

ACADEMIA BOMBEIRO MILITAR (ABM)

GUSTAVO DE SOUZA PEREIRA

**GESTÃO DA QUALIDADE NO PROCESSO DE
COMPRAS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR**

GOIÂNIA (GO)

2015

GUSTAVO DE SOUZA PEREIRA

**GESTÃO DA QUALIDADE NO PROCESSO DE
COMPRAS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR**

Artigo Científico, apresentado à ABMGO, como parte das exigências para conclusão de Curso de Formação de Oficiais e obtenção do título de Aspirante a Oficial, sob a orientação do Capitão Flávio Moraes.

GOIÂNIA (GO)

2015

GUSTAVO DE SOUZA PEREIRA

**GESTÃO DA QUALIDADE NO PROCESSO DE
COMPRAS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR**

Artigo Científico, apresentado à ABMGO, como parte das exigências para conclusão de Curso de Formação de Oficiais e obtenção do título de Aspirante a Oficial, sob a orientação do Capitão Flávio Morais.

Goiânia, 22 de julho de 2015.

NOTA

BANCA EXAMINADORA

(Nome do Oficial Presidente)

(Nome do Oficial Membro)

(Nome do Oficial Membro)

GESTÃO DA QUALIDADE NO PROCESSO DE COMPRAS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR

Gustavo de Souza Pereira¹

RESUMO

A presente pesquisa apresenta como tema a gestão da qualidade no processo de compras do Corpo de Bombeiros Militar (CBMGO). Atualmente tem havido o interesse pelas organizações na adoção de ferramentas de gestão que aprimorem a qualidade em seus processos e, portanto, tem-se como objetivo avaliar a gestão de qualidade no processo de compras do CBMGO. De forma específica propõe-se delinear o processo licitatório de acordo com a Lei 8.666/1993; e, apresentar a ABNT NBR ISO 9001 como uma importante ferramenta de gestão pública, observando o sistema de qualidade na gestão de compras. Justifica-se o desenvolvimento desta pela melhoria contínua da qualidade nos serviços prestados. Metodologicamente, o tipo de pesquisa adotado é a exploratória e como técnica, utiliza-se a pesquisa bibliográfica que possibilita o levantamento de argumentos por meio de registros já disponíveis. Por fim, propõe-se que no processo de compras além de basear-se nos pressupostos da Lei e seja alinhado às normas como a NBR ISO 9001 que poderão otimizar os processos na gestão de compras em busca da qualidade.

Palavras Chave: Gestão da Qualidade. Gestão de Compras. Licitação. ISO 9001.

ABSTRACT

This research has as its theme the quality of management in the procurement process of the Military Fire Department (CBMGO). Currently there has been interest in the organizations in the adoption of management tools that improve the quality of its processes and therefore, we have to evaluate the quality of management in CBMGO Shopping process. Specifically it is proposed to delineate the bidding process in accordance with Law 8,666 / 1993; and presenting the ISO 9001 as a major public management tool, noting the quality system in purchasing management. Justified the development of the continuous improvement of quality services. Methodologically, the kind of research is exploratory and adopted as a technique, we use the literature that enables raising arguments through records already available. Finally, it is proposed that in the purchasing process as well as based on the assumptions of Law and is aligned with standards such as ISO 9001 that could optimize the processes in purchasing management in pursuit of quality.

Keywords: Quality Management. Purchasing Management. Bid. ISO 9001.

¹ Acadêmico do Curso de Formação de Oficiais;

Bacharel em Direito pela Universidade Católica de Goiás (UCG/2007);

E-mail: gustspereira@gmail.com

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 GESTÃO DA QUALIDADE EM COMPRAS NA INSTITUIÇÃO PÚBLICA	7
2.1 LICITAÇÃO E SUAS MODALIDADES	13
2.2 PROCESSO DE COMPRAS.....	21
2.2.1 Fornecedores.....	24
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

Atualmente tem havido o interesse pelas organizações na adoção de ferramentas de gestão que aprimorem a qualidade em seus processos. Dentre as diversas ferramentas de gestão empregadas nas organizações públicas, observa-se o crescente interesse pela adoção de modelos de gestão orientados para processos, como é o caso da ABNT NBR ISO 9001 é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 9001, trata-se da versão brasileira de uma norma internacional que estabelece requisitos para adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade, sem a intenção de impor uniformidade na sua estrutura.

A implementação da ABNT NBR ISO 9001, apesar de não ser o único caminho a ser adotado para a padronização de métodos, processos e práticas de uma organização, apresenta-se como uma das melhores práticas já que reflete o consenso mundial da maioria dos países do mundo. É utilizado por mais de um milhão de organizações pelo mundo para definir padrões de qualidade e gerenciamento, oportunizando sucesso através da melhoria contínua. Nessa perspectiva, é relevante analisar como a gestão da qualidade poderá contribuir no processo de compras em licitação do Corpo de Bombeiro Militar (CBMGO)?

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo avaliar a gestão de qualidade no processo de compras do CBMGO. De forma específica propõe-se delinear o processo licitatório de acordo com a Lei 8.666/1993; e, apresentar a ABNT NBR ISO 9001 como uma importante ferramenta de gestão pública, observando o sistema de qualidade na gestão de compras. A presente pesquisa justifica-se pela melhoria contínua da qualidade nos serviços prestados, pois constitui um desafio para a gestão de todas as instituições públicas, inclusive o setor de compras que é responsável por uma grande parte do movimento financeiro do órgão.

Metodologicamente, o tipo de pesquisa adotado é a exploratória e como técnica, utiliza-se a pesquisa bibliográfica que possibilita o levantamento de argumentos por meio de registros já disponíveis, tais como livros, artigos, dissertações, documentos, entre outros. Os dados utilizados são de categoria teórica, tendo como alicerce contribuições de estudos sobre este tema.

2 GESTÃO DA QUALIDADE EM COMPRAS NA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

A gestão da qualidade é um meio sistemático que busca garantir que as atividades aconteçam conforme foram planejadas e com ênfase na prevenção de problemas através da adoção de atitudes e controles que assim o permitam (CROSBY, 1990, p. 37).

O conceito de qualidade está associado à redução de custos, aumento da produtividade e satisfação do cliente, ou seja, fazer melhor, gastando menos e entregando ao cliente produtos ou serviços que atendam ou superem suas expectativas (MELLO, 2011, p. 4). Contudo, alcançar a qualidade em todas as áreas em uma organização é uma tarefa difícil pois os clientes mudam suas percepções sobre a qualidade, cabendo às organizações de sucesso serem precisas quanto às suas percepções em relação às expectativas do cliente e terem habilidades para torná-las operacionais (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2005, p. 100).

