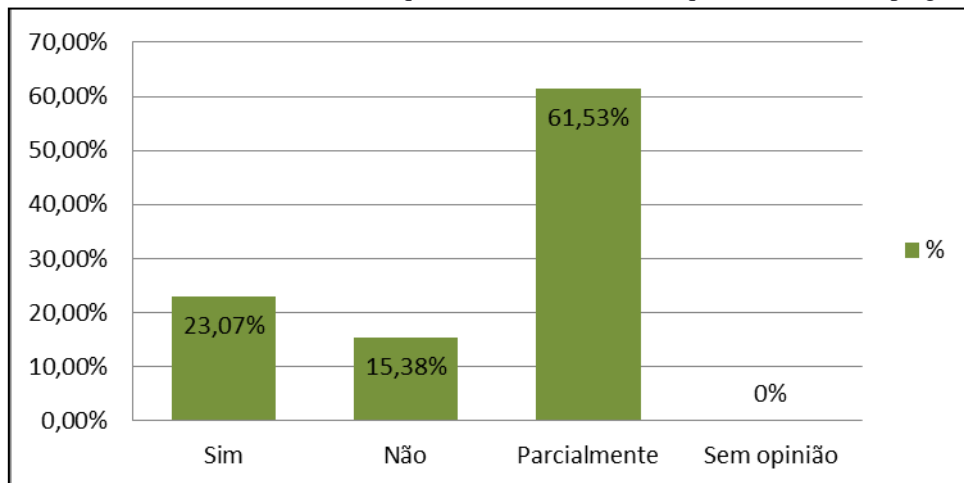
Gráfico 24 – Se a resposta for sim, a descrição do item foi ajustada?



Fonte: Questionário aplicado aos solicitantes, 2016

No gráfico acima, 25% é um dado que revela a existência de retrabalho, fator este que se mostra como um dos entraves à celeridade do ciclo logístico de aquisições.

Gráfico 25 – Tem confiabilidade nas marcas e qualidade dos materiais adquiridos através de pregão eletrônico?

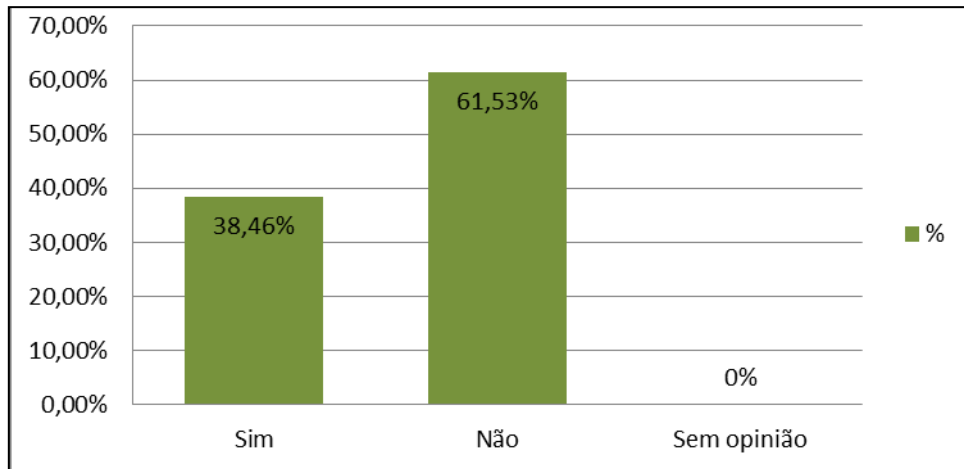


Fonte: Questionário aplicado aos solicitantes, 2016

Após vermos a questão do retorno do processo, ajuste de descrição, novas pesquisas de preços, os solicitantes, ao responderem à Pergunta 5 do questionário, que em representação gráfica equivale à 23,07% tem confiabilidade nas marcas e qualidades dos materiais adquiridos, através do Pregão Eletrônico. Isto leva a uma série de elementos que foram amplamente analisados ao longo desta pesquisa como também existe um fato: o fornecedor vencedor da licitação muitas vezes baixa de tal maneira o valor no momento dos lances que não tem condições, com o valor oferecido, de entregar o objeto com a qualidade solicitada. Esta situação tem que ser vista no momento da entrega, caso haja divergência do objeto que foi solicitado no Termo de Referência (TR) o órgão

requisitante devolve o objeto e ainda pode aplicar as sanções previstas em Edital.

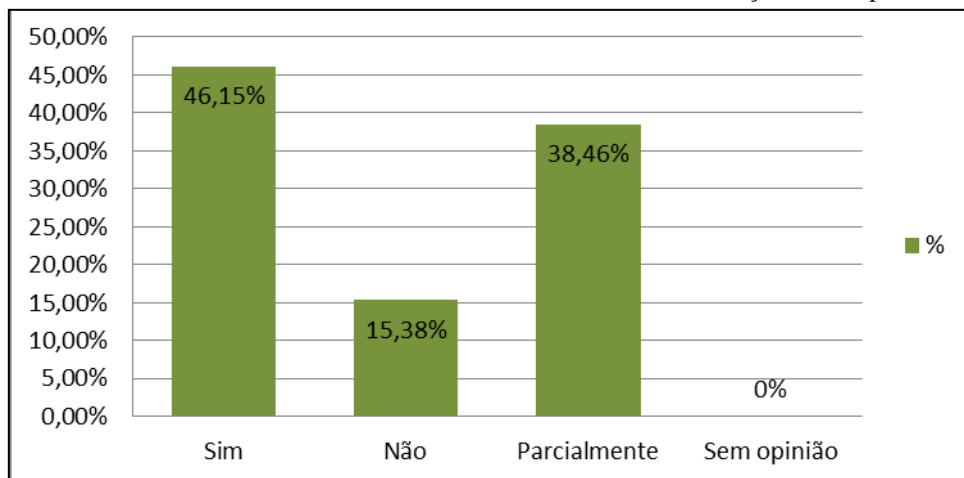
Gráfico 26 – Fez algum treinamento na área sobre compras públicas ou sobre a cadeia pública de suprimentos?



Fonte: Questionário aplicado aos solicitantes, 2016

Este percentual de 61,53 % foi surpreendente e mais uma vez a sugestão é recorrer à Boa Prática de um Planejamento de Palestras e de treinamentos direcionados ao público solicitante.

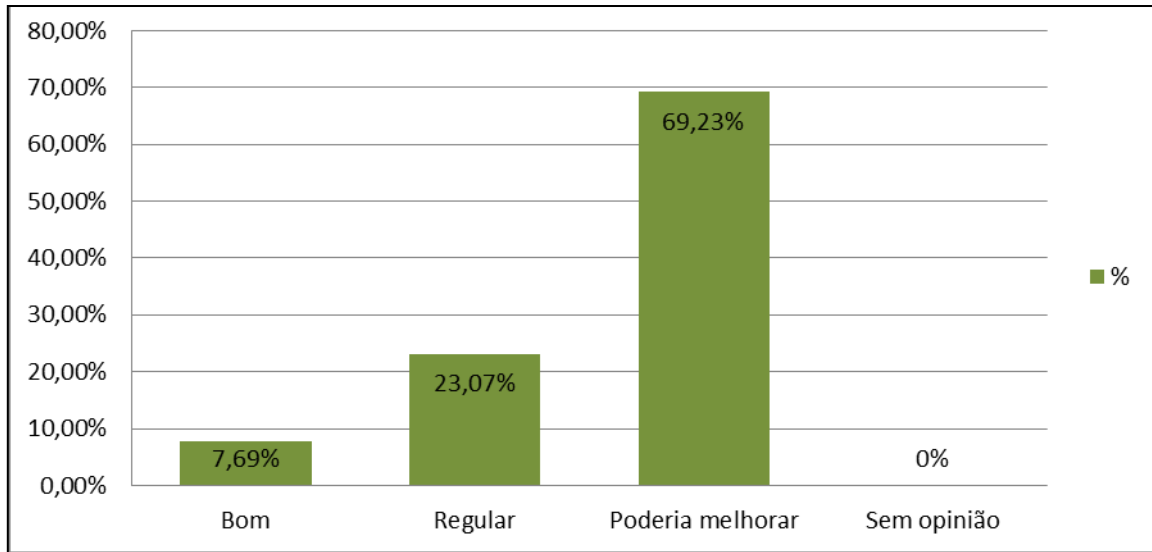
Gráfico 27 – Conhece as normas internas do IFAL sobre solicitação de compras?



Fonte: Questionário aplicado aos solicitantes, 2016

“Conhecer é uma coisa, colocar em prática é outra”. A sugestão para esta situação seria a mesma colocada para o **Gráfico 27**. É imprescindível que o solicitante, além de conhecer, seja responsável ao elaborar o Termo de Referência.

