



**UNILAB**

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL  
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ANTONIO RUY DE ARAUJO BENTO**

**AQUISIÇÕES POR REGISTRO DE PREÇO COM COMPRAS CENTRALIZADAS:  
ESTUDO DE CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE DIAS D'ÁVILA - BAHIA**

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2018**

**ANTONIO RUY DE ARAUJO BENTO**

**AQUISIÇÕES POR REGISTRO DE PREÇO COM COMPRAS CENTRALIZADAS:  
ESTUDO DE CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE DIAS D'ÁVILA - BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Francisco Sávio de Oliveira Barros.

**SÃO FRANCISCO DO CONDE**

**2018**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da Unilab  
Catalogação de Publicação na Fonte

B42a

Bento, Antonio Ruy de Araújo.

Aquisições por registro de preço com compras centralizadas : estudo de caso da Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila - Bahia / Antonio Ruy de Araújo Bento. - 2018. 47 f. : il. color.

Monografia (especialização) - Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2018.

Orientador: Prof. Me. Francisco Sávio de Oliveira Barros.

1. Compras (Serviço público) - Dias D'Ávila (BA). 2. Licitação pública - Dias D'Ávila (BA). 3. Política pública. I. Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila - Administração. II. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 658.72

**ANTONIO RUY DE ARAUJO BENTO**

**AQUISIÇÕES POR REGISTRO DE PREÇO COM COMPRAS CENTRALIZADAS:  
ESTUDO DE CASO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE DIAS D'ÁVILA - BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 18/10/2018.

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Me. Francisco Sávio de Oliveira Barros (Orientador)**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Maria Guimarães Callado**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

**Prof.<sup>a</sup> Me.<sup>a</sup> Maria do Socorro Maia Silva**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Dedico a meu filho, Antonio Ruy de Araujo Bento Filho, minha maior fonte de motivação, a meus pais, Diógenes Bento (in memoriam) e Romilza Bento, com quem obtive os maiores ensinamentos de minha vida, a meus irmãos Márcia Bento e Diógenes Bento Filho pelo eterno apoio e a minha companheira e grande incentivadora Steline Dias.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a minha mãe Romilza de Araujo Bento, pela vida, pelo amor, pelo carinho, pelo cuidado, pela compreensão, pelo apoio, ....., por ser minha mãe, e ao meu pai, Diógenes de Araújo Bento (*in memoriam*), pelos ensinamentos, pelo companheirismo, pela amizade, ....., por ter me dado a honra de ser seu filho.

Aos meus irmãos Márcia e Diógenes Filho, e por que não dizer, eternos e incondicionais amigos.

A Adriana Cruz Santos, que sempre me incentivou e esteve presente em muitos momentos importantes de minha vida.

A minha amiga, incentivadora, confidente e mais do que especial companheira Steline Dias, presente que recebi dos Deuses.

Às minhas sobrinhas Renata e Raquel, pelo eterno apoio dispensado.

Aos meus amigos, pela paciência com minha ausência nestes momentos de abdicação.

Aos meus colegas de turma e funcionários da UNILAB, por todo apoio dispensado.

Ao meu orientador, Prof. Francisco Sávio de Oliveira Barros, por todo apoio, ensinamentos e dedicação dispensados ao longo desta jornada.

Sobretudo, a DEUS, por ter me oportunizado a vida, por ter me presenteado com uma luz chamada Antonio Ruy de Araujo Bento Filho, e por fazer parte da família que tive e tenho o prazer de pertencer.

Meu sincero muito obrigado.

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”

Simone de Beauvoir

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o processo de implantação do Sistema de Compras Centralizadas com Registro de Preço, realizado ao longo do ano de 2017 na cidade de Dias D'Ávila – Bahia, adotando como parâmetros as motivações apresentadas que levaram a realização de tal implementação, as etapas percorridas ao longo do processo, as dificuldades encontradas, e as vantagens e desvantagens de tal processo. No referencial teórico foram apresentadas, inicialmente, questões que envolvem a origem, de que se trata, como funciona e a base legal do Sistema de Registro de Preço. Em um segundo momento, foram descritas as etapas, as vantagens e as desvantagens do referido sistema. Como técnica aplicada neste estudo de caso, partiu-se de uma pesquisa documental realizada em relatórios gerenciais, disponibilizados pela Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila, sendo realizada, logo em seguida, uma pesquisa, devidamente estruturada, com os principais gestores envolvidos nesta operação. Com isso, pôde-se realizar análise comparativa dos dados coletados nos relatórios, das entrevistas realizadas e do referencial teórico apresentado. Como resultado final encontrado, confirma-se as linhas de pensamento defendidas no referencial teórico, sendo apresentados significativos resultados como: economia financeira de 26%; redução da quantidade de licitações em 17%; redução do nível médio de estoque em 53%; queda nos índices de falta de mercadorias em valores acima de 81% e redução no tempo de entrega de produtos e serviços aos setores demandantes de 85%. Assim, conclui-se que o conceito de que o Sistema de Compras Centralizadas com Registro de Preço é extremamente importante para uma gestão pública com maior nível de qualidade.

**Palavras-chave:** Compras (Serviço público) - Dias D'Ávila (BA). Licitação pública - Dias D'Ávila (BA). Política pública. Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila - Administração.

## ABSTRACT

The present study aims to analyze the process of implementation of the Centralized Purchasing System with Price Registration, carried out throughout the year 2017 in the city of Dias D'ávila - Bahia, adopting as parameters the motivations presented that led to the accomplishment of such implementation, the steps taken throughout the process, the difficulties encountered, and the advantages and disadvantages of such process. In the theoretical framework, questions were initially presented that involve the origin, what is involved, how it works and the legal basis of the Price Registration System. Secondly, the steps, advantages and disadvantages of said system were described. As the technique applied in this study case, this article started from a documental research made in management reports, reports provided by the city hall of Dias D'Ávila, and then and a research, duly structured, was carried out with the main managers involved in this operation. With this, it was possible to carry out a comparative analysis of the data collected in the reports, the interviews conducted and the theoretical reference presented. As a final result found, the lines of thought defended in the theoretical framework were confirmed, with significant results being presented as: financial reduction of 26%; reduction in the number of biddings by 17%; reduction of the average stock level by 53%; fall in the indices of lack of goods in values above 81% and reduction in the time of delivery of products and services to the demanding sectors of 85%. Thus, it is concluded that the concept that the Centralized Purchasing System with Price Registration is extremely important for an public management with the highest level of quality.

**Keywords:** Dias D'Ávila City Hall - Administration. Public policy. Public tender - Dias D'Ávila (BA). Shopping (Public Service) - Dias D'Ávila (BA).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b>	Apresentação das respostas da pergunta 1 (entrevistas)	25
<b>Quadro 2</b>	Apresentação das respostas da pergunta 2 (entrevistas)	27
<b>Figura 1</b>	Importância do setor de compras na implantação	28
<b>Quadro 3</b>	Apresentação das respostas da pergunta 3 (entrevistas)	30
<b>Quadro 4</b>	Apresentação das respostas da pergunta 4 (entrevistas)	32
<b>Tabela 1</b>	Análise Comparativa de Pregões Realizados (2017 x 2016)	34
<b>Tabela 2</b>	Análise Comparativa Financeira (2017 Real x 2016 Real)	35
<b>Gráfico 1</b>	Comparativo de Valor do Processo Licitatório (2017 Real x 2016 Real)	35
<b>Tabela 3</b>	Análise Comparativa Financeira Geral (2017 Real x 2016 Real)	36
<b>Tabela 4</b>	Análise Comparativa Financeira (2017 Real x 2017 Estimado)	37
<b>Tabela 5</b>	Análise da Participação de Licitantes (2017 x 2016)	38
<b>Gráfico 2</b>	Comparativo da quantidade de licitantes participantes das licitações (2017 x 2016)	38
<b>Tabela 6</b>	Análise de outros indicadores de desempenho (2017 x 2016)	40

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	14
2.1	ORÍGENS E BASE LEGAL DO SRP	14
2.2	O QUE É E COMO FUNCIONAL O SRP	14
2.3	REQUISITOS PARA ADOÇÃO DO SRP	15
2.4	ETAPAS DO SRP	16
2.5	VANTAGENS DO SRP	17
2.6	DESVANTAGENS DO SRP	21
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	23
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	24
4.1	FATORES MOTIVACIONAIS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO	24
4.2	ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO	26
4.3	DIFICULDADES COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO	29
4.4	BENEFÍCIOS COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO	31
4.4.1	Resultados das entrevistas	31
4.4.2	Resultados dos relatórios gerenciais	33
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	41
	<b>REFERÊNCIAS</b>	43
	<b>APÊNDICE</b>	45

## 1 INTRODUÇÃO

Administração Pública como um todo, mas sobretudo a Administração Pública Municipal, vem passando por um processo de escassez e inadequada gestão de seus recursos financeiros, agravado, principalmente, dentre outros motivos, por fatores como: déficit público, crise fiscal, elevação dos gastos sociais, frequentes transformações no cenário nacional e internacional e consolidação do processo de globalização.