A NBR ISO 9000 (2000, p. 7) parte desse pressuposto e define o termo qualidade como sendo um conjunto de características inerentes que satisfaz os requisitos dos clientes e outras partes interessadas. Destaca ainda que uma organização de sucesso pode ser resultado de uma implementação e manutenção de um sistema de gestão da qualidade, incluído entre as outras disciplinas de gestão, com o intuito de melhorar continuamente, o desempenho de suas atividades (NBR ISO 9000, 2000, p. 2).

Os principais objetivos da qualidade consistem em adotar uma abordagem sistêmica de todas as atividades que afetam a qualidade, priorizando ações preventivas em detrimento das ações corretivas e prover evidências de conformidade dos produtos ou serviços (PIRES, 2004).

A visão de satisfação do cliente, aquele que utiliza o serviço público, tornou-se cada vez mais voga e a qualidade, nesse contexto, continua em constante evolução exigindo cada vez mais a participação de todos os colaboradores para que as metas das organizações possam ser alcançadas.

Partindo deste pressuposto, a gestão de compras constitui uma função relevante dentro da gestão estratégica de uma instituição devido ao volume de recursos financeiros que envolvem, substituindo o paradigma da visão

preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucro (MARTINS, 2001).

A função compras é analisada como um segmento importante em um departamento de materiais ou suprimentos, tendo como objetivo principal o suprimento das demandas de materiais ou serviços que ocorrerão por meio de um planejamento quantitativo priorizando o cumprimento dos prazos estabelecidos e as quantidades solicitadas; verificação contínua entre a quantidade solicitada e a efetividade dos produtos recebidos; e, por fim, a tomada de providências para o armazenamento (DIAS, 2010).

Heinritz e Farrel (1988, p. 24) afirmaram que “as compras não são um fim em si mesmas”, é, portanto, “uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento” (DIAS, 2010, p. 259).

As atividades específicas envolvidas no processo de compras de dada organização estão ligadas diretamente à gestão de estoque, pois é esta que solicita a compra, compreendendo: elaboração de solicitação de compras, pedido de cotação, seleção de fornecedores com melhores cotações, negociação com fornecedores pré-selecionados, seleção definitiva, pedido de compra, acompanhamento (*follow-up*).

O alto custo das matérias-primas foi o responsável por uma série de modificações na maneira de ver a função do setor de suprimentos. Era quase sempre atribuição secundária do gerente ou dos níveis hierárquicos inferiores e foi, somente, quando algumas empresas começaram a parar por falta de estoque de determinados produtos básicos que se reconheceu a importância de planejar e controlar o fluxo de materiais de forma científica e centralizada (DIAS, 2010, p. 260).

A responsabilidade pelas compras, como em qualquer outra função importante de administração e de operação, é delegada, em geral, a uma pessoa específica ou a um departamento dentro da organização (HEINRITZ; FARRELL, 1988). A centralização das atividades de compras apresenta algumas vantagens, conforme explanaram:

1. Assegura-se, por meio dele, um melhor controle ao se isolar o fator materiais, com uma pessoa ou um departamento diretamente responsáveis, perante a direção, pelo desempenho desta função, e também um dispositivo completo de registros

- relativos às transações de compras, obrigações contratuais e gastos em geral.
2. A concentração nas atividades específicas de compras desenvolve o conhecimento especializado, habilidade profissional concernente e normas de procedimento que resultam em aquisições mais eficientes e mais econômicas.
 3. Um melhor desempenho pode ser esperado, em outros departamentos, quando os superintendentes, os gerentes de escritórios e os chefes de outros departamentos veem-se desobrigados da detalhada e minuciosa responsabilidade envolvida nas compras e das interrupções e entrevistas que são naturais e inerentes ao processo de compras.
 4. Em se separando a função compras da influência ou domínio dos outros departamentos, cujos interesses mais fundamentais acham-se desviados para outros objetivos, será a maior a possibilidade de que as forças potenciais econômicas geradoras de lucros das compras mereçam maior consideração em função dos seus próprios méritos, fazendo, destarte, uma maior contribuição para operação lucrativa em geral (HEINRITZ; FARRELL, 1988, p. 22).

Slack *et al.* (2006) apontaram que grande parte das organizações realizam aquisições permeadas pela grande variedade de produtos ou serviços e o seu respectivo volume e valores tem obtido crescimento à medida que as há a concentração nos processos fundamentais da organização.

A atividade de compras fundamentada na qualidade possui alguns pressupostos básicos que são válidos tanto para produtos ou serviços. Baily *et al.* (1994) determinaram-nos de os cinco corretos de compras: ao preço correto, para entrega no momento correto, produtos e serviços da qualidade correta, na quantidade correta e da fonte correta.

Caso a organização consiga cumprir os objetivos citados por Baily *et al.* (1994), irá usufruir, desta forma, de diversos benefícios centrais da qualidade, conforme explanaram Slack *et al.* (1996), ao enfatizarem que comprar ao preço correto garante vantagens relacionadas aos custos, já que as compras geram impactos significativos nos resultados financeiros das operações da organização.

Para Slack *et al.* (1996) comprar ao preço correto proporciona vantagens em custos. A partir de um contexto histórico entende-se que esse objetivo de compras tem sido priorizado na teoria e prática diária de compras. Acredita-se que a grande maioria dos profissionais de compras eram treinados e qualificados em processos de negociação para lidar com fornecedores, de modo a assegurar o melhor acordo de preço. A ênfase no custo correto é justificada pelo impacto que este implica nos custos de qualquer operação bem

como nos lucros da organização, pois a proporção dos custos de compras é superior se comparadas aos lucros. Portanto, esse pressuposto baseia-se na afirmativa que quanto maior a participação dos custos de compras no custo total maior será a lucratividade da organização.