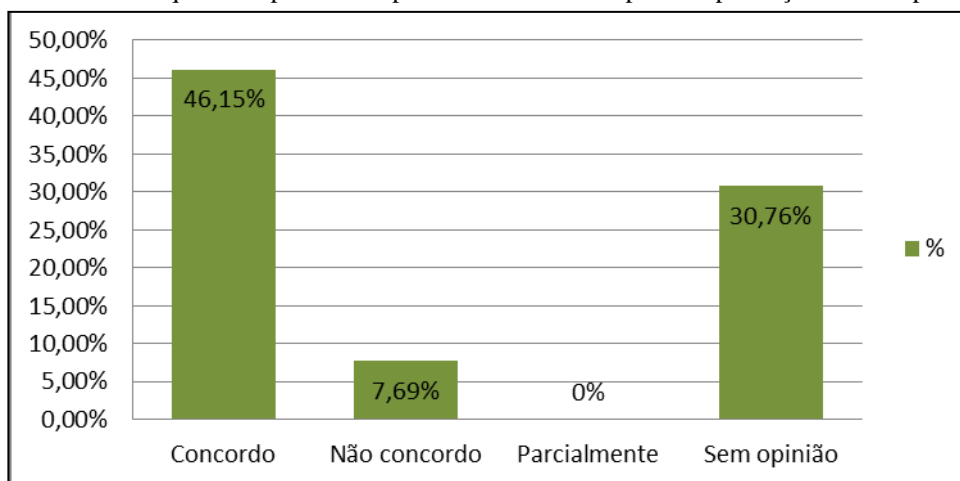
Gráfico 28 – Na condição de solicitante, como avalia o tempo do processos de compras a partir do momento que o termo e referência é recebido pelo protocolo, até o momento final do pregão?



Fonte: Questionário aplicado aos solicitantes, 2016

Este percentual de 69,23%, diante do que foi coletado e analisado neste trabalho, encontra-se ligado diretamente aos entraves do ciclo logístico de compras e aquisições. O percentual gráfico da resposta ao Item 8 do questionário é análogo às respostas de outros itens do questionário. A sugestão é de uma força tarefa, uma união: em comunicação entre os setores, aplicação de boas práticas e ao mesmo tempo, ou seja, em conjunto com esta aplicação seria imprescindível um trabalho de convencimento e aceitação de que não é nada tão difícil, talvez seja uma questão de boa vontade em conhecer, verdadeiramente, os procedimentos processuais.

Gráfico 29 – Acha que o tempo das compras foi minimizado após a implantação das compras comuns?

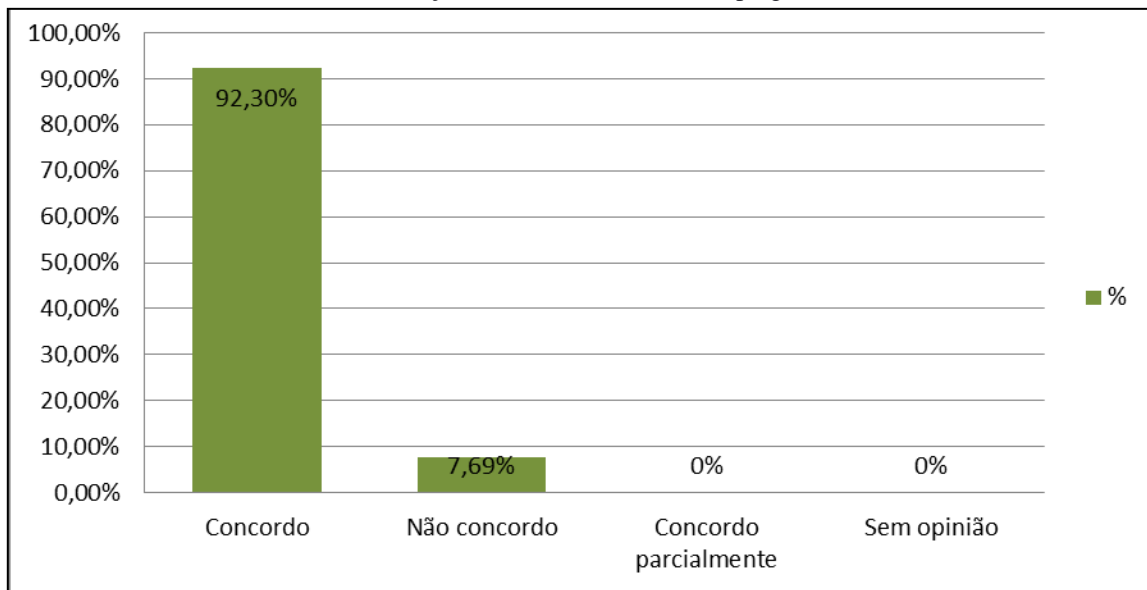


Fonte: Questionário aplicado aos solicitantes, 2016

Ao verificar as respostas do Item 9 do questionário e analisar os percentuais gráficos, chega-se a uma conclusão importante: a minimização de processos fracionados. Como já foi dito neste trabalho, temos que ter cuidado para que a diminuição do fracionamento não seja confundida

com a diminuição de tempo.

Gráfico 30 – Acha que para maior segurança no momento do uso, existem materiais que precisam de solicitação de amostra na sessão do pregão



Fonte: Questionário aplicado aos solicitantes, 2016

Celeridade não significa falta de qualidade, é importante, pois que seja melhor verificada a questão sobre a solicitação da amostra no resumo do item acima 5.2.2.

5.4 Entraves ao processo licitatório de Pregão Eletrônico (PE)

Foi efetuada a identificação por meio da qual, praticamente, os três sujeitos da pesquisa concordam com os mesmos obstáculos que entram e corroboram a maximização do tempo dispendido durante os certames licitatórios na modalidade de Pregão Eletrônico, tipo menor preço.

Ao analisar os dados da pesquisa, o mapeamento das etapas dos procedimentos de compras e contratações, as respostas dos questionários, das interferências realizadas – a partir de observações e entrevistas não estruturadas – e de uma perscrutada analógica frente ao que sucede na prática dos certames, depreende-se que foram identificados quais entraves concorrem para a maximização do tempo nas compras e aquisições no âmbito do universo pesquisado.

O aparente conhecimento acerca do Termo de Referência (TR) que é elaborado sem a devida adequação à normatização legal, e, principalmente, com os objetos com descrição incompleta leva a motivar a incrustação de entraves no tempo processual por meio de imbróglis, tais como:

- Retrabalho:
 - Processo retornado para reajuste das descrições do objeto;
 - Realização de Novas pesquisas de preço que, por si só, protela o andamento processual;
 - Solicitação sem a devida exatidão do objeto a ser adquirido, pode ser detectada em três momentos, quando da análise do próprio termo no Departamento de Compras e na pesquisa de preços (quando ocorre a descoberta da descrição inexata). Essa inexatidão pode ser identificada pelos próprios fornecedores. Neste caso, eles fazem, formalmente, um pedido de explicação ou impugnam o edital;
- Dificuldade de pesquisa de Preços em função do Sistema imposto pela legislação e do próprio mercado que, muitas vezes recusa-se a responder às pesquisas enviadas;
- Quando utilizado o próprio sistema (SISPP) para verificação de preços em licitações que já aconteceram, há um prazo a ser observado. Isso motiva a formação de preços fora da realidade do Mercado, deixando o pregoeiro sem poder de negociação, chegando a cancelar o item.
- Situação inversa, valor de referência dentro dos valores de mercado, mas o licitante não negocia, só se for um valor mais alto;
- Compras comuns: resolveu a retirada substancial de processos da Reitoria, mas, em contrapartida, a questão da celeridade, até o momento desta pesquisa, foi percebido que ainda necessita de uma melhora visível. Foi verificado que, muitas vezes, os *Campi* não informam as demandas. Ademais, tem-se a falsa ideia de que o número de processos diminuiu e que o processo mudou fisicamente, mas continua com a demora de preparação processual, e volta à situação de demandas “urgentes” e extressantes para quem trabalha na área.
- Turnover, (uma expressão muito usada em empresa privada), mas, adaptando à área de Suprimentos, há um grau substancial de rotatividade de servidores nesta área, quando ele está dominando a questão, solicita saída para outra Pró-Reitoria;
- A pressão causada pelo fator tempo, no setor de suprimento impede o planejamento para compras

Imprescível verificar que três grandes entraves interferem, substancialmente, nos processos de compra e de contratações, trata-se do Termo de Referência (TR) cuja descrição equivocada dos objetos promove a dificuldade durante os procedimentos entre eles de pesquisa dos preços (valores de referência para o pregoeiro). Falta de atendimento das datas do calendário de compras. Essas causas devem ser trabalhadas em um nível abrangente e amplo, alcançando todos os integrantes da cadeia.