Além destas questões externas apresentadas anteriormente, diversos são os fatores internos que poderão acabar por tornar o processo licitatório menos adequado às necessidades da gestão pública e, conseqüentemente, da população. Dentre estes fatores, podemos mencionar: falta de padronização no processo de compras, ocasionando aquisição de itens semelhantes e a realização de diversas licitações com o mesmo objeto, sendo estas operacionalizadas em momentos e secretariais distintas, ampliando o custo operacional, não garantindo uniformidade de preços e demandando por mais investimentos em controles internos.

Esta nova conjuntura, acaba por ampliar a necessidade de adoção de medidas mais assertivas, objetivando tornar a Gestão Pública Municipal capaz de fazer uso racional de seus recursos. Para tanto, a Administração Pública vem cada vez mais especializando e aprimorando seus processos de aquisição de bens e serviços, visto que uma ineficiente execução gera consideráveis prejuízos financeiros, administrativos e operacionais.

Diante disso, a escolha, por parte do Gestor Público Municipal, pelo modelo de licitação mais adequado à sua realidade, poderá gerar forte impacto no resultado final do certame.

Quando nos referimos ao modelo de licitação com base em registro de preços, estamos falando em um processo de aquisição de bens e serviços públicos, tendo este um forte caráter sua proximidade com o modelo de gestão adotado por empresas privadas.

Apesar de todos os modelos licitatórios objetivarem a busca pela garantia dos princípios básicos adotados para as compras públicas: economicidade, moralidade e igualdade, o modelo de compras centralizadas com registro de preço, busca atender de forma enfática estes quesitos, daí a relevância do estudo tanto para o Município de Dias D'Ávila, como também para outros municípios que possam

a vir adotar este modelo, representando assim uma forte alternativa para resolução da situação problema apresentada nos dois parágrafos iniciais desta introdução.

O objetivo principal deste estudo é analisar o processo de implantação do Sistema de Compras Centralizadas por meio do Registro de Preços, adotado pela Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila - Bahia, tendo como objetivos específicos analisar os seguintes impactos: identificar as motivações para adoção do Sistema de Compras Centralizadas por meio de Registro de Preços; apresentar as etapas do processo de implantação do Sistema e suas dificuldades; e identificar os benefícios para a Administração Pública Municipal, resultantes desta implantação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ORIGENS E BASE LEGAL DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

O conceito de registro de preço surgiu inicialmente de forma muito simples, via art. 52 do Decreto nº 4.536/1922, contemplando este a permissão de que fornecedores pudessem cadastrar-se no sentido de fornecer produtos com preços antecipadamente acordados. Entretanto, para Goulart (2001), não existe registro de qualquer tipo de “inscrição” neste sentido.

Em 1967, foi expedido o Decreto-Lei nº 200, a exemplo do que ocorre com o Decreto nº 4.536/1922, faz referência às licitações de contratos públicos, não fazendo este, referência ao registro de preço

Mais adiante, com o Decreto nº 449/1992, passou-se então a adotar o catálogo unificado de materiais, o cadastro de fornecedores e os sistemas integrados de registros de preços para a administração direta, fundações públicas e autarquias. Mesmo diante deste contexto, a implantação do sistema integrado de registro de preços não se verificou, visto que sua aplicabilidade não era obrigatória.

Neste contexto, e de forma bastante simplória, a orientação a ser seguida era de que, enquanto não fosse adotado o sistema de registro de preços, seria necessária a apresentação de duas propostas de preços para que pudesse ocorrer o processo de comparação entre ambas.

Segundo Fernandes (2013) de forma lacônica, para realização do processo de compras, seriam necessárias duas propostas para verificação de preço e sua compatibilidade.

Em 1993, com a Lei 8.666, o sistema de registro de preço passa a ser efetivamente implementado como processo utilizado na aquisição de bens e contratação de serviços por parte da administração pública em todos os seus níveis.

### 2.2 O QUE É E COMO FUNCIONA O SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

O sistema de registro de preços consiste em realizar processo licitatório com objetivo de formalizar e manter preços previamente acordados, para que possam ser praticados em oportunidades futuras, de acordo com a necessidades da administração pública.

Esta sinalização é reafirmada pelo Tribunal de Contas da União, quando define o sistema de registro de preços como se referindo a um cadastro de produtos e fornecedores, selecionados por meio de processo licitatório, para eventual e futura aquisição de bens e contratação de serviços por parte da administração pública.

No mesmo sentido, sinaliza Paiva (2007), quando define o sistema de registro de preços consistem em uma forma simplificada de contratação, por parte da administração pública, a partir de processo licitatório, onde são determinados os preços para aquisição de itens que possam a vir ser demandados, propiciando ao fornecedor uma expectativa de venda, decorrente de necessidades futuras da administração pública, tendo como parâmetros máximos as quantidades previstas pelo edital.

### 2.3 REQUISITOS PARA ADOÇÃO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

Para melhor facilitar sua caracterização, alguns elementos são básicos do sistema de registro de preços: trata-se de um processo especial de licitação, garantindo assim segurança para o gestor; adota a proposta mais vantajosa para a administração pública, desde que atenda às necessidades descritas no edital; e atende ao conceito de futura e eventual aquisição ou contratação, sem que gere sua obrigatoriedade.

Algumas hipóteses são previstas, para adoção do sistema de registro de preços, como procedimento licitatório (art. 3º, Lei 8.666).

Neste contexto, as primeiras dessas hipóteses são, quando, pela própria natureza do bem ou serviço, este necessita ser adquirido de forma habitual e frequente, quando se tratar de bens perecíveis, quando sua estocagem não for possível ou quando não for possível definir, inicialmente, a quantidade que será demandada.

No que se refere aos demandantes de bens ou serviços, uma outra hipótese para adoção de sistema de registro de preços trata de necessidade de aquisição, por parte de mais de uma secretaria, órgão ou entidade ou quando se tratar de aquisição que objetiva atender algum programa específico de governo.

As duas últimas hipóteses, apresentam-se de forma distinta em se tratando de aquisição de bens e de contratação de serviços. No primeiro caso, a hipótese está ligada à necessidade de realização de entregas parceladas, previstas

e programadas. Já no que se relaciona à prestação de serviços, este sistema se faz presente, quando se tratar de forma de remuneração através de pagamento por unidade de medida ou mediante regime de tarefa.

## 2.4 ETAPAS DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

Quando falamos de etapas do sistema de registro de preços, podemos dividi-la em quatro momentos distintos e sequenciais: planejamento, licitação, contratação e acompanhamento (gerenciamento da ata).

Todo processo de contratação realizado pela administração pública, deve ser precedido de uma cuidadosa fase de planejamento. Com o sistema de registro de preços, esta realidade não é diferente, porém a esta fase, deve ser acrescentado alguns cuidados extras.

Partindo-se inicialmente da definição do órgão gestor e dos órgãos interessados em participar da licitação, realiza-se um criterioso levantamento das necessidades individuais e coletivas, sendo estas a base para uma previsão de custos mais próxima possível da realidade.

Passadas estas etapas descritas anteriormente, faz-se necessário realizar uma cuidadosa especificação de todos os produtos e serviços a serem licitados, buscando, dentro das necessidades individuais, adotar critérios de padronizações.

Outra questão a ser considerada trata da verificação de adaptabilidade do processo licitatório em questão, dentro do universo das hipóteses de aplicabilidade, já descritas anteriormente e previstas no art. 3º, da Lei 8.666, referente a sistema de registro de preços.