Comprar no momento correto e na quantidade correta pode ter impactos no desempenho da empresa em termos de velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade. SLACK *et al.* (2006) afirmaram que embora as deliberações acerca do quanto e quando comprar sejam estabelecidas por meio de previsão de demanda futura, avaliação de quantidade econômica de compra ou características do produto ou mercado, a função de compra geralmente envolverá: procedimentos como a geração da ordem que irá autorizar aos fornecedores o fornecimento da quantidade necessária e prazo a ser cumprido. A função *follow up* busca garantir que as ordens de compra e os contratos sejam cumpridos por meio do acompanhamento dos pedidos junto aos fornecedores e encerra na entrega dos produtos e serviços. Ou seja, os responsáveis pelas compras estabelecem o contrato com o fornecedor e os responsáveis pelo *follow up* acompanham o pedido, conforme expuseram Slack *et al.* (2006).

Comprar produtos e serviços na qualidade correta tem efeitos significativos no desempenho da organização em conseguir alcançar uma vantagem em termos de qualidade; além disso, a qualidade ainda poderá implicar nos prazos do fornecimento e confiabilidade. Serviços ou materiais de confiabilidade duvidosa podem acarretar problemas nos serviços prestados aos clientes. Para Slack *et al.* (2006), a falha na qualidade de produtos ou serviços adquiridos implica no aumento dos custos e por isso empresas têm adotado programas que buscam garantir a qualidade de fornecimento por meio do monitoramento e aprimoramento dos níveis de qualidade do fornecedor observando indicadores relacionados à equipamentos, sistemas, procedimentos e treinamentos.

No mercado, os compradores têm priorizado fornecedores que possuem sua qualificação certificada por meio normas internacionais (ISO 9000 ou BS5750), garantindo, assim, a conformidade dos seus sistemas e processos. A certificação dos fornecedores, para Slack *et al.* (2006), gera uma decisão de compra baseada nos critérios de qualidade implícita nos produtos e

serviços. Todavia, a certificação constitui apenas uma indicação de capacitação para alcançar a boa qualidade, pois ela não garante efetivamente a boa qualidade dos produtos e serviços dos fornecedores (SLACK *et al*, 2006).

Martins (2001) observou que toda empresa na consecução de seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos, no caso de assim estar organizada. Essa interação deve dar-se da forma mais eficiente possível, a fim de que tais esforços se somem. A área de compras interage intensamente com todas as outras, recebendo e processando informações, como também alimentando outros departamentos de informações úteis às suas tomadas de decisão.

Por isso, Heinritz e Farrell (1988) estabeleceram as metas fundamentais das compras, conforme se segue:

1. A manutenção da continuidade de suprimentos, para dar cobertura às atividades estabelecidas pela organização;
2. Propiciar tal cobertura com um mínimo de investimento em estoques de materiais, desde que apresentem vantagens econômicas e segurança para o plano total;
3. Evitar a duplicação, desperdício e obsolescência de materiais;
4. A manutenção de padrões de qualidade dos materiais, baseando-se na propriedade para o uso;
5. A aquisição de materiais aos custos mais baixos, desde que satisfaçam as exigências de qualidade e de finalidade requerida; e,
6. A sustentação da posição competitiva da empresa dentro do mercado onde atua, especificamente no que tange aos custos dos materiais.

Em instituições públicas, como é o caso do CBMGO, nos quais não há objetivo de lucro, além da ausência dos fatores competitivos, o ponto sexto, dos acima referidos, seria reformulado, para expressar um conceito semelhante dirigido ao objetivo de se alcançar um valor máximo pelo desembolso de uma dotação de um orçamento fixo para a compra de materiais (HEINRITZ; FARRELL, 1988).

Outro conjunto de atividades da área de compras está relacionado à assistência do público interno, compreendendo as informações para a

identificação de materiais adequados à organização e ao processo de simplificação e padronização (BARBIERI; MACHLINE, 2006).

As compras começam com uma necessidade que surge no programa operacional da organização. Uma compra demanda autorização que pode ser formal ou informal. Às vezes, existe apenas na forma de uma quota operacional que é comunicada ao departamento de compras juntamente com todas as exigências da aquisição de materiais e suprimentos necessários. Em outras oportunidades, aquela autoridade está implícita na relação de materiais, tanto para uma linha-padrão de produtos, como para produtos sob condições específicas. Em outras ocasiões, ainda, a autoridade é concedida na forma de uma requisição de um material necessário. Para materiais padronizados, de uso comum e repetitivo, o departamento de compras, costumeiramente, goza de uma considerável amplitude no exercício do julgamento das compras para estocagem de certos materiais. Suas decisões baseiam-se na experiência, índice de emprego do material em pauta, estimativas, e outros pontos indicadores, e estão, em geral, de acordo com uma diretriz geral pré-estabelecida para o estoque (HEINRITZ; FARRELL, 1988).

A responsabilidade final pelo tipo e qualidade dos materiais a serem comprados deve ser retida por aqueles que vão emprega-los e que são responsáveis pelos resultados finais. Neste consenso, os departamentos que vão empregar os materiais devem ser tratados, pelo departamento de compras, como se fossem clientes e, como tal, devem ser atendidos em suas reclamações. Isso, porém, não situa a responsabilidade, ou autoridade, pela seleção sobre os departamentos que empregarão os referidos materiais. Pelo contrário, a responsabilidade que lhes cabe é a de uma definição e especificação acuradas do produto, em termos de fórmulas ou análise, padrões comerciais estabelecidos, plantas e desenhos, tolerâncias quanto às dimensões e às implicações decorrentes da finalidade a que se destina o material.

A maioria dos materiais, dos suprimentos e equipamentos pode ser adquirida em mercados competitivos, de uma ampla variedade de fontes, e é função do departamento de compras selecionar o material em particular e a fonte de fornecimento mais vantajosa para a empresa, mantendo em pauta duas ou mais fontes alternativas, se for conveniente estimular a concorrência

ou assegurar a continuidade de fornecimento, mantendo sempre em mente os requisitos essenciais, como foram definidos, devem ser satisfeitos (HEINRITZ; FARRELL, 1988).

2.1 LICITAÇÃO E SUAS MODALIDADES

Ao se fazer compras para um órgão público ou para instituições em geral, as que se destinam a um departamento ou a uma conta específicos são, quase sempre, estritamente limitadas pelo orçamento anual ou por certo montante do mesmo que ainda não tenha sido gasto (que é outra forma de autorização). Nas compras governamentais há um limite monetário que pode ser gasta em uma única compra individual, sem que se exija uma aprovação específica da administração geral (HEINRITZ; FARRELL, 1988).