5.5 Sugestão de Melhorias que podem ser obtidas no processo através da redução dos entraves

Com a identificação dos entraves que interferem no fator tempo, as etapas processuais de compras e contratações, pode-se pontuar resultados positivos gerados com a redução dos entraves que maximizam o tempo do ciclo logístico, a saber:

- Conhecimento da realidade Mercadológica e da realidade interna do órgão estudado;
- Redução dos custos impostos pela própria modalidade licitatória. Assim, haverá uma redução geral do custo com novas publicações e custos administrativos em geral;
- Agilidade nas rotinas de trabalho;
- Maior segurança para o pregoeiro no momento de dirigir a sessão pública;
- Redução do ciclo logístico, com ganho de qualidade para a comunidade discente e docente, em consequência, por cadeia, ganho para comunidade, com profissionais melhores formados;
- Diminuição do Turnover na Diretoria de Suprimentos e seus setores.
- trabalho socializado, comunicação eficaz e um esforço perene de persuasão de queda de barreiras como resistência a mudanças, em toda a cadeia de suprimentos, podem-se gerar vantagens como organização, aceitação ao formalismo do procedimento, além de vantagens como a minimização de entraves e ganhos fundamentais no tempo das etapas do processo e, ademais, em custos.
- Aumento da produção com aquisição de produtos com qualidade.
- Diminuição de desperdícios e ao mesmo tempo diminuição de aquisição de produtos desnecessário. A partir de um Termo de Referência efetuado com planejamento e estratégia de acordo com a aquisição e legislação virgente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem deixar de aplicar os Marcos Regulatórios Governamentais, é imprescindível ter em mente que estratégia e planejamento são elementos indissociáveis entre si, posto que devem integrar as normas internas sobre suprimentos. De acordo com Santana (2015), quando se otimiza um procedimento, ganhos são experimentados no tocante aos custos internos e externos. “[...] o fato é que, com medidas [...] sistêmicas, um procedimento de mais de duzentos dias poderá ser finalizado com 50 dias” (Santana, 2015, p. 55).

Depreende-se que a pesquisa buscou identificar e analisar os entraves que contribuem para o aumento nos prazos nos procedimentos das compras e contratações efetuadas por Pregão Eletrônico no Instituto Federal de Alagoas (IFAL), a partir da investigação de entraves, visando sugerir recomendações para melhorias no processo.

A partir da esquematização e da obtenção dos objetivos específicos, alcançou-se o Objetivo Geral, de modo que se obteve uma visão ampla acerca dos entraves dos procedimentos licitatórios que culminam com a ampliação dos prazos estabelecidos para a implementação do ciclo logístico do processo de compras e contratações, pontuados, no item 5.3 da presente Dissertação.

Mapear as etapas dos procedimentos processuais de compras e contratações, o qual foi Objetivo Específico nº 1, foi substancial para o resultado deste trabalho, pois todas as etapas foram explicadas em seus pormenores e ilustradas neste trabalho.

Para o conhecimento dos *lead times*, Objetivo Específico nº 2 – e para a realização dos trabalhos (etapas) do processo de compras e contratações –, foram analisados 31 processos licitatórios do período de 2013, desde a abertura até a fase de homologação. Foi mensurado o tempo médio de cada fase. Diante disto, considera-se que tal objetivo foi atingido de acordo com o que foi planejado na item 4.5.

A identificação das barreiras e deficiências dos procedimentos de compras, Objetivo Específico 3, foi alcançada através da análise do diagnóstico das etapas do processo, da aplicação dos questionários e da entrevista não-estruturada, realizada com integrantes da cadeia de suprimentos de compras do IFAL, e com os demais sujeitos pesquisa.

O Objetivo 4, visou a apresentar as considerações sobre o estudo, que agora se apresenta, além de sugerir melhorias ao processo; ante o exposto até o momento, depreende-se que o objetivo foi atingido, como mostra o rol de de sugestão de melhorias elencados no item 5.4.

A partir do resultado desta pesquisa, percebe-se fatores ligados ao processo de aquisições que necessitam de tratamento prioritário para o alcance da eficácia organizacional, dentre as quais destaca-se melhoria no canal de comunicação, respeito aos prazos prescritos, verificação das normas legais do Termo de Referência. Os entraves e barreiras foram listados no Item 5.3 e as

sugestões de melhorias listadas no item 5.4. Caso o IFAL não considere suficientes as sugestões constantes do item 5.4, para minimizar o *lead time* dos procedimentos, este trabalho ainda coloca como sugestão para Diretoria de Suprimentos a implantação do *Lean Office* (Escritório Enxuto)

Tornar um “escritório enxuto” através da eliminação dos desperdícios no ambiente administrativo pode seguir estratégias semelhantes às utilizadas para a transformação na produção.

A melhoria dos processos se dá através de atividades que identificam os problemas e os desperdícios, eliminam os mesmos e medem e avaliam a mudança. Não existe uma receita passo a passo para se deixar o escritório enxuto de um momento para outro, pois cada órgão público com a legislação obrigatória, pode seguir um caminho diferente para atingir o seu estado futuro esperado. Indica-se o trabalho de Oliveira (2016), no qual são apresentados modelos, conceitos e ferramentas freqüentemente utilizados nas fábricas e que podem ser transpostos ao ambiente administrativo.

A versatilidade da engenharia de produção, permite que o profissional atue em diversas áreas de um sistema produtivo. Essa correlação fica cada vez mais visível quando filosofias como *lean*, antes aplicadas a áreas apenas manufatureiras, são adaptadas e tem sua aplicação viável também em funções administrativas de suporte. Os conceitos do *Lean office* apresentam-se no recorte de campo analisado e são potencialmente extensíveis a diferentes setores, considerando as devidas adaptações contextuais relativa a cada organização. Evangelista (2013 p. 470)

Sugere-se, também, o Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) ou Value Stream Mapping (VSM), como ferramenta fundamental que diagrama o fluxo de material e de informações. A grande diferença nos ambientes administrativos está na quase impossibilidade de se distinguir o fluxo dos materiais do fluxo de informações. O MFV adaptado ao ambiente administrativo focaliza no fluxo de informações e ajuda a planejar e ligar as iniciativas lean para se atingir o estado futuro planejado através da captura sistemática de dados, e de sua análise, resultando na redução de custo através da eliminação de desperdícios e a criação de fluxos suaves de informação e trabalho. Tapping, Shuker (2003).

Já Womack & Jones (2006), mostram cinco princípios para o consumo *lean*, com as possíveis soluções listadas entre parênteses:

- Solucione nossos problemas completamente – cliente, fornecedor, fabricante (implemente feedback inteligente);
- Não desperdice o meu tempo (elimine filas e tempo de espera);
- Faça exatamente aquilo que necessito (implemente a logística lean);
- Exatamente onde quero (ofereça uma gama de formatos de baixo custo);
- Exatamente quando quero (transforme os cliente em parceiros)

Conforme Lareau (2002), os desperdícios nos processos administrativos classificam-se da seguinte forma:

- Alinhamento de objetivos: é a energia gasta por pessoas trabalhando com objetivos mal entendidos e o esforço necessário para corrigir o lema e produzir o resultado esperado;
- Atribuição: é o esforço usado para completar uma tarefa inapropriada e não necessária;
- Espera: é o recurso perdido enquanto pessoas esperam por formações, reuniões, assinaturas, o retorno de uma ligação e assim por diante;
- Movimento: é o esforço perdido em movimentações desnecessárias;
- Processamento: um trabalho não executado da melhor forma é um desperdício de processamento;
- Controle: é a energia usada para controlar e monitorar e que não produz melhorias no desempenho;
- Variabilidade: são recursos utilizados para compensar ou corrigir resultados que variam do esperado;
- Alteração: é o esforço usado para mudar arbitrariamente um processo em conhecer todas as consequências e os esforços seguintes para compensar as consequências inesperadas;
- Estratégia: é o valor perdido ao implementar processos que satisfazem objetivos de curto prazo, mas que não agregam valor aos clientes e investidores;
- Confiabilidade: é o esforço necessário para corrigir resultados imprevisíveis devido a causas desconhecidas;
- Padronização: é a energia gasta por causa de um trabalho não ter sido feito da melhor forma possível por todos os responsáveis;
- Subotimização: é causada pela concorrência de dois processos, no melhor caso o desperdício será o trabalho duplicado, mas pode chegar ao comprometimento de ambos os processos e na degradação do resultado final;
- Agenda: é a má utilização dos horários e da agenda;
- Processos informais: ocorre quando recursos são usados para criar e manter processos informais que substituem os processos oficiais ou que conflitam com outros processos informais, e também os recursos utilizados para corrigir os erros causados por este sistema;
- Fluxo irregular: recursos investidos em materiais ou informações que se acumulam entre as estações de trabalho e criam o desperdício de fluxo irregular; . Checagens desnecessárias: é o esforço usado para inspeções e re-trabalhos;
- Erros: são causados pelos esforços necessários para refazer um trabalho que não pôde ser utilizado;
- Tradução: é o esforço requerido para alterar dados, formatos e relatórios entre passos de um processo ou seus responsáveis;
- Informação perdida: ocorre quando recursos são requeridos para reparar ou compensar as consequências da falta de informações chave;