Por fim, a etapa de planejamento deverá contemplar a confecção do termo de referência e posterior elaboração e publicação do edital.

A fase seguinte, refere-se à parte operacional da licitação, partindo-se da realização do certamente propriamente dito, passando pelo atendimento aos prazos legais necessários para possibilitar a realização de interpelações recursais, depois pela efetiva homologação do resultado, pela convocação dos vencedores para formalização contratual, e finalizando com a publicação do extrato da ARP (documento onde ficam registradas informações como fornecedores, preços, condições que devem ser atendidas e órgãos participantes).

A terceira fase trata da contratação, sendo esta subdividida em emissão

dos pedidos de compras com sua efetiva realização, e a formalização da contratação.

Por fim, temos a quarta e última fase, denominada de acompanhamento ou gerenciamento da ata, fase onde podem ser realizadas: alterações de preços na ARP, se necessárias, e com vistas a garantir o equilíbrio econômico-financeiro; remanejamentos de cotas, também se necessários, para atender às demandas da administração pública; processamento de adesões à ARP, para órgãos não participantes, e por solicitação destes; operacionalização de sanções administrativas; e intervenção em outras situações e considerações não previstas.

## 2.5 VANTAGENS DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

Podemos relacionar diversas vantagens do sistema de registro de preços, porém algumas merecem especial destaque: redução de custos de estoque; maior eficiência logística; suprimentos de demandas não previstas; solicitação de fornecimento, somente quando necessário, com possibilidade de pedido parcial; ampliação da possibilidade de participação de pequenas e médias empresas; possibilidade de aumento do número de licitantes, e conseqüente aumento do nível de concorrência; tendência de redução de preço (escala); rapidez na contratação, pois os preços estão registrados em ata; garantia de fornecimento nas quantidades e preços acordados e registrados em ata; evolução da atividade de planejamento operacional, com ampliação da cooperação entre as diversas áreas; redução da quantidade de processos licitatórios, com ganho de eficiência administrativa, financeira e operacional; destinação de dotação orçamentária somente no ato da contratação; possibilidade de compra inicial reduzida, visando avaliar a qualidade do que foi efetivamente entregue, possibilitando assim, ajustes necessários.

Segundo Bitencourt (2013), a adoção do sistema de registro de preços, impacta na redução dos custos de estoque, atuando positivamente na operação logística, uma vez que a aquisição somente ocorre no momento em que sua necessidade se faz presente.

Compactuando e reafirmando este conceito, Guimarães e Niebuhr (2013), afirmam que uma das mais significativas vantagens do sistema de registro de preços está na não obrigatoriedade com aquisição em lote único, podendo esta ser fracionada, conforme necessidade de utilização, por parte da gestão pública.

Ainda no que se refere ao custo de estoque, uma gestão pública de qualidade, possibilita, em seu processo de economia de escala, uma real redução financeira, assemelhando-se ao processo de gestão de estoque adotado pela iniciativa privada, conhecido como *just in time*, que nada mais é do que atendimento no tempo certo e necessário.

Segundo Moraes (2011), o ganho de escala tem como base a relação entre o custo de produção e sua quantidade produzida. Assim, a licitação realizada por sistema de registro de preços, amplia os ganhos econômicos dos órgãos administrativos, em função do aumento do nível de eficiência de gestão.

O Tribunal de Contas da União vem sistematicamente sinalizando quanto à necessidade de ampliação e solidificação do processo de planejamento para aquisição de bens e serviços, possibilitando assim um efetivo ganho de escala, conforme apregoa os acórdãos 876/2004 e 2.902/2015.

Além da redução financeira, propriamente dita, gera-se também a possibilidade de redução dos custos de armazenagem e de recursos com contratação de servidores, gerando assim uma redução do índice de pessoal da administração pública.

Outra significativa vantagem do sistema de registro de preços refere-se à aquisição de bens que apresentam um baixo nível de previsibilidade de demanda, a exemplo do que ocorre com medicamentos, principalmente quando da ocorrência de epidemias.

Esta imprevisibilidade é ratificada por Fernandes (2013), que discorre sobre o fato de que estes comportamentos das demandas são aceitáveis no setor público, pois a administração não consegue o mesmo nível de previsibilidade apresentada pelo setor privado, sendo assim o sistema de registro de preços é uma ferramenta de grande valia, uma vez que consegue suportar um certo grau de imprevisibilidade, quando comparada com processos de licitação tradicional.

A previsão de bens pelo setor público pode ser vista como uma tarefa impossível, neste cenário, o sistema de registro de preços objetiva suprir demandas atingidas por esta imprevisibilidade (FERNANDES, 2013)

Ainda neste sentido, o Tribunal de Contas da União, no Acórdão nº 2197/15, afirma que o sistema de registro de preços é uma modalidade de licitação adequada para o atendimento às incertas demandas nas quantidades de bens para o atendimento das necessidades do setor público.

No que tange à dotação orçamentária, o sistema de registro de preços não exige o bloqueio de recursos para que ocorra, efetivamente, o certame, conforme prevê a Lei 8.666/93 (licitações), sendo assim possível realizar o processo, identificar a proposta mais vantajosa, e somente então, realizar a liberação de recursos.

Ao contrário do que se verifica com um processo licitatório tradicional, onde o mesmo somente ocorre após destinação de previsão orçamentária, e devendo esta possuir saldo suficiente para garantir o efetivo pagamento futuro, o sistema de registro de preço não apresenta este tipo de demanda, visto que o objetivo é registrar preço para demandas futuras, não sendo necessário assegurar sua obrigatoriedade de aquisição (GUIMARÃES; NIEBUHR, 2013).

Segundo Meirelles (2013), este sistema apresenta uma grande vantagem para todos que podem aderir ao mesmo, pois sua realização independe da existência ou disponibilidade de recursos no ato da realização do certame propriamente dito.

Ainda segundo o autor, torna-se correto o que se refere o decreto 7891/2013, em seu art. 7º, inciso 2º, que afirma ser imprópria a necessidade de dotação orçamentária quando se tratar de licitação pelo sistema de registro de preços, uma vez que não existe a certeza quanto à contratação do objeto de licitação.

Neste mesmo contexto de pensamento, Bittencourt (2013, p. 48) afirma: “a adoção SRP determina flagrante economia, além de ganho em agilidade e segurança, com pleno atendimento ao princípio da eficiência, elevado a princípio constitucional da administração pública”.

Quando nos referimos à quantidade de licitações necessárias à gestão pública municipal, o sistema de registro de preços, sobretudo quando em conjunto com o sistema de compras centralizadas, ou seja, sem que cada órgão, empresa, autarquia ou secretaria municipal façam suas licitações de forma individualizada, acaba por reduzir em até 90% o número de licitações (FERNANDES, 2013).

A administração pública passa a ter a possibilidade de melhor planejamento com a consolidação das demandas dos diversos órgãos governamentais e que possuem interesse pelo objeto a ser licitado. Neste contexto, temos uma redução tanto do número de licitações, quanto o número de recursos administrativos, tempo, publicações, pessoal, material, reduzindo assim o custo

geral dos processos licitatórios.

De acordo com Guimarães e Niebuhr (2013), o processo licitatório realizado através de sistema de registro de preços, permite que os diversos órgãos consigam uma grande economia financeira para a gestão pública, visto que um único processo licitatório é capaz de suprir as necessidades gerais, ampliando assim o ganho de escala.

Neste contexto, a administração pública, além dos ganhos já descritos, também acaba gerando redução de custos com pessoal e com despesas operacionais inerentes aos processos licitatórios.

Sob o ponto de vista do licitante vencedor do certame, o sistema de registro de preços possibilita ampliação na quantidade de órgãos que podem fazer uso de determinado processo, visto que, conforme prevê o art. 22 do Decreto 7891/13, os órgãos que não participaram, inicialmente do processo licitatório, poderão fazer uso do mesmo. A este processo, denomina-se: “carona”. Para tanto, faz-se necessária aceitação pelo órgão gerenciador, mediante comprovação de vantagem esperada.

Quando nos referimos à vantagem na qualidade dos produtos, o sistema de registro de preços possibilita aquisição inicial de pequenas quantidades, verificando assim se o produto atende às especificações solicitadas e se cumpre seu papel de suprir às demandas dos órgãos públicos demandantes. (GUIMARÃES e NIEBUHR, 2013)

Ainda neste cenário, Fernandes (2013) afirma que o controle da qualidade também acaba por evitar perdas com validade, geradas por um maior controle dos níveis de estoque e, sobretudo, de validade dos produtos.