Isso ocorre porque o CBMGO é uma instituição pública onde as aquisições de bens e serviços são feitas mediante processo licitatório, normatizado, no âmbito federal, pela lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal e institui normas para licitações e contratos da administração pública. No âmbito estadual, a Lei 17.928, de 27 de dezembro de 2012, dispõe sobre as normas suplementares de licitações e contratos pertinentes a obras, compras e serviços, bem como convênios, outros ajustes e demais atos administrativos negociais.

A administração pública, por suas entidades estatais, autárquicas e paraestatais realiza obras e serviços, faz compras e aliena bens. Essas atividades são cumpridas por meio de contratos, e estes, por sua vez, dependem, em geral, de um procedimento seletivo prévio, que é a licitação (MEIRELLES; AZEVEDO; PRENDES, 1991).

A licitação e suas modalidades são as formas utilizadas pela administração para alienar bens e direitos. A Lei 8.666/1993 estabelece que a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade

administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Os princípios estabelecidos pela lei são determinantes para o gestor público. Embora Di Pietro (2010, p. 353-354) tenha afirmado que não há uniformidade entre os doutrinadores a respeito dos princípios que regem a licitação, buscar-se-á tratar de forma geral sobre tais princípios.

O princípio da legalidade determina que a administração deve agir no processo licitatório de acordo com o que está determinado em lei, mesmo que seja um ato muito simples deverá estar regido por uma norma, caso contrário não terá eficácia (DI PIETRO, 2010, p. 67).

O princípio da impessoalidade estabelece que o gestor público deva pautar sua atividade por uma posição de neutralidade, sem gerar discriminações que levem a privilégios ou prejuízos injustificáveis. Para Meireles (2014, p. 85), impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal que indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal.

O princípio da moralidade encerra a necessidade de toda a atividade administrativa onde o processo de licitação deverá ocorrer em conformidade de padrões éticos presáveis, exigindo da Administração e dos licitantes um comportamento escorreito, liso, honesto, de parte a parte (MELLO, 2011, p. 541).

O princípio da igualdade é basilar do processo de licitação, pois não pode haver discriminação dos licitantes por meio de cláusulas ou condições que impliquem admissão, previsão, inclusão ou tolerância e nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo, inclusive nos casos de sociedades cooperativas, e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato (art. 3º, § 1º, I).

O princípio da publicidade estabelece a obrigatoriedade de divulgação de todos os atos praticados pela administração que possam ser conhecidos e, por consequência, exigidos, fiscalizados e controlados por terceiros, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura (art. 3º, § 3º); qualquer cidadão pode acompanhar os processos de licitação, desde que não

haja interferência que cause perturbação ou impeça a realização dos trabalhos (art. 4º). O sigilo na apresentação das propostas busca conservar o caráter de competição entre os licitantes. A abertura das propostas ocorrerá sempre em ato público previamente designado (art. 43, § 1º). Devassar o sigilo de proposta apresentada em procedimento licitatório, ou proporcionar a terceiro o ensejo de devassa-lo, constitui crime com pena prevista de dois a três anos de detenção e multa (art. 93).

No art. 41 estabelece que Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada. No julgamento das propostas, a Comissão levará em consideração os critérios objetivos definidos no edital ou convite, os quais não devem contrariar as normas e princípios estabelecidos por esta Lei (art. 44). É vedada a utilização de qualquer elemento, critério ou fator sigiloso, secreto, subjetivo ou reservado que possa ainda que indiretamente elidir o princípio da igualdade entre os licitantes (art. 44, § 1º).

Não se considerará qualquer oferta de vantagem não prevista no edital ou no convite, inclusive financiamentos subsidiados ou a fundo perdido, nem preço ou vantagem baseada nas ofertas dos demais licitantes (art. 44, § 2º). O julgamento das propostas será objetivo, devendo a Comissão de licitação ou o responsável pelo convite realizá-lo em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle (art. 45).

Na Lei 8.666/1993 há a regulamentação do inciso XXI do art. 37 da CF, configurando como o estatuto jurídico das licitações e dos contratos para todas as entidades da Administração Pública, prioriza a garantia do princípio da isonomia, optando pela proposta que resultar em mais vantagens para o órgão. Neste sentido, Meirelles (2014) acrescentou que entre os princípios da licitação, está a adjudicação compulsória que impede a administração de atribuir a outro o objeto da licitação que não seja o vencedor.

No art. 50 da referida Lei estabelece que a Administração não poderá celebrar o contrato com preterição da ordem de classificação das propostas ou com terceiros estranhos ao procedimento licitatório, sob pena de nulidade. A adjudicação ao vencedor é obrigatória, não se este desistir expressamente ou

não firmar contrato no prazo fixado. A recusa injustificada do adjudicatário em assinar contrato dentro do prazo estabelecido pela administração caracteriza o descumprimento total da obrigação assumida, sujeitando-o às penalidades legalmente estabelecidas (art. 81). A administração não pode abrir nova licitação para o mesmo objeto enquanto estiver valendo a adjudicação concernente ao processo anterior.

Barbieri e Machline (2006) ressaltaram que essa lei dispõe sobre as normas gerais de licitação e contratos administrativos e que os Estados, o Distrito Federal e os Municípios podem, portanto, criar normas específicas sobre essa matéria. No art. 118 e 119 estabelecem que os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as entidades da administração indireta deverão adaptar suas normas sobre licitações e contratos ao disposto nesta Lei. As sociedades de economia mista, empresas e fundações públicas e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União e pelas entidades referidas no artigo anterior editarão regulamentos próprios devidamente publicados, ficando sujeitas às disposições desta Lei. Além disso, os regulamentos a que se refere este artigo, no âmbito da Administração Pública, após aprovados pela autoridade de nível superior à que estiverem vinculados os respectivos órgãos, sociedades e entidades, deverão ser publicados na imprensa oficial. Tal procedimento visa garantir a essas entidades maior flexibilidade e agilidade no processo de compras.

O processo de compras poderá ocorrer por concorrência que é própria para contratos de grande valor, na qual se admite a participação de qualquer interessado que comprove possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital. Exige ampla divulgação no Diário Oficial ou Jornal de grande circulação com antecedência mínima de trinta dias (art. 22, § 1º).

A tomada de preços é realizada entre interessados previamente registrados, observada a necessária habilitação, convocados com antecedência mínima de quinze dias, por aviso publicado no Diário Oficial ou Jornal de grande circulação, contendo as informações essenciais da licitação e o local onde pode ser obtido o edital (art. 22, § 2º; art. 20).