- Falta de integração: é o esforço necessário para transferir informações (ou materiais) dentro de uma organização (departamento ou grupos) que não estão completamente integradas à cadeia de processos utilizados;
- Irrelevância: esforços empregados para lidar com informações desnecessárias ou esforços para fixar problemas que isso causa;
- Inexatidão: é o esforço usado para criar informações incorretas ou para lidar com as consequências disso;
- Inventário: são todos os recursos aplicados a um serviço antes dele ser requerido, todos os materiais que não estão sendo utilizados e todos os materiais que já estão prontos para serem entregues e estão guardando;
- Processos secundários: são os recursos despendidos em processos secundários que ainda não podem ser utilizados pelos passos seguintes do processo;
- Ativos subutilizados: são os equipamentos e prédios que não estão sendo usados de forma máxima;
- Transporte: todo transporte de materiais e informações, exceto aqueles utilizados para entregar produtos e serviços aos clientes;
- Falta de foco: ocorre toda vez que a energia e a atenção de um empregado não está voltada para os objetivos críticos da organização;
- Estrutura: acontece quando comportamentos existentes, expectativas, procedimentos, rituais, regulamentos, cargos e prioridades não estão reforçando, guiando, e orientando o melhor comportamento para redução de desperdícios e também quando existe muita diferença entre a estrutura organizacional da empresa e os elementos ambientais encontrados nas organizações de classe mundial;
- Disciplina: ocorre sempre que existir uma falha no sistema de identificação acurada e reação rápida contra negligência, falta de responsabilidade e problemas relacionados à disciplina esperada dos empregados;
- Domínio: ocorre toda vez que uma oportunidade de aumentar o domínio de um empregado sobre sua área de trabalho não for utilizada;

A identificação dos desperdícios não é a única dificuldade. Muitas vezes, métodos para aumentar a eficiência não são vistos com muita normalidade pelo pessoal das áreas administrativas. A padronização, por exemplo, é um problema, pois os especialistas afirmam que é possível definir a maneira e o tempo exato para realizar qualquer tarefa repetitiva, sendo que as mesmas podem ser feitas de maneira mais segura e eficiente. O problema é que o funcionário do escritório tende a

acreditar que seu trabalho, ao contrário do funcionário da fábrica, não está vinculado a uma rotina diária ou a qualquer tipo de padronização ou padrão pré-determinado.

Sebastião Helvio, Presidente do Instituto Rui Barbosa, em participação participação no livro de Santana (2015, p. 12-13) pontua que as indústrias brasileiras terão que adaptar-se ao novo sistema, pois, com o pregão internacional, a concorrência vai ficar acirrada.

Nas considerações finais desta pesquisa, não se poderia omitir o pensamento de Santana (2015), segundo o qual o ciclo das aquisições públicas (suprimentos públicos etc.) é amplo, complexo, sistêmico e – por isso mesmo – interrelacional, no sentido de que há um constante fluxo de atividade e de informações, internas e externas que trafegam entre setores diversos.

Desta maneira, encerra-se esta pesquisa, com a certeza de que seus resultados contribuirão, como sugestão para a melhoria do ciclo logístico de compras e contratações do Instituto Federal de Alagoas.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial transportes, administração de materiais e distribuição física**. 1 Ed. Atlas, São Paulo: 2009.

BARBOSA, Túlio Bastos. **Livro: Formação de Preços**. Ed. Negócios Públicos, Curitiba: 2008.

BENJAMIN, Z. **101 Dicas Sobre o Pregão**. Curitiba: Negócios Públicos, 2013.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2ª ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009.

BITTENCOURT, Sidney. **Pregão eletrônico**. 3ª Ed., revista, ampliada e atualizada. Belo Horizonte: Fórum, 2010.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David. J.; COOPER, M. Bixbi. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1998. Art. 37, Inciso XXVII. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, & 1º, III. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 10 jun. 2015

BRASIL. Decreto de 31 de maio de 2005, Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 10.520 de 2002, art. 4º, Inciso XVII.

BRASIL. Lei nº 10.520 de 2002, art. 4º, Inciso XX.

BRASIL. Ministério do Planejamento, orçamento e gestão. Secretaria de logística e Tecnologia da informação. Prestação de serviços de vigilância patrimonial / Instrução normativa nº 02, de 30 de abril de 2008, e alterações posteriores. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/caderno/servicos_vigilancia.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, Departamento de Logística. Pregão Eletrônico, Órgão Público Pregoeiro. Manual do Pregoeiro. Disponível em <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/>> . Acesso em 27 fev. 2016.

BRASIL. Senado Federal. Lei 10.520 de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.**

BRASIL. Senado Federal. Lei 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.**

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Resp nº 822.337/MS**, 1ª T, rel Min. Francisco Falcão, J. Em 16.05.2006, DJU, de 01.06.2006.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações e Contratos, Orientações e Jurisprudência do**

TCU. 4ª ed. revista atualizada e ampliada, Brasília 2010.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Voto do Ministro Marcos Benquerer Costa, relator do **acórdão nº 1.182/2007** - Plenário – TCU. 30 jun. 2007.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Processo TC nº 013.896/2004-5, Acórdão 817 – Plenário. Relator : Ministro Valmir Campelo. Diário Oficial [da] União República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 09 maio, 2005, Seção 1, p. 180

BRASIL. TC-675.330.96, Decisão nº 249/98; Decisão nº 907/97; e TC-014.238/94-2, BDA – Boletim de Direito Administrativo, vol. 8, 1999, p. 539.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. Rio de Janeiro, Lume Juris, 2009.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. 6ª reimpr. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

COELHO, Espartaco Madureira. Governo Eletrônico e Seus Impactos na Estrutura e na Força de Trabalho das Organizações Públicas. Brasília/Distrito Federal/Brasil, Revista do Serviço Público, Ano 52, nº 2, abril-junho; 2001.

CULAU, A. A.; FORTIS, M. F. A. **Transparência e controle social na administração pública brasileira: avaliação das principais inovações pela Lei de Responsabilidade Fiscal**. XI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, p. 7-10, 2006.

DANTAS, Alessandro. **Compras públicas, estudos, conceitos e infográficos**. Instituto Negócios Públicos, Edição Especial, Curitiba, 2015.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

EVANGELISTA, Clesia de Souza, Escritório Enxuto: Estudo de Aplicabilidade em uma empresa de transporte. Revista Eletrônica Produção e engenharia, v 5, n1 – p. 470. Jan./jun. 2013.)

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **O Pregoeiro, Publicação Especial**. março, Curitiba 2010

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 4ª ed. Ver. Atual e ampl. Belo Horizonte: Fórum 2011.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby . **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 5ª Ed. p. 346, Belo Horizonte: Fórum, 2013.

FERREIRA, S. G.; ARAÚJO, É. A. E. **Governo: o que ensina a experiência internacional**. Informe-se BNDES, n. 17, 2000.

FERRER, F. **Impactos econômicos de governos inovadores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GASPARINI, Diógenes. (Coord.). **Pregão presencial e eletrônico**. 2. ed. Ver. Ed. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. 9ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- HAMILTON Bonatto SEI, Seleção de Estudos e Instruções 2015.
- IFAL – Instituto Federal de Alagoas. Relatório de gestão, 2014.
- IFAL. FORDAP - Fórum de Dirigentes de Administração e Planejamento do Instituto Federal de Alagoas – Atas dos Fóruns, referente a decisões sobre Suprimentos.
- IFAL. Portaria nº 898/GR, de 26 de julho de 2010, estabelece os procedimentos para aquisições e contratações no IFAL e dá outras providências.
- Caderno de economia do jornal o Globo p. 26, 2010.
- JR. Rodrigues, Everaldo, **Análise dos Gargalos Logísticos como Ferramenta Efetiva Para Redução dos Lead Times do Processo de Importação: o Caso da Universidade Federal do Ceará**, Fortaleza, 2010.
- JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. 13ª São Paulo: Ed. Dialética, 2013.
- JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo. São Paulo, Saraiva, 2005.
- LAREAU, W. Office Kaizen: transform office operations into a strategic competitive advantage. USA: ASQ Quality Press, 2002.
- MAZZA, Alexandre, **Manual de Direito Administrativo**. 5ª ed. São Paulo, Saraiva, 2015
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**, 26ª ed. Malheiros, São Paulo, 2009. Pág. 517.
- MELO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 31ª Edição, revista e atualizada até a Emenda Constitucional 76, de 28.11.2013.
- MENEZES, A. M.; FONSECA, M. J. M. **Governo eletrônico: um novo caminho para a ministração pública? Análises & Dados**, Salvador, v 15.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 1. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003
- MOTA, I. B. da & MARTINS, Z. W. O pregão eletrônico: inovações e principais controvérsias no contexto licitatório. **Revista Jurídica**, Ano XI, n. 17, 2011, p. 02 – 11 Jul. – Dez, Anápolis/GO, Uni EVANGÉLICA.
- MOTTA, C. P. Coelho. **Eficácia nas licitações e contratos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2008.
- MOTTA, C. P. Coelho, **Pregão teoria e prática**, Nova e antiga ideia em licitação Pública. São Paulo: NDJ, 2001.

NIEBUHR, J. de M. **Pregão presencial e eletrônico**, 5ª Ed., Curitiba: Zênite Editora, 2008.

NIEBURH, J. de M. **Licitação pública e contrato administrativo**. 2 ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Produção, Estratégia, operação e avaliação**. 4 ed. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro, 2015.

Ordenações Filipinas. São Paulo, Saraiva, 1957, Vol. 1, tít. 76,17,37.