Diante disso, e uma vez atendidas às necessidades, o processo de compra poderá repetir-se quantas vezes forem necessárias para atendimento das demandas operacionais do poder público.

O art. 23, inciso 5 da Lei Federal de licitações (nº 8.666/93) vedou a adoção do processo de fracionamento das compras, de um mesmo item, em diversos processos licitatórios, visto que, tal procedimento caracterizaria como processo de planejamento realizado de forma ineficiente pelo ente público. Neste contexto, o sistema de registro de preços acabou por inibir, evitar e até eliminar este tipo de ação.

Por fim, o sistema de registro de preços, possibilita a ampliação na

quantidade de licitantes interessados em participas do certame, tanto pelo aumento de interesse das grandes empresas, como também com a ampliação da participação de pequenas e médias empresas. Este movimento acaba por trazer como consequência uma tendência geral de redução dos preços unitários e globais, provocada pela competitividade e pelo ganho de escala por parte destes fornecedores.

## 2.6 DESVANTAGENS DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS

Apesar de uma série de vantagens apresentadas anteriormente, o sistema de registro de preços apresenta alguns desafios, que alguns autores denominam de desvantagens do sistema de registro de preços.

De acordo com Justen Filho (2014), são apresentadas três significativas desvantagens.

Se por um lado, vimos que a economia de escala pode ser percebida como uma vantagem diante do sistema de registro de preços, para o autor, a mesma representa uma desvantagem. Para ele, o licitante, por não possuir a garantia de quantidade mínima a ser efetivamente vendida, acaba por apresentar um preço mínimo unitário com base em sua expectativa de vendas, sendo esta inferior à quantidade licitada. Com isso, o preço unitário final, tende a ficar acima do preço que a administração pública conseguiria, caso apresentasse uma quantidade mais próxima de realidade.

Visando exemplificar tal afirmação, o autor refere-se ao fato de que o custo de produção de dez mil unidades é muito maior do que o custo de produzir um milhão de unidades. Assim, como o preço ofertado pelo licitante deve ser honrado, independentemente da quantidade efetivamente adquirida, o licitante irá procurar apresentar um preço médio superior ao que poderia ofertar, caso tivesse uma garantia de volume de compras.

Outro ponto apresentado como desvantagem, refere-se à possibilidade de variação de preço ao longo do ano, uma vez que estamos nos referindo a um único processo licitatório. Caso o preço aumente, o licitante poderá ter dificuldade em honrar com a entrega. Por outro lado, caso ocorra uma redução de preço, a administração pública poderá ter perdas, adquirindo produtos e serviços com preços mais altos do que os praticados.

Por fim, o terceiro ponto apresentado como desvantagem, refere-se à ausência de adequação do objeto, uma vez que a descrição do produto ocorre de forma genérica, impossibilitando ajustes para itens específicos, caso necessário.

Ainda neste universo de desvantagens, para Fernandes (2013), uma das principais é a falta de conhecimento, por parte dos gestores públicos, quanto à modalidade de sistema de registro de preços, tornando assim uma realidade muito distante da gestão pública.

Existe a necessidade de destinar recursos com objetivo de atualizar tabelas, com atender ao nível de complexidade existente na concorrência, com a tendência na formação de cartéis e com a dificuldade em prever os itens e a serem adquiridos, mesmo assim, o que se gasta com tempo e pessoal é muito menor do que se se gastaria com as variações provenientes das licitações convencionais (FERNANDES, 2013).

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Objetivando atingir o objetivo proposto neste estudo de caso, necessário se fez analisar o processo de implantação do sistema de registro de preços com compras centralizadas, na Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila, apresentando, para tanto, suas motivações, etapas, dificuldades e benefícios.

Diante da natureza do estudo, realizamos inicialmente uma pesquisa documental tendo-se como base os resultados apresentados no ano anterior a tal implantação, comparando-o com os apresentados no ano de sua efetiva implantação. Diante disso, fomos capazes de analisar comparativamente os resultados apresentados nos dois cenários.

Os dados referentes a esta pesquisa documental, foram extraídos de relatórios financeiros, de compras e de estoque, disponibilizados pelos órgãos gestores da referida prefeitura.

Além do levantamento de dados descrito anteriormente, também fizemos entrevistas individuais com os responsáveis pelas áreas de licitação, compras, almoxarifado e financeira, objetivando identificar informações que poderiam complementar a base de análise necessária, para geração do resultado final do estudo, visto que este grupo de gestores são os responsáveis pelos setores mais importantes do processo de aquisição de bens e serviços da Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila.

Neste sentido, adotamos, para a entrevista, questionário e roteiro específicos, devidamente estruturado, sendo as perguntas realizadas sequencialmente, sem que o entrevistado pudesse respondê-las, uma a uma, somente tendo acesso à pergunta seguinte, após responder a anterior.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados, conforme informado anteriormente, foram coletados com base em duas fontes. A primeira refere-se às entrevistas aplicadas aos gestores responsáveis pelas áreas de licitação, compras, almoxarifado e financeira, e envolvidos diretamente no processo de implantação do sistema de registro de preços com compras centralizadas, e a segunda diz respeito à pesquisa documental realizada através de relatórios gerenciais disponibilizados pela Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila - Bahia. A seguir, serão apresentados os resultados coletados.

### **4.1 FATORES MOTIVACIONAIS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO**

Visando identificar as motivações que levaram os gestores públicos a optar pela adoção do sistema registro de preços com compras centralizadas, analisamos as respostas apresentadas na questão inicial do processo de entrevista.

Pergunta 1: Você, enquanto gestor, foi favorável à implementação do processo de licitação com base no sistema de registro de preços?

Se SIM, o que motivou você neste sentido?

Se NÃO, por que você foi desfavorável?

**Quadro 1** - Apresentação das respostas da pergunta 1 (entrevistas)

Setor	Resposta	Justificativa
Licitação	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Melhorar o desempenho da gestão pública;</li> <li>➤ Gerar economia financeira nas aquisições;</li> <li>➤ Reduzir o número de licitações;</li> <li>➤ Aumentar a celeridade nas aquisições;</li> <li>➤ Reduzir os níveis de estoque;</li> <li>➤ Não necessitar reserva orçamentária;</li> <li>➤ Não obrigatoriedade em contratar ou adquirir 100% do que foi licitado;</li> <li>➤ Compartilhar processos entre diversos setores;</li> <li>➤ Possibilitar, através da ata de registro de preço, a continuidade de compras, mesmo ultrapassando o exercício financeiro.</li> </ul>
Compras	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Melhorar o nível de controle das compras com as compras centralizadas;</li> <li>➤ Reduzir os níveis de desperdícios;</li> <li>➤ Evitar a existência de diversos fornecedores para o mesmo produto ou serviço, tendo estes preços e condições comerciais diferentes.</li> </ul>
Almoxarifado	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Melhorar o uso do espaço físico do almoxarifado;</li> <li>➤ Realizar compras conforme necessidade;</li> <li>➤ Evitar faltas;</li> <li>➤ Acompanhar melhor a qualidade dos produtos;</li> <li>➤ Melhorar o uso da mão-de-obra disponível</li> </ul>
Financeiro	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar aquisições, conforme necessário;</li> <li>➤ Reduzir os níveis de estoque;</li> <li>➤ Melhorar o planejamento interno;</li> <li>➤ Ampliar nível de controle sobre o que foi consumido.</li> </ul>

Fonte: dados coletados em entrevistas com gestores da PMDD (2018).

Quando realizamos um cruzamento nas respostas fornecidas pelos gestores públicos, nesta primeira questão, chama-nos atenção o fato de que algumas justificativas se repetem: melhoria de desempenho, controle e planejamento; redução dos níveis de estoque; realização de compras somente quando necessárias; redução dos níveis de falta e desperdício e economia financeira. (QUADRO 1)

Concordamos com a implementação do Sistema de registro de preços, visto que o mesmo visa propiciar um melhor desempenho na gestão pública, pois através dele, a administração pode economizar em suas aquisições, reduzir o número de licitações realizadas, tornando célere o procedimento de aquisições, diminuindo o volume dos estoques, e resolvendo o problema em relação a previsão da quantidade a ser adquirida.