O convite é uma modalidade de licitação simplificada destinada às contratações de pequeno valor, consistindo no convite por escrito a pelo menos três interessados do ramo para que apresentem suas propostas no prazo de

cinco dias. Admite a participação de outros interessados que manifestem interesse. Esta modalidade não exige a publicação dos avisos em jornais diários, mas a cópia do convite, que é o instrumento convocatório, deverá ser fixada em local apropriado, estendendo, dessa forma, o convite a outros interessados, desde que cadastrados no ramo correspondente, e que manifestem o interesse em participar desse processo com antecedência de 24 horas da apresentação das propostas (art. 22, § 3º). Nos casos em que couber esta modalidade, a administração poderá utilizar a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência (art. 23, § 4º).

O concurso é destinado a escolher trabalho técnico, científico e artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores. Exige ampla divulgação no Diário Oficial da União ou Jornal de grande circulação (art. 22, § 4º). O leilão é uma modalidade destinada à venda de bens pelo melhor preço, igual ou superior ao valor da avaliação. Exige ampla divulgação no Diário Oficial da União ou Jornal de grande circulação (art. 22, § 5º). O pregão é uma modalidade de licitação entre quaisquer interessados, independente do limite de valores. O pregão pode ser presencial ou no ambiente da internet, este último foi regulamentado posteriormente por meio do Decreto n. 3.697, de 21 de dezembro de 2001. Prevê disputa entre os participantes por meios de lances verbais (presencial) e eletrônicos (internet). Exige ampla divulgação no Diário Oficial da União ou Jornal de grande circulação.

Dentro das normas, atualmente, no pregão é facultativo o exame dos documentos apenas do participante possuidor do menor preço, conseguido através de proposta ou lance, em sessão pública, com a presença dos fornecedores ou seus representantes legais no caso do pregão presencial ou, no ambiente virtual, através do pregão eletrônico.

No pregão presencial os participantes enviam as propostas, sendo que a que obtiver o preço inferior e aqueles até 10% superiores serão selecionadas, pois o objetivo é garantir a competição leal. No entanto, em uma seleção onde há uma quantidade inferior a três participantes, permite-se, desde que aceita pelo interessado, a participação dos licitantes que possuem os três menores preços. Esta normativa busca garantir que as aquisições ocorram dentro dos parâmetros do mercado fornecedor. Vale ressaltar que o prazo de divulgação,

que antecede a apresentação das propostas não poderá ser inferior a 8 dias úteis, contados a partir da publicação do aviso. O prazo referido deve estar especificado no edital (BRAGA, 2000; BARBIERI; MACHLINE, 2006).

Atualmente, a modalidade de licitação mais usada na administração pública tem sido o pregão eletrônico, pois permite maior transparência em seu processo de aquisição. Esta ferramenta licitatória, criada pela Lei Federal nº. 10.520/02 é utilizada pelo governo para realizar contratos administrativos de bens e serviços comuns, independentemente do valor estimado.

A condução e adjudicação do pregão são feitas pelo pregoeiro, sendo a homologação feita por autoridade competente, que possui condições de justificar a comprar e determinar a abertura da licitação. São atribuições do pregoeiro: credenciamento dos interessados; o recebimento dos envelopes das propostas de preços e da documentação de habilitação; a abertura dos envelopes das propostas de preços, o seu exame e a classificação dos proponentes; a condução dos procedimentos relativos aos lances e à escolha da proposta ou do lance de menor preço; a adjudicação da proposta de menor preço; a elaboração de ata; a condução dos trabalhos da equipe de apoio; o recebimento, o exame e a decisão sobre recursos; e, o encaminhamento do processo devidamente instruído, após a adjudicação, à autoridade superior, visando a homologação e a contratação (Decreto 3.555/2000, art. 9º).

Em pregões presenciais as rotinas de credenciamento são executadas pela equipe de apoio antes da abertura, quando são verificadas as credenciais de todos os presentes e declarada aberta a sessão pelo pregoeiro, que deverá transcorrer de forma ininterrupta até o encerramento dos trabalhos. As propostas dos licitantes e respectiva documentação de habilitação são recebidas em dois invólucros separados, da seguinte forma: envelope contendo a proposta, identificando a numeração do pregão, o objeto e o preço oferecido; envelope contendo a documentação de habilitação do interessado (BRAGA, 2000).

Após a entrega poderá acontecer a abertura das propostas e, posteriormente, ocorrerá a rubrica feitas pelo pregoeiro, equipe de apoio e participantes. Os requisitos são estabelecidos no edital e servem para verificação da aceitabilidade de cada proposta e caso não atenda a esses requisitos acarretará a desclassificação do participante. Na sequência, o pregoeiro realiza a leitura dos preços ofertados por cada participante, os quais serão registrados no sistema com projeção em tela de modo que todos possam

acompanhar. Neste momento realiza-se a classificação das propostas onde os licitantes têm a liberdade de intervir apresentando lances verbais. Nesta etapa, a formulação dos lances deve, necessariamente, abranger valores inferiores à proposta escrita de menor valor. O pregoeiro solicita ao licitante que apresentou a proposta com valor superior para iniciar os lances verbais, obedecendo uma sequência do maior para o menor preço selecionado. Após encerrada a apresentação de lances verbais, o pregoeiro julgará a proposta de menor preço, iniciando, em sequência, a habilitação. Diferentemente das demais modalidades de licitação previstas na Lei nº 8.666/93, essa modalidade prevê a inversão das fases de julgamento e de habilitação (BRAGA, 2000).

Após encerramento das fases de julgamento e habilitação, declarar-se-á vencedor o licitante que apresentou a proposta julgada de menor preço e que, posteriormente, tenha sido habilitado. Qualquer participante poderá recorrer, logo que seja declarado o vencedor, todavia, caso não ocorra imediata manifestação acompanhada da explicitação dos motivos, será configurada a preclusão do direito de recurso. A licitação poderá então ser adjudicada ao vencedor, pelo pregoeiro (BRAGA, 2000).

No pregão eletrônico usa-se um portal de compras do governo federal chamado Comprasnet (www.comprasnet.gov.br), administrado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da Secretaria de Logística e Serviços Gerais (DLSG). O Decreto 3.697/2000 determina que a autoridade competente do órgão promotor da licitação, o pregoeiro e sua equipe de apoios e os licitantes devem estar previamente cadastrados perante o servidor do sistema eletrônico, cada qual contando com *login* e senha intransferíveis. O licitante deve acompanhar as operações do sistema eletrônico durante a sessão pública virtual do pregão, ficando responsável pelo ônus decorrente da perda de negócios diante da inobservância de quaisquer mensagens emitidas pelo sistema ou de sua desconexão.