OLIVEIRA, Jeferson Lean, **Escritório Enxuto (Lean Office) Lean Institute Brasil** www.lean.ogr.gov, acesso em 09/09/2016

PANKO L.; MELO D. **SEI, Seleção de Estudos e Instruções 2015**. Instituto Negócios Públicos, Curitiba, 2015.

PEREZ, Jesús Gozales. **El Procedimento Administrativo**. Madri, Publicaciones Abella: 1964, pp. 56 e 57.

PERIÓDICOS NEGÓCIOS PÚBLICOS. Informações, oportunidade & poder – Government Businesses Connection, Março 2014, ano X, nº 116. **Revista Capital Público**.

PORTAL de Compras Governamentais do Governo Federal. Secretaria de logística e Tecnologia da Informação. – Brasília: SLTI: 2014. (Caderno de Logística; contratações públicas sustentáveis)

PORTAL de Compras Governamentais do Governo Federal: Disponível em: <www.compras.governamentais.gov.br>. Acesso em: 12 maio 2015.

PREGÃO eletrônico e presencial: Fases no pregão. Disponível em: <<https://pregaoeletronico.wordpress.com/2011/03/25/fases-no-pregao/#more-28>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

RIBEIRO, Geraldo Luiz GLV Ribeiro - **Revista contábil e empresarial fiscolegis**. Mai, 2007. Disponível em: egov.ufsc.br - <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/21103-21104-1-PB.pdf>. Acesso em: 30 Set. 2015.

RIGOLIN, Ivan Barbosa; BOTTINO, Marco Tulio. **Manual prático das licitações**. Lei nº 8.666/93. 5 ed. Ver e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST. Paracambi, 2007 Rio de Janeiro

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 32 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

SAMPIERRI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SAMPIERRI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia da Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTANA, Jair Eduardo. **Planejamento nas licitações e contratações Governamentais, Estratégias para Suprimentos Públicos**. Editora Negócios Públicos, Curitiba, 2015.

SANTANA, Jair Eduardo. **Governança pública e inovação**, pensamentos sistêmicos e complexos, aplicação aos suprimentos governamentais. 2ª Ed., R. Santana Consultoria. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: http://www.jairsantana.com.br/wp-content/uploads/2014/11/cartilha_governanca_publica.pdf. Acesso em: 14 Jan. 2016.

SANTANA, Jair Eduardo. **Periódico O Pregoeiro. O Pregoeiro**. Ano X. Editora Negócios Públicos Curitiba. Abr. 2014.

SANTANA, Jair Eduardo. **Planejamento nas licitações e contratações governamentais**, Estratégias para Suprimento Públicos, Curitiba: Editora Negócios Públicos, 2015.

SANTANA, Jair Eduardo.; CAMARÃO, T.; CHISPIM, A. C. D. **Termo de referência**: o impacto da Especificação do objeto e do termo de referência na eficácia das licitações e contratos, 4ª Ed., Belo Horizonte: Editora Fórum, 2014.

SANTANA, Jair Eduardo, Tatiana Camarão, Anna Carla Duarte Chispim. **Termo de Referência**: O impacto da especificação do objeto e do termo de referência na eficácia das licitações. *Jam Jurídica*, Lauro de Freitas BA, 2012, p. 15.

SANTANA, Jair Eduardo; CAMARÃO, Tatiana; CHRISPIM, Anna Carla Duarte. **JAM Jurídica**. Bahia: Editora Lauro de Freitas, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23º ed. Ver. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2008

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos**: Princípios e Prática de Impacto Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STEVENSONQ, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

TAYLOR, D. A. **Logística na cadeia de suprimentos**: Uma Perspectiva Gerencial, 3ª reimp. São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2008

TEIXEIRA, P. **Curso capacitação e formação de pregoeiros**. Maceió Ago. 2014.

TRISTÃO, G. **Transparência na administração pública**. VII Congresso Internacional del obre la Reforma del Estado y de la administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11, out. 2002.

Turati, R C. Aplicação do Lean Office no Setor Administrativo Público. 2007. Dissertação <Mestrado em Engenharia de Produção> – Universidade de São Pauço, São Carlos, SP, 2007.

ZANOTELO, S. **101 dicas sobre o pregão**. Curitiba: Negócios Públicos Editora, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PREGOEIROS

Prezados Pregoeiros do Instituto Federal de Alagoas – IFAL

Eu, Maria Sueli Rodrigues dos Santos, aluna do Mestrado em Engenharia Industrial – Área de Gestão, da Universidade Federal da Bahia – UFBA estou fazendo um estudo sobre os entraves que contribuem para o andamento de prazos e mensurar os *lead times*, nas aquisições realizadas pelo IFAL.

Esse formulário tem a finalidade de reunir informações que serão utilizadas na elaboração de minha dissertação; dessa forma, necessito da sua preciosa colaboração ao responder ao questionário a seguir.

Qualquer dúvida você pode contatar-me através do e-mail sueli2122@hotmail.com, ou pelo número do celular 9-9603-1768

Grata por sua cooperação.

Maria Sueli Santos
Metrandá

Dados do respondente:			
Sexo:	Tempo de Trabalho na Instituição (anos):	Tempo de Trabalho Como Pregoeiro (anos):	Idade (anos):
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 0 a 4 <input type="checkbox"/> 5 a 9	<input type="checkbox"/> 0 a 2 <input type="checkbox"/> 3 a 5	<input type="checkbox"/> 18 a 29
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 10 a 14 <input type="checkbox"/> 15 ou mais	<input type="checkbox"/> 6 a 8 <input type="checkbox"/> 9 a 10	<input type="checkbox"/> 30 a 39
			<input type="checkbox"/> 40 a 49
			<input type="checkbox"/> 50 ou mais
Formação Acadêmica			
<input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós-graduação			

Instruções para preenchimento: para cada pergunta responder marcando “X” na alternativa adequada de acordo com sua concordância.

01. Os valores de referência influenciam no êxito do pregão?

Concordo () Concordo parcialmente () Discordo () Discordo parcialmente Sem opinião ()

02. Os valores de referência levam mais ao sucesso ou fracasso no momento da negociação de um item no certame?

Mais para o êxito que o fracasso () mais para o fracasso que o êxito () () O pregoeiro tenta negociar, mas muitas vezes o fornecedor não atende o chat Sem Opinião ()

03. Já teve problemas com descrição incompleta de material no Termo de Referência?

Sim () Não () Algumas vezes () Sim e o item foi fracassado () Sem Opinião ()

04. O número de processos diminuiu com os processos de compras comuns?

Concordo () Concordo parcialmente () Discordo () Discordo parcialmente ()
Sem opinião ()

05. O Curso de Formação de Pregoeiro é suficiente para o Exercício da Função?

Concordo () Concordo parcialmente () Discordo () Discordo parcialmente () Sem opinião ()

06. Quando o pregoeiro chama o licitante vencedor de item ou itens no chat para efetuar uma negociação, o licitante prontamente atende o chat?

Concordo () Concordo parcialmente () Discordo () Discordo parcialmente () Sem opinião ()

07. Considerando que um dos intuitos do “nascimento” do pregão eletrônico foi a celeridade, você acha que os pregões do IFAL, são céleres?

São céleres () O tempo de celeridade pode ser melhorado () não são tão céleres () Com o número de processos, ainda não há celeridade esperada () Sem opinião. ()

08. Considerando o grau de responsabilidade do pregoeiro, você acha que ele deveria ter uma gratificação para exercer a função.

Concordo () Concordo parcialmente () Discordo () Discordo parcialmente () Sem opinião ()

9. Já teve problemas de saúde em razão do exercício da função de pregoeiro?

Sim () Não () parcialmente () Sem Opinião ()

10 As mudanças que ocorreram no sistema comprasnet, melhoraram para dar maior celeridade à inclusão do pregão no sistema?

Concordo () Concordo parcialmente () Discordo () Discordo parcialmente () Sem opinião ()

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS AGENTES DE COMPRAS

Prezados Agentes Públicos do Departamento de Compras do Instituto Federal de Alagoas – IFAL

Eu, Maria Sueli Rodrigues dos Santos, aluna do Mestrado em Engenharia Industrial – Área Gestão, na Universidade Federal da Bahia – UFBA estou fazendo um estudo sobre os entraves que contribuem para o andamento de prazos processuais e mensurar os *lead times*, nas aquisições realizadas pelo IFAL.

Esse formulário tem a finalidade de reunir informações que serão utilizadas na elaboração de minha dissertação, dessa forma necessito de preciosa colaboração respondendo ao questionário a seguir.

Qualquer dúvida você pode contatar-me através do e-mail sueli2122@hotmail.com ou pelo número do celular 996031768

Grata por sua cooperação.

Maria Sueli Santos.

Dados do respondente:			
Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Tempo de Trabalho na Instituição (anos): <input type="checkbox"/> 0 a 4 <input type="checkbox"/> 5 a 9 <input type="checkbox"/> 10 a 14 <input type="checkbox"/> 15 ou mais	Tempo de Trabalho Como na área de compras (anos): <input type="checkbox"/> 0 a 2 <input type="checkbox"/> 3 a 5 <input type="checkbox"/> 6 a 8 <input type="checkbox"/> 9 a 10	Idade (anos): <input type="checkbox"/> 18 a 29 <input type="checkbox"/> 30 a 39 <input type="checkbox"/> 40 a 49 <input type="checkbox"/> 50 ou mais
Formação Acadêmica <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós-graduação			

Instruções para preenchimento: para cada pergunta responder marcando “X” na alternativa adequada de acordo com sua concordância.