A desnecessidade de realizar reserva orçamentária prévia para o procedimento licitatório é outro fator importante.

A administração não fica obrigada a contratar ou adquirir toda ou qualquer quantidade indicada na licitação.

Ademais, a possibilidade de compartilhamento das aquisições para os diversos órgãos da administração municipal, gera a economia processual, uma vez que não procederá licitação a cada vez que necessitar da aquisição do bem ou contratar o serviço, pois esses já estarão registrados;

Possibilidade ainda da ata de registro de preços ultrapassar o exercício financeiro. (Presidente da Comissão Municipal de Licitação, 2018)

## 4.2 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO

A segunda questão decorrente do questionário de entrevista, teve como primeiro objetivo, apresentar as etapas do processo de implantação do sistema de registro de preços com compras centralizadas.

Pergunta 2: Quais foram as etapas do processo de implantação do sistema de registro de preço que seu setor teve que atuar para a efetiva implantação do mesmo? Descreva em sequência, cada uma dessas etapas.

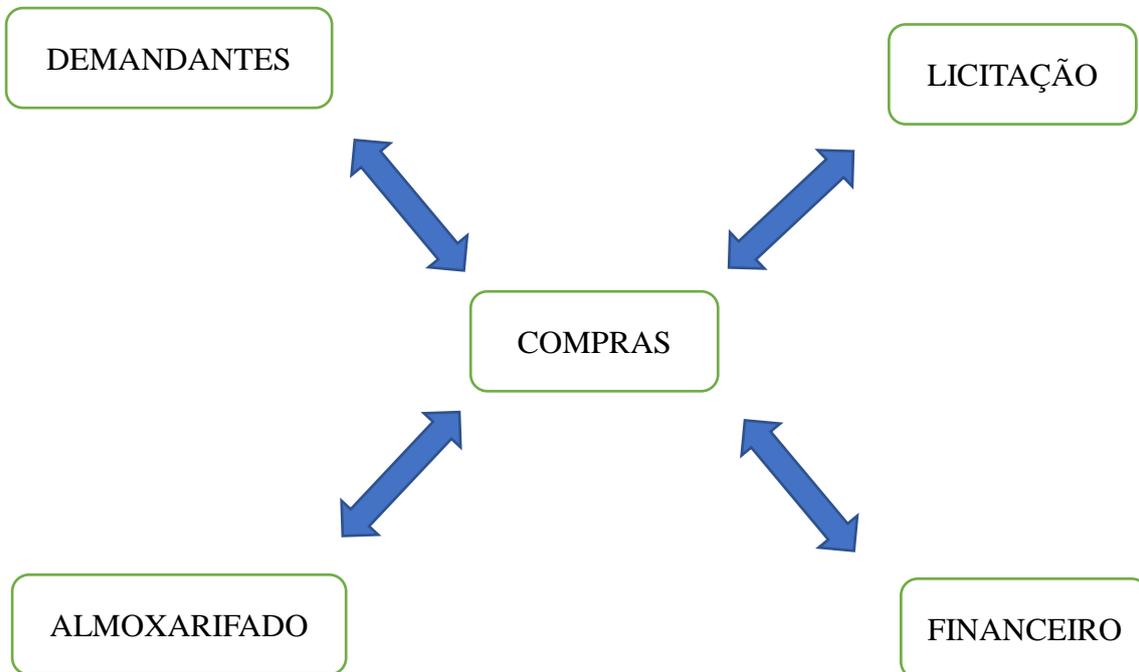
**Quadro 2** - Apresentação das respostas da pergunta 2 (entrevistas)

Setor	Etapas
Licitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboração de portaria designando a comissão do órgão gerenciador.</li> <li>➤ Apresentação das informações relativas à estimativa individual e total de consumo, promovendo a devida adequação do termo de referência;</li> <li>➤ Promoção de oficinas visando orientação quanto à instrução processual para a realização do procedimento licitatório pertinente.</li> </ul>
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Levantamento das necessidades de cada secretaria;</li> <li>➤ Padronização dos itens dentro da descrição correta;</li> <li>➤ Consolidação das quantidades solicitadas por secretaria;</li> <li>➤ Identificação de fornecedores no mercado;</li> <li>➤ Montagem da fase inicial do processo de licitação: mapa comparativo e termo de referência;</li> <li>➤ Acompanhamento presencial do processo licitatório;</li> <li>➤ Distribuição e controle das quantidades solicitadas por secretaria;</li> <li>➤ Recebimento das necessidades de compras de cada secretaria;</li> <li>➤ Consolidação das quantidades solicitadas;</li> <li>➤ Confecção e envio de OF (ordem de fornecimento);</li> <li>➤ Recebimento da nota fiscal, para montagem do processo de pagamento e envio para a controladoria;</li> <li>➤ Ajustes no processo de pagamento, quando necessário e em função de apontamento realizados pela controladoria;</li> <li>➤ Acompanhamento do processo de pagamento junto ao financeiro.</li> </ul>
Almoxarifado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inventário em todo material estocado;</li> <li>➤ Validação de todas as necessidades de cada secretaria;</li> <li>➤ Consolidação dos quantitativos a serem licitados;</li> <li>➤ Padronização de itens a serem adquiridos;</li> <li>➤ Ajustes nas quantidades a serem licitados em função do estoque;</li> <li>➤ Participação na confecção dos termos de referência para licitação;</li> <li>➤ Participamos de todos os certames;</li> <li>➤ Montagem do fluxo de pedido de mercadorias (demandante - compras - fornecedor);</li> <li>➤ Treinamento da equipe do almoxarifado;</li> <li>➤ Participação em reuniões periódicas de avaliação de processo.</li> </ul>
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificação dos itens necessários para suprir as demandas da secretaria;</li> <li>➤ Estimar a quantidade necessária de cada um destes itens, enviando-os aos responsáveis pelo processo licitatório.</li> </ul>

Fonte: dados coletados em entrevistas com gestores da PMDD (2018).

As etapas apresentadas pelos setores pesquisados, demonstra uma sequência a ser percorrida. Neste contexto, o processo nasce com o levantamento das demandas individuais e coletivas; passa pelo processo de padronização, pela determinação das quantidades que efetivamente serão licitadas; pelo processo de montagem do processo licitatório; chegando efetivamente à fase do certame. Encerrado este, entra então a fase das compras e controle de pedidos. Por fim, temos a fase do recebimento dos produtos e serviços, fechando com o efetivo pagamento do que foi adquirido. (QUADRO 2)

**Figura 1** - Importância do setor de compras na implantação



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme podemos verificar no esquema acima, o setor de compras, acaba por representar o eixo central desta engrenagem que é o processo de compras centralizadas com sistema de registro de preços. Por ele passam as demandas iniciais de cada setor; a análise das quantidades em função das demandas apresentadas e do estoque atual; a padronização dos produtos e serviços a serem adquiridos; a montagem de parte da fase interna do processo licitatório; o acompanhamento do certame; o recebimento dos pedidos de compra; a efetivação das compras; o acompanhamento do recebimento por parte do almoxarifado; e a montagem do processo de pagamento e acompanhamento de efetivação do mesmo.

Desta forma, ele interage com os setores demandantes, com o almoxarifado, com o setor de licitação, com o setor financeiro e com os fornecedores. (FIGURA 1)

Participação no levantamento das necessidades de cada secretaria; Padronização dos itens dentro da descrição correta, evitando recursos administrativos ao longo da licitação; Consolidação das quantidades solicitadas por secretaria; Identificação de fornecedores no mercado; Montagem da fase inicial do processo de licitação: mapa comparativo e termo de referência; Acompanhamento do processo licitatório, estando presente durante o pregão; Após licitação e homologação do vencedor, distribuição e controle das quantidades solicitadas por secretaria; Recebimento periódico de necessidades de compras de cada secretaria; Consolidação das quantidades solicitadas; Confecção e envio de OF (ordem de fornecimento) para o fornecedor; Recebimento da nota fiscal, quando do recebimento da mercadoria pelo almoxarifado; Montagem do processo de pagamento e envio para a controladoria; Ajustes no processo de pagamento, quando necessário e em função de apontamento realizados pela controladoria; Acompanhamento do processo de pagamento junto ao financeiro. (Gestor do Setor de Compras, 2018)

#### 4.3 DIFICULDADES COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO

Ainda referente à segunda questão, esta teve também como objetivo apresentar as dificuldades enfrentadas pela Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila, ao longo do processo de implantação do sistema de registro de preços com compras centralizadas.