O prazo de envio das propostas inicia-se com a liberação do edital no Comprasnet e termina quando do início da sessão pública. A sessão pública deve começar em horário previsto no edital, com o pregoeiro abrindo cada proposta recebida e analisando o objeto do preço ofertado. Ele pode desclassificar a proposta caso julgue que ela não atende aos requisitos estabelecidos no edital. A partir daí cada licitante passa a ter conhecimento de

todos os preços ofertados, sem saber quem são os demais licitantes. Começa então a fase competitiva, na qual os licitantes fazem lances e são informados do menor valor ofertado, em tempo real. Ao término proclamará o licitante vencedor, que deverá comprovar, de imediato, a sua situação de regularidade como estabelece a Lei 8.666/1993. Ao iniciar essa fase, o licitante inconformado com alguma decisão do pregoeiro poderá declarar a intenção de interpor recurso em tela apropriada e que se torna disponível automaticamente após o início da fase de habilitação. O pregoeiro deverá informar, ao final da sessão pública, o prazo para os licitantes com intenção de interpor recursos a registrar as razões dos recursos, bem como para os demais registrarem suas contrarrazões (BARBIERI; MACHLINE, 2006).

No entanto, para as aquisições de bens de pequeno valor, a administração pública dispensa o processo licitatório, mas as mesmas deverão ser realizadas, no âmbito dos órgãos que compõem o Sistema Integrado de Serviços Gerais (SISG), preferencialmente, por meio do Sistema de Cotação Eletrônica de Preços, com o objetivo de ampliar a competitividade e racionalizar os procedimentos relativos a essas compras.

São classificados, como bens de pequeno valor, aqueles que se enquadram na hipótese de dispensa da licitação prevista no inciso II do art. 24 da Lei nº 8.666/1993, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma compra de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez.

Art. 24. É dispensável a licitação: I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram as parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente; II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez; (Lei 8.666/93 - Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública)

A Lei 8.666/1993 estabelece 24 condições para a dispensa de licitação, tais como: compras abaixo do valor-limite previsto para a modalidade de convite; nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem; nos casos de emergência ou de calamidade pública; quando não acudirem interessados à

licitação anterior; nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis no tempo necessário para a realização dos processos licitatórios correspondentes, realizadas diretamente com base no preço do dia; para a aquisição de peças necessárias à manutenção de equipamentos durante o período de garantia e outras situações expressamente citadas na referida lei (art. 24).

Essas aquisições são chamadas no âmbito do ramo de licitações de “aquisição por compra direta”, isto é, o artigo supracitado da lei permite que o administrador negocie diretamente com o fornecedor a respeito do bem, o menor preço e melhores vantagens para a administração, sem a realização de um procedimento licitatório.

Há, ainda, casos em que se enquadram na inexigibilidade de licitação, ocorrem quando a competição é inviável, como nos casos de materiais, equipamentos ou gêneros que só podem ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo (art. 25). Tanto a dispensa de licitação quanto a sua inexigibilidade devem ser comunicada dentro de três dias à autoridade superior para ratificação e publicação da Imprensa Oficial no prazo de cinco dias (BARBIERI; MACHLINE, 2006). Esses processos devem ser instruídos com informações sobre a caracterização da situação emergencial ou catastrófica e justificativa sobre a escolha do contratado e do preço dos bens ou serviços adquiridos (art. 26).

Todavia, por envolver a administração pública, esse procedimento exige que sejam seguidos os princípios administrativos de moralidade, publicidade e eficiência e se adote alguns requisitos, a exemplo da pesquisa de preço de no mínimo três propostas, além da pretensa contratada para a escolha do fornecedor.

2.2 PROCESSO DE COMPRAS

O processo de compra de uma organização envolve diversas atividades específicas, dentre elas as seguintes: manutenção de cadastros de fornecedores, emissão de pedidos de compras, elaboração de cotações, negociação, contratação, diligenciamento ou acompanhamento (*follow-up*), avaliação dos fornecedores e desenvolvimento de novos fornecedores. Outro

conjunto de atividades da área de compras refere-se à assistência aos usuários internos, provendo informações para identificar materiais adequados para a organização e para o processo de simplificação e padronização.

Neste processo de compras, pode-se contar com a série de normas ISO 9000, que é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para o sistema de gestão com foco na qualidade, podendo ser específica para um produto, material ou processo particular, conforme ressaltaram Mello *et al.* (2009, p. 1).

De acordo com a ISO (2008) uma mesma norma poderá ser aplicada a qualquer tipo de organização, grande ou pequena, seja qual for seu produto, inclusive quando ele é na verdade um serviço, em qualquer setor de atividade, e seja qual for seu meio de negócio, podendo ser uma administração pública ou um departamento do governo. Além disso, quanto maior for a organização e quanto mais pessoas envolvidas, maior a possibilidade de existirem alguns procedimentos, instruções, formulários ou registros documentados e eles irão contribuir para assegurar que qualquer pessoa dentro da organização não esteja apenas fazendo seu trabalho do seu jeito e que exista um mínimo de ordem nos processos. Para ser realmente eficaz e eficiente, a organização pode gerenciar sua forma de fazer as coisas de forma sistêmica. Isso garante que nada importante seja esquecido e que todos estejam conscientes sobre quem é responsável para fazer o que, quando, como, por que e onde (MELLO, 2009, p. 2).

Barbieri e Machline (2006) sugerem que as atividades de compras variam conforme o tipo de compra, que podem ser de três tipos: compras normais de itens padronizados, compras de emergência e compras de itens não padronizados. Um sistema de reposição bem estruturado evita que a grande maioria das solicitações não encontre estoques em quantidade suficiente. Se o órgão adota o sistema de ponto de pedido, o início do processo de compra de um item específico é o momento no qual o seu nível de estoque é igual ou menor ao ponto de pedido, e o lote de compra deve ser uma quantidade prefixada. Se a organização adota o sistema de reposição periódica, o momento que desencadeia o processo de compra é predeterminado. A partir daí o responsável pelo seu armazenamento ou o

próprio sistema, de modo automático, emite uma solicitação para a compra em pauta.