1. A Burocracia influencia maximizando o tempo de preparação do processo de compras?

Sim () Não () Parcialmente () Sem opinião ()

2. Ao analisar o Termo de Referência, houve necessidade de retornar ele para o solicitante, para reajustes?

Sim () Não () Parcialmente () Sem opinião ()

3. O sistema de pesquisa de preços maximiza o tempo de preparação do processo para a elaboração da planilha financeira?

Sim () Não () Parcialmente () Sem opinião ()

4. As compras compartilhadas minimizaram a quantidade de trabalho no Departamento de Compras?

Sim () Não () Parcialmente () Sem opinião ()

5. Já houve necessidade de rever o processo, porque voltou da Coordenação de Pregão, por ter sido sem êxito ou fracassado?

Sim () Não () Sem opinião ()

6. Sim a resposta foi sim, o que mais influencia este tipo de situação:

Descrição inadequada de itens, pelo solicitante. () Problemas com valor de referência ()

Outros () Sem opinião ()

7. Já teve problemas de saúde em função das atribuições e grau de responsabilidade na área de compras?

Sim () Não () Parcialmente () Sem opinião ()

8. Se fosse mensurar, qual o grau de responsabilidade da área de compras dentro da cadeia de Suprimentos?

() 0 a 4 () 5 a 7 () 8 a 10 () Sem opinião

APÊNCICE C – QUESTIONÁRIO COM O SOLICITANTE

Prezados Agentes Públicos Técnicos Administrativos e Docentes que solicitam material, serviços ou equipamentos ao Instituto Federal de Alagoas, – IFAL

Eu, Maria Sueli Rodrigues dos Santos, aluna do Mestrado em Engenharia Industrial – Área Gestão, na Universidade Federal da Bahia – UFBA estou fazendo um estudo sobre os entraves que contribuem para o andamento de prazos processuais e mensurar os *lead times*, nas aquisições realizadas pelo IFAL.

Esse formulário tem a finalidade de reunir informações que serão utilizadas na elaboração de minha dissertação, dessa forma necessito de preciosa colaboração respondendo ao questionário a seguir.

Qualquer dúvida você pode contatar-me através do e-mail sueli2122@hotmail.com ou pelo número do celular 996031768

Grata por sua cooperação.

Maria Sueli Santos.

Dados do respondente:			
Sexo:	Tempo de Trabalho na Instituição (anos):	Tempo de Trabalho Como no IFAL (anos):	Idade (anos):
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 0 a 4 <input type="checkbox"/> 5 a 9	<input type="checkbox"/> 0 a 2 <input type="checkbox"/> 3 a 5	<input type="checkbox"/> 18 a 29
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 10 a 14 <input type="checkbox"/> 15 ou mais	<input type="checkbox"/> 6 a 8 <input type="checkbox"/> 9 a 10	<input type="checkbox"/> 30 a 39
			<input type="checkbox"/> 40 a 49
			<input type="checkbox"/> 50 ou mais
Formação Acadêmica		CARGO	
<input type="checkbox"/> Ensino Médio	<input type="checkbox"/> Ensino Superior		
<input type="checkbox"/> Pós-graduação			

Instruções para preenchimento: para cada pergunta responder marcando “X” na alternativa adequada de acordo com sua concordância.

01. Conhece o documento Denominado “Termo de Referência” utilizado para a solicitação de compras?

Sim () Não () Parcialmente () Sem opinião ()

02. Quando precisa solicitar algum material, utiliza o Termo de Referência ou faz uso de outro

método?

Termo de Referência () Outro Método () Sem opinião

03. Já houve equívocos na descrição de itens solicitados?

Sim () Não () parcialmente () Sem Opinião ()

04. Se a resposta foi sim, a descrição do item foi ajustada?

Foi ajustada () Não foi ajustada () Só foi vista no momento do pregão () Sem opinião

05. Tem confiabilidade nas marcas e qualidade dos materiais adquiridos através de pregão eletrônico?

Sim () Não () parcialmente () Sem Opinião ()

06. fez algum treinamento na área sobre compras públicas ou sobre a cadeia pública de suprimentos?

SIM () Não () Sem Opinião ()

07. Conhece as normas internas de solicitação de Compras?

Sim () Não () Parcialmente () Sem opinião

08. Na condição de solicitante, como avalia o tempo do processos de compras a partir do momento em que o termo e referência é recebido pelo protocolo, até o momento final do pregão? (Homologação do processo do processo pela autoridade competente – com a homologação do processo encerra-se a sessão pública)

Bom () Regular Poderia melhor () Sem Opinião

09. Acha que o tempo das compras foram minimizados após a implantação das compras comuns?

Concordo () não Concordo parcialmente () Sem opinião.

10. Acha que para maior segurança no momento do uso, existe materiais que precisam de solicitação de amostra na sessão do pregão

Concordo () Não Concordo () Concordo Parcialmente Sem opinião ()

ANEXO A – MODELO DE TERMO DE REFERÊNCIA



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS
 REITORIA
 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

**TERMO DE REFERÊNCIA
 (MODELO PADRONIZADO PARA INSTITUIÇÃO, Casos específicos de compras
 exclusivas)**

1. OBJETO

Aquisição de **(INDICAR O MATERIAL A SER ADQUIRIDO)** para o ÓRGÃO GERENCIADOR e ÓRGÃOS PARTICIPANTES.

1.1. Órgão Gerenciador: (INDICAR O CÂMPUS / UNIDADE RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO DA LICITAÇÃO, FAZENDO CONSTAR O NOME E A UASG). Ex.: IFAL – Reitoria (UASG 158147)

1.2. Órgãos Participantes: (INDICAR OS CÂMPUS / UNIDADES QUE MANIFESTARAM INTERESSE EM COMPRAR o PRODUTO, FAZENDO CONSTAR O NOME E A UASG). Ex.: IFAL – Câmpus Maceió (UASG 158381); IFAL – Câmpus Satuba (UASG 158382); IFAL – Câmpus Palmeira dos Índios (UASG 158383); IFAL – Câmpus Marechal Deodoro (UASG 158380); IFAL – Câmpus Arapiraca (UASG 152805); IFAL – Câmpus Maragogi (UASG 152815); IFAL – Câmpus Murici (UASG 152803); IFAL – Câmpus Penedo (UASG 152800); IFAL – Câmpus Piranhas (UASG 152802); IFAL – Câmpus Santana do Ipanema (UASG 152801); e IFAL – Câmpus São Miguel dos Campos (UASG 152804).

Os materiais insertos neste Termo de Referência, dadas as suas características, enquadram-se no conceito de bens comuns, conforme definido no parágrafo único, do Art. 1º, da Lei nº 10.520/2002 e no § 1º, do art. 2º, do Decreto nº 5.450/2005.

2. JUSTIFICATIVA

(AQUI O SOLICITANTE DA COMPRA DEVERÁ EXPOR OS MOTIVOS REAIS QUE JUSTIFICAM A AQUISIÇÃO DO MATERIAL, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO DE QUE TODA LICITAÇÃO É PRECEDIDA DE UMA NECESSIDADE). EX.: O material aqui solicitado é de extrema importância para o funcionamento normal das atividades educacionais e administrativas realizadas no IFAL. Nesse sentido, não se pode vislumbrar uma instituição educacional sem os meios materiais minimamente

necessários ao seu bom funcionamento.

Assim, visando propiciar aos servidores boas condições materiais de trabalho e oferecer aos alunos e ao público em geral uma boa qualidade nos serviços prestados, faz-se necessário a aquisição dos bens aqui relacionados.

3.MODALIDADE DE LICITAÇÃO

[AQUI O SOLICITANTE DA COMPRA DEVERÁ SUGERIR O ENQUADRAMENTO DA LICITAÇÃO, FAZENDO CONSTAR: MODALIDADE (Pregão Presencial ou Pregão Eletrônico), SISTEMA (Tradicional ou Sistema de Registro de Preços), TIPO DA LICITAÇÃO (Menor Preço por item ou por lote)]. EX.: Pregão eletrônico, por Sistema de Registro de Preços, do tipo menor preço por item.

4.FUNDAMENTO LEGAL

(AQUI O SOLICITANTE DA COMPRA DEVERÁ INDICAR OS DISPOSITIVOS LEGAIS QUE EMBASAM A CONTRATAÇÃO, CONFORME A MODALIDADE SUGERIDA NO ITEM ANTERIOR). EX.: Lei nº 10.520/2002, Decretos nº 5.450/2005 e 7.892/2013, Art. 3º, Incisos I, II, III e IV, e, subsidiariamente, a Lei nº 8.666/93 e suas alterações posteriores e legislação correlata.