Pergunta 3: Em sua opinião, existiram dificuldades na implantação do processo licitatório com base no sistema de registro de preços?

Se SIM, quais foram eles?

Se SIM, como estas dificuldades foram transpostas?

**Quadro 3** - Apresentação das respostas da pergunta 3 (entrevistas)

Setor	Resposta	Dificuldades	Solução
Licitação	Não	-----	-----
Compras	Sim	Dificuldade na geração de informações por parte de alguns funcionários e gestores públicos.	Realização de diversas reuniões de conscientização e interferência direta da Prefeita.
Almoxarifado	Sim	Servidores e Fornecedores dificultando implantação do processo.	Realização de diversas conversas e reuniões de conscientização.
Financeiro	Sim	Identificação com precisão os itens a serem adquiridos, evitando desperdícios.	Reuniões periódicas de conscientização e execução de processo de padronização.

Fonte: dados coletados em entrevistas com gestores da PMDD (2018).

Dos 3 (três) setores que apresentaram dificuldades, os setores de compras e almoxarifado, por possuírem efetivo contato com fornecedores e servidores, apontaram que estes apresentam um determinado nível de resistência para a efetiva implantação do sistema de registro de preços. Por outro lado, no que se refere ao setor financeiro, a dificuldade apresentada foi quanto à correta identificação dos itens a serem adquiridos.

Em todas as dificuldades apresentadas, a solução encontrada foi a realização de reuniões e conversas de conscientização de todos envolvidos, tornando todos agentes participativos e com foco na mesma direção. (QUADRO 3)

#### Dificuldades:

Alguns funcionários públicos e alguns secretários criaram dificuldades no fornecimento das informações iniciais, sob argumento de que acreditavam que a centralização poderia tornar o processo mais burocrático e moroso, não atentando para os ganhos financeiros para a prefeitura". (Gestor do Setor de Compras, 2018)

Alguns servidores, em função de um processo de acomodação ou de falta de conhecimento, dificultaram implantação do projeto com atitudes como atraso no fornecimento de informações, envio de informações equivocadas e até execução de processos fora dos padrões necessários. Isso decorrente do fato de que processo de mudança cultural demanda por tempo, coisa que não tínhamos muito.

Também alguns fornecedores apresentaram postura adversa a este novo modelo de licitação e compras, quer seja por acreditarem que vender grandes volumes de uma única vez é mais viável, ou por acreditarem que poderiam estar ofertando um preço baixo para um volume de compras

também baixo. (Gestor do Almoarifado Central, 2018)

#### Como as dificuldades foram transpostas:

Foram necessárias várias reuniões de conscientização, chegando, em alguns casos, necessitar a interferência de prefeita para que o processo pudesse seguir seu curso. (Gestor do Setor de Compras, 2018)

Muitas reuniões e conversas de conscientização foram realizadas tanto para servidores quanto para fornecedores. Em se tratando de fornecedores, especificamente, no decorrer do ano, eles foram percebendo que este processo apresentava ganhos para todos os envolvidos. (Gestor do Almoarifado Central, 2018)

### 4.4 BENEFÍCIOS COM A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO

Objetivando identificar os benefícios para a administração pública municipal, resultantes da implantação do sistema de registro de preço com compra centralizada, foram realizadas análises, segundo 2 (dois) viés. O primeiro decorrente dos resultados gerados pela quarta questão descrita no questionário de entrevista, e o segundo, fruto dos dados apresentados pelos relatórios gerenciais fornecidos pela Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila.

#### 4.4.1 Resultados das entrevistas

Pergunta 4: No que se refere especificamente ao seu setor, o processo licitatório com base no sistema de registro de preços é um sistema eficaz para a gestão pública?

Se SIM, por que? Quais benefícios ele proporciona para a gestão?

Se NÃO, por que? Quais aspectos não auxiliam na melhoria da gestão pública?

**Quadro 4** - Apresentação das respostas da pergunta 4 (entrevistas)

Setor	Resposta	Benefícios para a Gestão
Licitação	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução de desperdícios;</li> <li>➤ Racionalização do processo licitatórios;</li> <li>➤ Economia financeira;</li> <li>➤ Redução da quantidade de licitações;</li> <li>➤ Maior agilidade nas compras;</li> <li>➤ Redução dos volumes de estoque;</li> <li>➤ Maior controle sobre a quantidade adquirida;</li> <li>➤ Redução do custo processual.</li> </ul>
Compras	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compradores agrupados em um único setor;</li> <li>➤ Troca de experiências entre a equipe de compras;</li> <li>➤ Padronização de processos;</li> <li>➤ Ganhos financeiros;</li> <li>➤ Maior agilidade de ação;</li> <li>➤ Redução dos níveis de falta de produtos e serviços.</li> </ul>
Almoxarifado	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução dos níveis de estoque;</li> <li>➤ Melhor uso do espaço físico;</li> <li>➤ Redução do nível de vencimento de produtos;</li> <li>➤ Redução do quadro operacional;</li> <li>➤ Redução da quantidade de itens em desacordo com o pedido;</li> <li>➤ Agilidade em nossas entregas;</li> <li>➤ Redução dos níveis de falta;</li> <li>➤ Redução da quantidade de itens cadastrados;</li> <li>➤ Padronização de processo.</li> </ul>
Financeiro	Sim	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controle dos estoques;</li> <li>➤ Redução de espaço físico de armazenagem;</li> <li>➤ Identificação claramente a quantidade a ser adquirida, quem está demandando e por qual período temporal;</li> <li>➤ Identificação dos fornecedores existentes no mercado e a qualidade dos produtos ofertados.</li> </ul>

Fonte: dados coletados em entrevistas com gestores da PMDD (2018).

Podemos perceber que alguns benefícios foram apontados repetidamente pelos entrevistados: ganho financeiro, redução de desperdícios, maior racionalização e controle de processos e procedimentos, agilidade na compra e na entrega com redução dos níveis de falta, e redução dos níveis de estoque. (QUADRO 4)

Principalmente na redução de desperdícios de dinheiro público, além de bastante eficiente quando se leva em conta a racionalização dos procedimentos licitatórios, pois um único certame instaurado pode ser aproveitado por várias entidades. Através do sistema de registro de preços, a administração pode economizar em suas aquisições, reduzir o número de licitações realizadas, ter uma maior velocidade na compra, diminuir o volume dos estoques, e também, ter um maior controle em relação a quantidade a ser comprada. (Presidente da Comissão de Licitação, 2018)

Com a centralização do processo de compras, passamos a agrupar em um único setor, todos os compradores de cada secretaria, trazendo consigo suas experiências, que foram partilhadas entre todos. O processo de padronização que foi implementado, acabou por trazer ganhos tanto financeiros quanto operacionais, reduzindo assim a possibilidade de retrabalho. Os fluxos ajustados tornaram o processo mais ágil. As compras centralizadas reduziram muito as faltas de mercadorias e serviços. (Gestor do Setor de Compras, 2018)

Este novo modelo de fazer licitação e compras, como era nossa expectativa, acabou por resolver ou minimizar diversos problemas que enfrentávamos.

Passamos a ter um nível de estoque mais reduzido, fazendo com que: nosso espaço permitisse trabalhar com mais eficiência e evitássemos vencimento de produtos perecíveis ou que possuíssem data de validade; reduzimos nosso quadro operacional; passamos a receber menores quantidades de itens em desacordo com o solicitado; nossas entregas passaram a ser mais rápidas; conseguimos reduzir as faltas para de mercadorias nas secretarias; reduzimos a quantidade de itens em cadastro, com o processo de padronização. (Gestor do Almoxarifado Central, 2018)

#### **4.4.2 Resultados dos relatórios gerenciais**

Com base em dados numéricos levantados junto aos setores envolvidos na pesquisa, algumas análises são necessárias, objetivando ratificar questões inerentes às vantagens com a implantação do sistema de registro de preços na Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila.