Para Barbieri e Machline (2006), a rigor, essa solicitação deve ser suficiente para desencadear o processo de compra, a não ser que haja algum estudo para substituir o material. Vale lembrar que quanto mais tempo a organização gasta para autorizar a compra de um material, mais aumenta o tempo de espera e, conseqüentemente, o nível de estoque necessário para atender a demanda. O setor de compras selecionará o fornecedor e emitirá um pedido de compra.

O pedido de compra é um documento formal que deve reproduzir as condições negociadas entre as partes, tendo força de contrato quando aceito pelo fornecedor. Ele estabelece obrigações e direitos entre comprador e fornecedor, sendo a base para dirimir qualquer dúvida ou controvérsia (BARBIERI; MACHLINE, 2006, p. 205).

Havendo divergências entre o pedido e a mercadoria entre ou entre o pedido e a nota fiscal, há uma quebra de contrato e, como consequência, irá aumentar o prazo de espera, que pode comprometer o atendimento aos usuários. Daí a importância de um bom processo de seleção de fornecedores (BARBIERI; MACHLINE, 2006).

Importante ressaltar que o processo de compras não é um fim em si e torna-se fundamental manter um controle de quantidade que não deve ser abordado como um processo de inspeção, mas sim como foco na solução de problemas. Portanto, vale ressaltar que o conhecimento sobre as normas e verificar a mais ideal para a implantação na organização primando pela qualidade em todos os processos, inclusive na área de compras.

Elaborada para auxiliar as organizações, sem distinção de tipos ou tamanho, para implementação e manutenção de sistemas da qualidade eficazes, as normas da família NBR ISO 9000 representam o consenso internacional em relação às boas práticas de gestão e são assim apresentadas conforme consta na NBR ISO 9000 (2000, p. 1).

Quando uma organização adota a norma ISO 9001:2000, ela deve esforçar-se para satisfazer a seus clientes e melhorar continuamente seu sistema de gestão da qualidade. A melhoria contínua é um processo de aumento da eficiência da organização para cumprir a política e os objetivos da

qualidade. A norma ISO 9001:2000 requer que a organização planeje e gerencie os processos necessários para melhoria contínua de seus sistemas de gestão da qualidade. A norma ISO 9004:2000 fornece informação que será útil para ir além da norma ISO 9001:2000 na melhoria da eficiência das operações.

Bueno (2003, p. 15) abordou que desde os anos de 1900 a visão da qualidade tinha uma característica generalista simplificada com foco na inspeção. Todavia, percebe-se uma evolução nessa visão a partir da análise holística e sistêmica dos autores atuais. Com essa evolução, o conceito de qualidade se fortaleceu justamente pela necessidade de melhoria dos processos e sobrevivência das organizações no mercado.

Assim, neste processo de aquisição de acordo com a norma deverá a organização planejar o tipo e a extensão do controle que exercerá sobre os seus fornecedores para assegurar que os produtos adquiridos estejam em conformidade com os requisitos especificados (MELLO, 2009, p. 109). Mello (2009, p. 109) indica que pode-se adotar um controle mais rígido para os produtos cujos efeitos sejam críticos nos processos do resultado final e um controle menos rígido para os produtos menos críticos.

Desta forma, indica a norma que devem-se mapear os processos de aquisição para descrever as principais atividades de compras em relação à avaliação da necessidade da organização sobre materiais, qualificação e fornecedores, análise de custo e do preço dos materiais, análise das embalagens e transportes (fretes) e análise administrativa (controle de formulários e documentos).

2.2.1 Fornecedores

Pode-se classificar como fornecedor toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de matéria-prima, serviços e mão-de-obra. Dias (1993) propôs a seguinte classificação de fornecedores:

- Fornecimento monopolista: são os fabricantes de produtos exclusivos dentro do mercado, normalmente o volume de compra é que determina o grau de atendimento e relacionamento;

- Fornecedores habituais: são normalmente fornecedores tradicionais que sempre são consultados numa coleta de preços, possuem uma linha de produto padronizada e bastante comercial. Geralmente, prestam melhor atendimento, pois sabem que existe concorrência e que seu volume de vendas está ligado à qualidade de seus produtos e ao tratamento dado ao cliente; e,
- Fornecedores especiais: são os que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão-de-obra e até mesmo fabricação de produtos, que requerem equipamentos especiais ou processos específicos e que normalmente não são encontrados nos fornecedores habituais.

Esta classificação é generalista e existe um grau de dependência nessa classificação que variará de acordo com o grau de necessidade e importância dos produtos a serem comprados, que pode ser diretamente ligado às características do fornecedor. Dias (1993) sintetiza-as: se é um fabricante, revendedor ou representante; se o produto a ser adquirido é especial ou de linha normal; se todo o processo de fabricação é realizado internamente, não dependendo de terceiros; se existem lotes mínimos de fabricação ou independentes das quantidades vendidas; grau de assistência técnica ao cliente comprador; análise da capacidade de produção e qualidade dos produtos fornecidos anteriormente; e, análise da procedência da matéria-prima e qualidade.

Antes da escolha de um fornecedor em particular para adquirir certo item, é necessário decidir se esse item será abastecido por um ou mais fornecedores (BARBIERI; MACHLINE, 2006). Para tal decisão é necessário avaliar as vantagens e desvantagens de cada um. As vantagens de ter um único fornecedor para um dado item decorrem do estreitamento de contratos entre o pessoal das duas organizações envolvidas e da ampliação da escala de produção do fornecedor. Em contrapartida, as desvantagens, neste caso, estão relacionadas à vulnerabilidade que esta exclusividade pode representar diante de problemas graves que afetam a capacidade de fornecimento. No caso de se ter mais de um fornecedor, as vantagens se originam nas disputas entre eles para ganhar os pedidos, ganhos em preços, condições de pagamento e de entrega devido à alternância de fornecedores para um mesmo item. E a

desvantagem mais relevante seja a de elevar o tempo de processamento interno das compras e, com isso, elevar o prazo de espera total (BARBIERI; MACHLINE, 2006).

A seleção de fornecedores envolve fatores como o fornecimento de materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. Os fornecedores devem ser confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta (DIAS, 1993).

Além disso, os fornecedores devem ser submetidos a uma avaliação por parte da equipe compradora e Dias (1993) afirmou que pode-se classificar um bom fornecedor quando ele é honesto e justo em seus relacionamentos com os clientes, tem estrutura e *know-how* suficiente, tem condições de satisfazer as especificações do comprador, nas quantidades desejadas e nos prazos necessários, tem sólida posição financeira, preços competitivos, constante necessidade de desenvolvimento de seus produtos, e quando conclui que seus interesses são alcançados quando atende melhor seus clientes.