(SE A CONTRATAÇÃO FOR ENQUADRADA COMO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS, DEVERÁ O SOLICITANTE FUNDAMENTAR A ADOÇÃO DO SRP EM UM OU MAIS HIPÓTESES A SEGUIR). EX.:

4.2. Adotou-se, assim, o Sistema de Registro de Preço – SRP, considerando:

4.2.1. A necessidade de contratações frequentes, hipótese prevista no inciso I do artigo 3º do Decreto 7.892/2013;

4.2.2. A previsão de entregas parceladas, conforme previsto no inciso II do artigo 3º do Decreto 7.892/2013;

4.2.3. A conveniência do IFAL em adquirir os materiais objeto deste certame para mais de um órgão, considerando a necessidade de prover a Reitoria e os Câmpus com os bens almejados, hipótese prevista no inciso III do artigo 3º do Decreto 7.892/2013;

4.2.4. A natureza do objeto, que não permite definir previamente o quantitativo a ser demandado pelo IFAL, hipótese prevista no inciso IV do artigo 3º do Decreto 7.892/2013.

5.METAS FÍSICAS

As aquisições ocorrerão conforme planilha a seguir:

O critério para fins de julgamento da(s) proposta(a) será o de **MENOR PREÇO POR ITEM OU POR LOTE**.

A descrição dos itens apresentada no sítio eletrônico www.comprasnet.gov.br poderá divergir, no todo ou em parte, ao que está descrito na Tabela acima. Nesse caso, a LICITANTE deverá considerar a descrição dos itens da relação apresentada neste Termo de Referência.

(SE O PREGÃO FOR PARA REGISTRO DE PREÇOS, ACRESCENTAR A SEGUINTE REDAÇÃO): As quantidades previstas neste Termo de Referência são estimativas máximas para um período de **12 (doze) meses**, validade da Ata de Registro de Preços, e cada Câmpus do INSTITUTO FEDERAL ALAGOAS reserva-se o direito de adquirir, em cada item, o quantitativo que julgar necessário, podendo ser parcial, integral ou abster-se, a qualquer tempo, de adquirir algum item especificado.

6. ESTIMATIVA DE PREÇOS

O valor estimado para a presente licitação será orçado pela área de Compras do Órgão Gerenciador, em conformidade com pesquisa de preço de mercado.

7. ESTRATÉGIA DE FORNECIMENTO E RECEBIMENTO DO MATERIAL

AQUI O SOLICITANTE DA COMPRA INFORMARÁ OS ENDEREÇOS E O HORÁRIO PARA O RECEBIMENTO DO PRODUTO. EX.: O recebimento dos materiais desta licitação ocorrerá na Coordenação de Almoxarifado de cada Câmpus, mediante a conferência de um fiscal do contrato ou de seu auxiliar, em dias úteis, das **08h00 às 12h00 e das 13h00 às 16h00**, em dias de expediente na repartição, com a correspondente nota fiscal/fatura e em conformidade com o estabelecido no Edital e seus Anexos, nos seguintes endereços:

7.1. Reitoria: Rua Dr. Odilon Vasconcelos, 103 (esquina com a Av. Dr. Júlio Marques Luz, antiga Av. Jatiúca) – Jatiúca – Maceió/AL;

7.2. Câmpus Maceió: Rua Mizael Domingues (esquina com a Rua Barão de Atalaia), 75 – Poço – Maceió/AL – CEP: 57.020-600 – Fone: 2126-7000;

7.3. Câmpus Satuba: Rua 17 de Agosto, S/N – Centro – Satuba/AL. CEP: 57.120-000;

7.4. Câmpus Palmeira dos Índios: Av. Alagoas, S/N – Palmeira de Fora – Palmeira dos Índios/AL. Telefone: (82) 3421-3450 / 3421-3282;

7.5. Câmpus Marechal Deodoro: Rua Lourival Alfredo, 176 – Poeira – Marechal Deodoro/AL. CEP: 57.160-000 – Telefone: (82) 3263-1122;

7.6. Local provisório do Câmpus Arapiraca: Escola Hugo Lima, Praça Luiz Pereira Lima, S/N – Centro – Arapiraca/AL. CEP 57.300-015;

7.7. Local provisório do Câmpus Maragogi: FUNDEC – Av. Arnon de Melo, S/N – Gameleiro – Maragogi/AL.

7.8. Local provisório do Câmpus Murici: Escola Municipal Astolfo Lopes, Conjunto Residencial Astolfo Lopes, S/N – Bairro de Cidade Alta – Murici/AL. CEP 57.820-000;

7.9. Câmpus Penedo: Rodovia AL101 Sul, Km 5 – Penedo/AL, CEP 57.200-000. Telefone: (82)8113-9211 / 8119-7003.

7.10. Câmpus Piranhas: Av. Sergipe S/N, Bairro de Xingó, Piranhas, CEP 57.460-000.

7.11. Local provisório do Câmpus Santana do Ipanema: Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL, BR 316, Km 87,5 – Bebedouro – Santana do Ipanema/AL. CEP: 57.500-000.

7.12. Local provisório do Câmpus São Miguel dos Campos: Escola Municipal Mário Soares Palmeira, Praça José Inácio, S/N – Centro – São Miguel dos Campos/AL.

Caso não exista Coordenação de Almojarifado no Câmpus solicitante, os materiais deverão ser entregues nas Coordenações de Administração.

8. PRAZO DE ENTREGA

(AQUI DEVERÁ SER INFORMADO O PRAZO DE ENTREGA DO MATERIAL, QUE DEVERÁ SER CONTADO A PARTIR DA CONFIRMAÇÃO POR PARTE DO FORNECEDOR DE QUE RECEBEU A NOTA DE EMPENHO) EX.: O prazo de entrega será de no máximo **10 (dez) dias úteis**, a contar do recebimento da Nota de Empenho.

9. OBRIGAÇÕES DO IFAL

(ENTRE AS OBRIGAÇÕES DO IFAL DEVERÃO CONSTAR, NO MÍNIMO, OS ITENS A SEGUIR):

- a)** Proporcionar todas as facilidades para que a contratada possa cumprir sua(s) obrigação (ões) dentro das normas e condições estabelecidas neste Termo;
- b)** Fornecer à contratada todas as informações necessárias ao perfeito cumprimento das obrigações assumidas;
- c)** Acompanhar e fiscalizar a execução do contrato, bem como atestar na nota fiscal/fatura a efetiva entrega dos materiais;
- d)** Receber os materiais entregues pela Contratada que estejam em conformidade com as especificações, constantes no Termo de Referência;
- e)** Recusar com a devida justificativa, qualquer material entregue fora das especificações constantes no Termo de Referência, como também nos modelos anexados aos processos;
- f)** Efetuar o pagamento correspondente as faturas emitidas e devidamente;
- g)** Notificar a CONTRATADA, por escrito, sobre quaisquer irregularidades constatadas, solicitando a regularização das mesmas.

10. OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

(ENTRE AS OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA DEVERÃO CONSTAR, NO MÍNIMO, OS ITENS A SEGUIR):

- a) Entregar o objeto licitado rigorosamente dentro do prazo de **10 (dez) dias úteis**, de acordo com as especificações do IFAL e de acordo com a proposta apresentada, vindo a responder por danos eventuais que comprovadamente vier a causar, caso realize o fornecimento com produto de má qualidade;
- b) Os materiais objeto deste Termo, bem como seus componentes, deverão ser originais de fábrica e novos (sem uso, reforma ou recondicionamento);
- c) Manter, durante a execução do contrato, todas as condições da habilitação e da proposta;
- d) Responsabilizar-se pela qualidade dos itens ofertados e por sua troca, sem quaisquer ônus adicionais para o IFAL, caso não se encontrem dentro das especificações estabelecidas neste Termo;
- e) Arcar com todas as despesas decorrentes do fornecimento do objeto do presente ajuste, tais como impostos, fretes, taxas, seguros, materiais incidentes, enfim, tudo que for necessário ao fornecimento e entrega do produto nos locais especificados neste Termo;
- f) Responder pelos danos causados diretamente ao IFAL, decorrentes de sua culpa ou dolo quando do fornecimento;
- g) Manter o **endereço, número de telefone e endereço de e-mail** permanentemente atualizados.
- h) Não poderá alegar, em hipótese alguma, como justificativa ou defesa, desconhecimento, incompreensão, dúvidas ou esquecimento das cláusulas e condições, de contrato, do Termo de Referência, das especificações técnicas, bem como de tudo o que estiver contido nas normas pertinentes. A existência e a atuação da fiscalização em nada diminuirão a responsabilidade única, integral e exclusiva da CONTRATADA no que concerne aos serviços e suas implicações próximas ou remotas, sempre de conformidade com o contrato, o Código Civil e demais leis ou regulamentos vigentes e pertinentes, no Município, Estado e na União.