**Tabela 1** - Análise Comparativa de Pregões Realizados (2017 x 2016)

<b>QUANTIDADE REALIZADA</b>					
<b>ANO</b>	<b>PREGÃO</b>	<b>DE</b>		<b>CUSTO OPERACIONAL</b>	
		<b>R. PREÇO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>UNITÁRIO</b>	<b>TOTAL</b>
					R\$
2016	105	0	105	R\$ 5.000,00	525.000,00
					R\$
2017	4	83	87	R\$ 5.000,00	435.000,00

<b>Redução em</b>	
<b>Unid.</b>	<b>18</b>
<b>Redução em %</b>	<b>-17%</b>
<b>Redução</b>	<b>R\$</b>
<b>Financeira</b>	<b>90.000,00</b>

Fonte: Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila (2018).

Levando-se em consideração a quantidade de processos licitatórios realizados, a Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila passou de 105 pregões no ano de 2016, para 4 pregões e 83 registros de preço em 2017. Neste contexto, o total de licitações realizadas caiu de 105 para 87, representando assim uma redução de 18 processos, ou seja, 17% a menos. (TABELA 1)

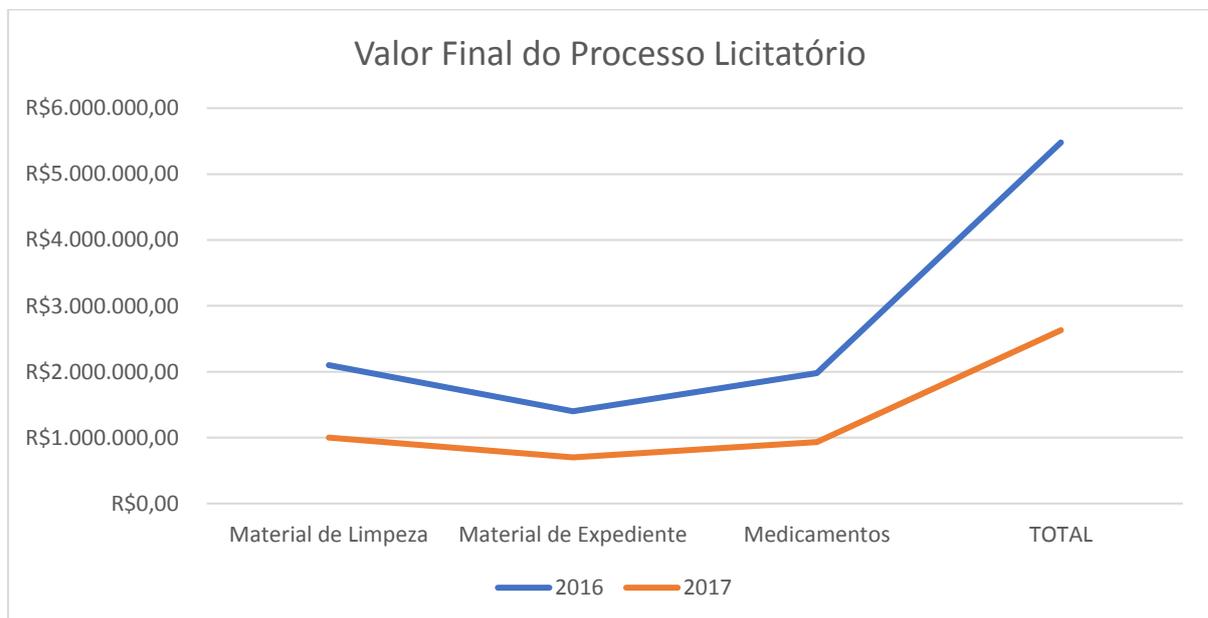
Ainda falando de quantidade de licitações, tendo como base o custo médio necessário para realização de cada processo, no valor médio de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), temos então uma economia de R\$ 90.000,00 (noventa mil reais) para os cofres públicos. Além da questão financeira, não podemos deixar de registrar o tempo economizado em atividades operacionais, uma vez que cada processo necessita de cerca de 90 dias, desde seu nascimento até seu encerramento.

Quando partimos para análise financeira, tomamos como base, inicialmente, os dados encontrados nos anos de 2016 e 2017, referentes a 3 (três) grupos de itens a licitados: Material de Limpeza, Material de Expediente ou Escritório e Medicamentos.

**Tabela 2** - Análise Comparativa Financeira (2017 Real x 2016 Real)

<b>Grupos</b>	<b>2016 - Real</b>	<b>2017 - Real</b>	<b>Economia</b>	<b>Redução</b>
	<b>Aproximado</b>	<b>Aproximado</b>	<b>Gerada</b>	<b>2017 x</b>
	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>2016</b>
Material de Limpeza	R\$ 2.119.000,00	R\$ 1.013.000,00	R\$ 1.106.000,00	-52%
Material de Expediente	R\$ 1.398.000,00	R\$ 727.000,00	R\$ 671.000,00	-48%
Medicamentos	R\$ 1.964.000,00	R\$ 930.000,00	R\$ 1.034.000,00	-53%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	
<b>PMDD</b>	<b>5.481.000,00</b>	<b>2.670.000,00</b>	<b>2.811.000,00</b>	<b>-51%</b>

Fonte: Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila (2018).

**Gráfico 1** - Comparativo de Valor do Processo Licitatório (2017 Real x 2016 Real)

Fonte: Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila (2018).

Como podemos verificar, todos os grupos apresentaram considerável queda financeira e percentual, trazendo os valores para índices abaixo da metade do que foi efetivamente gasto no ano anterior à implantação de sistema de registro de preços, representando, somente nestes três grupos, uma economia, ao longo do ano de 2017, da ordem de cerca de R\$ 2.811.00,00 (Dois milhões, oitocentos e onze mil

reais) para o Município de Dias D'Ávila. (TABELA 2 e GRÁFICO 1)

Quando estendemos esta análise para todas as licitações realizadas pela Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila, ao longo dos anos de 2016 e 2017, apesar dos números não terem se comportado com o mesmo nível de expressividade, ainda assim, encontramos uma considerável economia, visto que, mesmo aumentando o volume de itens licitados em 30%, encontramos uma queda financeira consideravelmente significativa, promovendo assim uma economia anual de R\$ 23.267.000,00 (Vinte e Três Milhões, Duzentos e Sessenta e Sete Mil Reais) para o cofre público municipal, conforme pode ser constatado na Tabela 3.

**Tabela 3** - Análise Comparativa Financeira Geral (2017 Real x 2016 Real)

Grupos	2016 - Real	2017 – Real	Economia	Redução
	Aproximado	Aproximado	Gerada	2017 x 2016
	R\$	R\$	R\$	
Material de Limpeza	2.119.000,00	1.013.000,00	1.106.000,00	-52%
Material de Expediente	R\$ 1.398.000,00	R\$ 727.000,00	R\$ 671.000,00	-48%
Medicamentos	R\$ 1.964.000,00	R\$ 894.000,00	R\$ 1.070.000,00	-54%
<b>TOTAL - 3 GRUPOS</b>	<b>R\$ 5.481.000,00</b>	<b>R\$ 2.634.000,00</b>	<b>R\$ 2.847.000,00</b>	<b>-52%</b>
<b>TOTAL GERAL PMDD</b>	<b>R\$ 89.886.000,00</b>	<b>R\$ 66.619.000,00</b>	<b>R\$ 23.267.000,00</b>	<b>-26%</b>

Fonte: Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila (2018).

Outro dado bastante relevante refere-se ao fato de que, quando comparamos o valor final do processo licitatório com a estimativa descrita no mapa comparativo constante no termo de referência, valores estes apresentados pelas próprias empresas licitantes, percebemos claramente uma fortíssima queda, ficando o valor real em torno de 40% do valor estimado, ou seja, uma redução de 60%. Isso pode indicar que, como se tratam de valores consideráveis e que visam atender toda a Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila, as empresas acabam por conceder uma forte

redução em seus preços, ampliando assim seu nível de competitividade diante de seus concorrentes, conforme Tabela 4.