Para fazer essa avaliação Dias (1993) a dividiu em duas etapas: avaliação técnica e administrativa. Na avaliação técnica, o corpo técnico observa as necessidades da empresa, recursos técnicos disponíveis e utilizados, disponibilidade de operadores, máquinas, ferramentas e instrumentos adequados às exigências técnicas. Na avaliação administrativa, o *staff* responsável pela administração da empresa observa procedimentos usuais e conceituação no mercado, grau de interesse em participar do corpo de fornecedores.

Barbieri e Machline (2006) observaram que é redundante fazer uma avaliação da saúde financeira do fornecedor, pois empresas com liquidez corrente muito baixa pode ser um indicativo de possíveis problemas no futuro imediato, que podem comprometer as entregas. Esta avaliação não serve apenas para qualificar fornecedores, mas para orientar as negociações em relação a prazos maiores de pagamento e descontos, quando se trata de fornecedores com liquidez elevada.

Mello (2009, p. 110) ressaltou que a organização pode ainda adotar fornecedores que possuam um sistema de gestão da qualidade certificado, pois desta forma estão automaticamente qualificados.

Barbieri e Machline (2006) alertaram, ainda, para uma importante avaliação, como forma de contribuir para o desenvolvimento sustentável do planeta. Os autores recorrem ao fato que muitas empresas produtoras de bens e serviços, inclusive hospitais, têm contribuído para o estado lamentável em que a Terra vive hoje. E, por isso, espera-se que organizações como o CBMGO contribuam para a solução destes problemas, não só deixando de gerar problemas socioambientais, mas induzindo outras organizações a fazerem o mesmo. Como parte dessa responsabilidade, os compradores podem contribuir para melhorar a qualidade do planeta dando preferência aos fornecedores que procuram alcançar elevados padrões de desempenho socioambiental.

Na avaliação e seleção de fornecedores percebe-se que são muitos os fatores que influenciam a decisão de compra e para que esta seja tomada de forma correta é necessário a organização de tais fatores sob uma avaliação em escala de valores. A seleção dos fatores e pesos a serem atribuídos a eles dependem do tipo de item e da modalidade de compra, ou seja, os fatores mais importantes para itens padronizados de pouca ou média criticidade, que podem ser adequadamente adquiridos por meio de concorrência aberta são os relacionados com especificação, preço, condição de pagamento, prazo de pagamento.

A norma indica que as especificações devem ser desenvolvidas, normalmente, em conjunto com os fornecedores para que ambos se beneficiem do conhecimento e desenvolvimento de qualidade mútuo. As informações de aquisição também podem estar na forma de um pedido de compra a ser enviado pelo fornecedor, contendo claramente o produto ou serviço a ser adquirido e seus requisitos do sistema de gestão da qualidade, como por exemplo, os requisitos da norma ISO 9001:2008.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou como temática a gestão de qualidade nos processos de compra do CBMGO. Entende-se como relevante este assunto tendo em vista que as organizações têm buscado ferramentas de gestão que aprimorem a qualidade em seus processos. Acredita-se que parte desse interesse é proporcional ao grau de complexidade das operações que emana das atividades inter-relacionadas de um processo organizacional. Outra parte é consequência de uma mudança de visão dos gestores, em que a satisfação do cliente passa a ser um objetivo organizacional.

Foi abordado nesta pesquisa o processo de gestão de compras no setor público e embora nessas instituições já exista um processo já estabelecido por meio da Lei 8.666/1993, no âmbito federal e, no âmbito estadual, a Lei 17.928, torna-se relevante a busca pela melhoria contínua nos processos de gestão de compras tendo em vista que a ABNT NBR ISO 9001 define padrões de qualidade e gerenciamento que podem contribuir com o estabelecimento de critérios para compras inclusive selecionando fornecedores certificados pela ISO 9001.

A atividade central de qualquer processo de compra é a escolha do melhor fornecedor para a organização, dentre aqueles que possuem um histórico de fornecimento; desempenho do fornecedor em relação aos seus concorrentes; análise crítica da qualidade; o preço; o desempenho da entrega; respostas a problemas durante o fornecimento do produto adquirido; auditorias de sistemas de gestão do fornecedor; capacidade logística do fornecedor; avaliação financeira para assegurar a viabilidade de continuidade do fornecimento.

O processo de compras baseado nos pressupostos da Lei e alinhado às normas que otimizem processos em busca da qualidade implicará em uma redução de custos bem como na satisfação dos clientes externos e internos ao departamento.

Assim, torna-se relevante analisar a gestão de compras como parte de um macroprocesso e que todas as subpartes dessa atividade irão contribuir para os resultados finais que é uma prestação de serviços com qualidade e buscando a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

- BAILY, P. *et al.* **Purchasing principles and management**. Pitman, 1994.
- BARBIERI, José Carlos; MACHLINE, Claude. **Logística: teoria e pratica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BRAGA, Elisabeth. (2000) Pregão: uma nova modalidade de licitação. Concurso Inovação na gestão pública federal. Disponível em: <http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=235>. Acesso em: 18 jul. 2015.
- BUENO, M. Gestão pela qualidade total: uma estratégia administrativa um tributo ao mestre do controle da qualidade Kaouru Ishikawa. **CEPPG Revista Catalão**, v. 8, n. 1, p. 127–170, 2003.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 3ª ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1990.
- DECRETO Nº 3.555, DE 8 DE AGOSTO DE 2000.**
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- HEINRITZ, Stuart F.; FARREL, Paul V. **Compras: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1988.
- ISO. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home.html>>. Acesso em: 18 jul. 2015.
- LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993.**
- LEI Nº 17.928, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2012.**
- MARSHAL, Isnard Jr. *et al.* **Gestão da qualidade**. 8ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 28ª ed., São Paulo: Malheiros, 2011.
- MELLO, Carlos Henrique Pereira *et al.* **ISO 9001:2008: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 40ª ed. Malheiros: São Paulo, 2014.

_____ ; AZEVEDO, Eurico de Andrade; PRENDES, Célia Marisa. **Licitação e contrato administrativo**. 10ª ed. São Paulo: R. dos Tribunais, 1991.

PIRES, A. R. **Qualidade**: sistemas de gestão da qualidade. 3ª ed., Lisboa: Edições Sílabo, 2004.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SLACK, Nigel et. al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2006.