11. DA GARANTIA DOS MATERIAIS

(DE ACORDO COM AS CARACTERÍSTICAS DO OBJETO, ALGUNS BENS PODEM REQUERER GARANTIA OU CRITÉRIOS DE QUALIDADE ESPECÍFICOS) EX.: Os materiais objeto deste Termo, bem como seus componentes, deverão ser originais de fábrica e novos (sem uso, reforma ou recondicionamento);

Os materiais que necessitarem de cabos, adaptadores, baterias e conectores para seu perfeito funcionamento, deverão ser entregues acompanhados com tais objetos;

Os materiais deverão ter fabricação nacional;

Os materiais deverão ser certificados pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – **INMETRO** e estar, comprovadamente, dentro das especificações das normas técnicas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – **ANVISA**, pertinentes a cada item (se assim houver);

Os materiais deverão estar em plena validade, observando-se os prazos indicados pelos fabricantes;

Não serão aceitos materiais que se vençam nos próximos **6 (meses)** a contar da data de sua entrega, bem como com data de fabricação defasada que comprometa a sua plena visualização e utilização.

12. DA MARGEM DE PREFERÊNCIA

O objeto do presente certame NÃO está inserido em nenhum dos Decretos que estabelecem a aplicação de margens de preferência em licitações realizadas no âmbito da administração pública federal.

OU

No(s) item(s) 1, 2 e 3 do presente certame licitatório será aplicada a margem de preferência de que trata o Decreto N° 7.843, de 12/11/2012.

13. DOCUMENTAÇÃO DE HABILITAÇÃO

(EM TODA E QUALQUER CONTRATAÇÃO COM O PODER PÚBLICO, DEVERÁ O FORNECEDOR COMPROVAR SUA HABILITAÇÃO JURÍDICA E REGULARIDADE FISCAL, DEVENDO OS TERMOS DE REFERÊNCIA EXIGIREM):

13.1. Habilitação Jurídica:

13.1.1. Registro Comercial, no caso de empresa individual;

13.1.2. Ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;

13.1.3. Inscrição do ato constitutivo, no caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício;

13.1.4. Decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no país, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim o exigir.

13.2. Regularidade Fiscal:

13.2.1. Comprovante de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda (CNPJ/MF);

13.2.2. Prova de regularidade relativa a créditos tributários federais e à dívida ativa da União: Certidão Negativa de Débitos relativos a Créditos Tributários Federais e à Dívida Ativa da União (CND), expedida pela Secretaria da Receita Federal;

13.2.3. Prova de regularidade relativa ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS: Certidão de Regularidade e Situação – CRS, emitida pela Caixa Econômica Federal;

13.2.4. Prova de regularidade relativa aos débitos previdenciários: Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas – CNDT, emitida pelo Tribunal Superior do Trabalho – TST;

13.2.5. Prova de regularidade para com a Fazenda Estadual do domicílio ou sede da LICITANTE.

(SERÁ EXIGIDA QUALIFICAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DA CONTRATADA COMO

FORMA DE AFERIR A SUA CAPACIDADE DE ADIMPLIR O COMPROMISSO ASSUMIDO)

13.3. Qualificação Econômico-financeira:

13.3.1. Comprovar boa situação financeira da LICITANTE, aferida com base nos índices de Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e liquidez Corrente (LC) maiores que um (>1), inclusive com a apresentação (se for o caso) de Balanço Patrimonial do último exercício explicitando os índices citados que poderão ser calculados pelas fórmulas abaixo:

$$1. \text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

$$2. \text{Solvência Geral} = \frac{\text{Ativo Total}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

$$3. \text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

13.3.2. A LICITANTE que apresentar índices econômicos iguais ou inferiores a 1 (um) em qualquer dos índices de Liquidez Geral, Solvência Geral e Liquidez Corrente deverá comprovar que possui patrimônio líquido equivalente a 10% (dez por cento) do valor total estimado da contratação ou do item pertinente.

13.3.3. Certidão Negativa de Pedido de Falência ou Concordata, expedida pelo Cartório Distribuidor da sede da pessoa jurídica.

13.3.4. A comprovação de regularidade jurídico-fiscal de ME e EPP dar-se-á de acordo com os artigos 42 e 43, §§ 1º e 2º, da Lei Complementar nº 123/2006.

(A EXIGÊNCIA DE QUALIFICAÇÃO TÉCNICA, DEPENDENDO DAS CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO A SER ADQUIRIDO, PODERÁ SER ACRESCIDA DE OUTROS DOCUMENTOS. NO ENTANTO, DEVERÁ CONTEMPLAR, NO MÍNIMO:

13.4. Qualificação Técnica:

13.4.1. Um ou mais Atestado(s) de Capacidade Técnica, emitido(s) por pessoa jurídica de direito público ou privado, no qual comprove que a LICITANTE forneceu ou está fornecendo bens pertinentes e compatíveis em características, quantidades e prazos, com o objeto desta licitação, em papel timbrado da empresa.

(DEVERÁ, AINDA, SER EXIGIDA, SEMPRE, A DECLARAÇÃO DE QUE NÃO EMPREGA MENOR DE IDADE EM TRABALHO PERIGOSO OU INSALUBRE):

13.5. Declaração de que não possui em seu quadro de pessoal, empregados menores de 18 (dezoito) anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre, e menores de 16 (dezesesseis) anos em qualquer trabalho, salvo na condição de aprendiz a partir de 14 (quatorze) anos, para fins do disposto no inciso XXXIII, do Art. 7º, da Constituição Federal.

14. FORMA DE PAGAMENTO

(AQUI O SOLICITANTE DA COMPRA ESPECIFICA A FORMA DE PAGAMENTO PELO FORNECIMENTO DO MATERIAL). EX.: O pagamento será efetuado após a emissão da Nota de Empenho e certificação do recebimento do objeto licitado, em nota fiscal emitida pela empresa vencedora do certame.

15. DO CONTRATO

DEPENDENDO DA CARACTERÍSTICA DO MATERIAL (SE A OBRIGAÇÃO SE EXTINGUE COM A ENTREGA, POR EXEMPLO), O SOLICITANTE PODERÁ SUGERIR A SUBSTITUIÇÃO DO CONTRATO, QUE, NESTE CASO, SERÁ FORMALIZADO PELA PRÓPRIA NOTA DE EMPENHO. EX.:

O compromisso da entrega do objeto, de acordo com a necessidade e a critério do INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS, será formalizado com a entrega da(s) Nota(s) de empenho pelo mesmo à(s) CONTRATADA(S), sendo regulada por todas as condições constantes deste Termo e das respectivas Atas de Registro de Preços.

ENTRETANTO, CASO HAJA OBRIGAÇÕES FUTURAS A SEREM ADIMPLIDAS PELA CONTRATADA, FAZ-SE NECESSÁRIA A ADOÇÃO DE CONTRATO FORMAL, INDICANDO O PRAZO DE SUA VIGÊNCIA E EXECUÇÃO. EX.:

15.1. A futura contratada terá o prazo de **05 (cinco) dias úteis**, contados a partir da data de sua convocação, para assinar o Contrato, sob pena de decair do direito à contratação, sem prejuízo das sanções previstas neste Termo de Referência

15.2. O prazo previsto no subitem anterior poderá ser prorrogado, por igual período, por solicitação justificada da futura contratada e aceita pela Administração.

15.3. O contrato, fruto desta licitação, terá vigência de **12 (doze) meses** contados a partir de sua assinatura.

16. DO PRAZO PARA RETIRADA DOS INSTRUMENTOS

NO CASO DE REGISTRO DE PREÇOS, A REDAÇÃO SERÁ A SEGUINTE:

O compromisso da entrega do objeto, de acordo com a necessidade e a critério do INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS, será formalizado com a entrega da(s) Nota(s) de empenho pelo mesmo à(s) CONTRATADA(S), sendo regulada por todas as condições constantes deste Termo e das respectivas Atas de Registro de Preços.

A(s) Nota(s) de empenho será(ão) entregue(s) pelo INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS à(s) CONTRATADA(S) até **05 (cinco) dias úteis** após a assinatura da mesma.

A(s) Nota(s) de Empenho será(ão) enviada(s) pelo INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS à(s)

CONTRATADA(S) via fax ou e-mail, para o número e endereço eletrônico informados na carta proposta da LICITANTE.

NO CASO DE PREGÃO TRADICIONAL, A REDAÇÃO SERÁ A SEGUINTE:

A(s) Nota(s) de empenho será(ão) entregue(s) pelo INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS à(s) CONTRATADA(S) **dentro do prazo de validade da proposta da LICITANTE vencedora.**

A(s) Nota(s) de Empenho será(ão) enviada(s) pelo INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS à(s) CONTRATADA(S) via fax ou e-mail, para o número e endereço eletrônico informados na carta proposta da LICITANTE.

17. SANÇÕES

(AQUI O SOLICITANTE DEVERÁ ELENCAR AS PENALIDADES A QUE A FUTURA CONTRATADA ESTARÁ SUJEITA PELO NÃO CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES ASSUMIDAS). EX.: As sanções por descumprimento de cláusulas deste Termo de Referência serão aquelas constantes da Lei 8.666/1993 e suas alterações posteriores, as estabelecidas na Lei 10.520/2002, no Decreto 5.450/2005 e aquelas constantes no Edital do qual este Termo é anexo.

Responsável pelo Termo

Responsável pelo Setor Solicitante ou Área de Compras

Diretor ou Pró-Reitor de Administração e Planejamento

Aprovo:

Diretor Geral ou Reitor IFAL