**Tabela 4** - Análise Comparativa Financeira (2017 Real x 2017 Estimado)

Grupos	2017	2017	Economia	Redução
	Estimado	Real	Gerada	Estimado x Real
	R\$	R\$	R\$	
Material de Limpeza	2.523.000,00	1.013.000,00	1.510.000,00	-60%
	R\$	R\$	R\$	
Material de Expediente	1.479.000,00	727.000,00	752.000,00	-51%
	R\$	R\$	R\$	
Medicamentos	2.628.000,00	930.000,00	1.698.000,00	-65%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	
<b>PMDD</b>	<b>6.630.000,00</b>	<b>2.670.000,00</b>	<b>3.960.000,00</b>	<b>-60%</b>

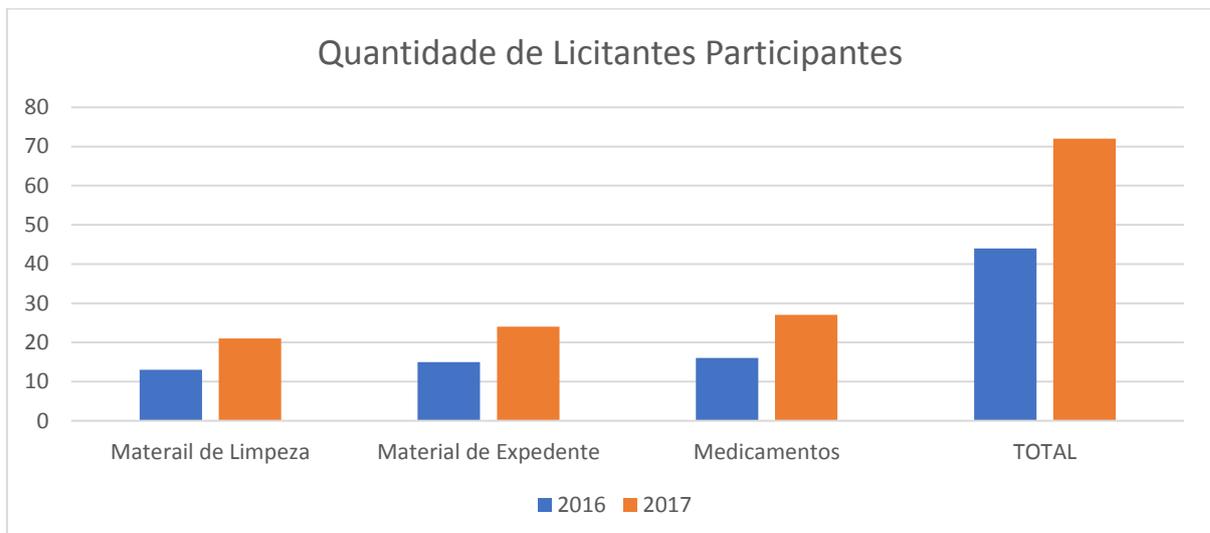
Fonte: Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila (2018).

Quando analisamos a evolução na quantidade de licitantes participantes do processo licitatório, e levando-se em consideração os grupos de material de limpeza, material de expediente e medicamentos, percebemos um considerável aumento em sua quantidade, ampliando assim o nível de concorrência e a possibilidade de queda no valor do referido certame, conforme pode ser constatado na Tabela 5 e no Gráfico 2, apresentados a seguir.

**Tabela 5** - Análise da Participação de Licitantes (2017 x 2016)

GRUPOS	TOTAL DE LICITANTES EM		AUMENTO DE LICITANTES	
	EM 2016	2017	UNIDADES	%
Material de Limpeza	13	21	8	62%
Material de Expediente	15	24	9	60%
Medicamentos	16	27	11	69%
<b>TOTAL - 3 GRUPOS</b>	<b>44</b>	<b>72</b>	<b>28</b>	<b>64%</b>

Fonte: Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila (2018).

**Gráfico 2** - Comparativo da quantidade de licitantes participantes das licitações (2017 x 2016)

Fonte: Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila (2018).

Analisando outros indicadores de desempenho colhidos junto aos gestores entrevistados, e tendo como base relatórios gerenciais fornecidos pela Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila, podemos apresentar algumas considerações importantes:

Financeiramente percebemos desempenho positivo com a redução do ticket médio da nota fiscal emitida pelos fornecedores, desempenho este que acaba por também provocar uma redução significativa (73%) no tempo de pagamento das referidas faturas. Ainda dentro de uma análise financeira, o estoque médio

apresentou uma queda de 53%, saindo assim de R\$ 1.350.000,00 (Um Milhão, trezentos e Cinquenta Mil Reais), para R\$ 640.000,00 (Seiscentos e Quarenta Mil Reais), proporcionando assim uma redução no nível financeiro imobilizado com estoque.

No que se refere à gestão do almoxarifado, números expressivos também podem ser verificados, com a redução do índice de faltas em 81%; do nível de estoque utilizado em 42%; das perdas e avarias em 100% e do tempo de entrega aos setores demandantes em 85%.

Por fim, podemos também verificar uma forte redução na quantidade de servidores públicos envolvidos com as operações de Almoxarifado, Licitação e Compras. Em 2016 eles totalizavam 26 profissionais, sendo necessários em 2017 apenas 14 para realizar as mesmas atividades, conforme Tabela 6.

**Tabela 6** - Análise de outros indicadores de desempenho (2017 x 2016)

<b>INDICADORES</b>	<b>SETOR</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>QUEDA</b>
		R\$	R\$	
Valor Médio das NF	Financeiro	165.000,00	63.000,00	<b>-62%</b>
		R\$	R\$	
Estoque Médio	Financeiro	1.350.000,00	640.000,00	<b>-53%</b>
Prazo Médio de Pgtº NF (dias)	Financeiro	11	3	<b>-73%</b>
Índice de Faltas	Almoxarifado	36%	7%	<b>-81%</b>
Tempo Entrega - Fornecedor (dias)	Almoxarifado	7	6	<b>-14%</b>
Tempo Entrega - Almoxarifado (dias)	Almoxarifado	13	2	<b>-85%</b>
Estoque Utilizado	Almoxarifado	98%	57%	<b>-42%</b>
Perdas / Avarias	Almoxarifado	4%	0%	<b>-100%</b>
Total de Funcionários Almoxarifado	Almoxarifado	9	6	<b>-33%</b>
Total de Funcionários Licitação	Licitação	4	3	<b>-25%</b>
Total de Funcionários Compras	Compras	13	5	<b>-62%</b>

Fonte: Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila (2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração os objetivos propostos no referido estudo, podemos dizer que o mesmo conseguiu alcançar suas finalidades.

Partimos inicialmente da análise do processo de implantação do sistema de compras centralizadas, por meio de registro de preço, adotado pela Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila. Para tanto, apresentamos os fatores motivacionais impulsionadores de tal implantação, em seguida, apresentamos as etapas decorrentes deste processo, passando pelas dificuldades decorrentes desta e finalizando com os benefícios alcançados.

A metodologia adotada, foi composta por duas fases: entrevista realizadas junto aos principais gestores da prefeitura envolvidos com o processo e pesquisa documental, sendo estas adequadas e suficientes para o atingimento dos objetivos propostos.

Os benefícios gerados com tal processo, além de terem sido vantajosos para a Prefeitura Municipal de Dias D'Ávila, ratificaram os conceitos apresentados por diversos autores, conforme descritos no referencial teórico, corroborando assim para conclusão de que o mesmo atendeu as expectativas desejadas.

Neste contexto, podemos destacar, questões de ordem operacionais como suprimento de demandas não previstas (Fernandes, 2015); maior rapidez na contratação e na compra (Bitencourt, 2013); redução na quantidade de processos licitatórios (Fernandes, 2013); maior gestão sobre a qualidade dos produtos e serviços adquiridos (Guimarães e Niebuhr, 2013); aquisição somente quando necessário (Guimarães e Niebuhr, 2013). Além das questões operacionais, que representam melhorias no atendimento às demandas da administração pública e da população, foram verificadas questões de cunho financeiro como redução do custo de estoque (Bitencourt, 2013); ganho de eficiência e redução de preços (Morais, 2011); necessidade de dotação orçamentária somente quando da realização da aquisição (Guimarães e Niebuhr, 2013) e (Meireles, 2013); economia financeira com ganho de escala (Guimarães e Niebuhr, 2013); e maior eficiência logística com redução dos níveis de perda (Fernandes, 2013).

Quanto às desvantagens descritas por autores no referencial teórico, como a possibilidade de que os licitantes ofertarem preços mais altos em função da falta de garantia de venda mínimo; possibilidade de variações de preço, para cima ou para

baixo, ao longo da execução do contrato; dificuldade de descrição correta dos produtos ou serviços, podendo gerar prejuízos futuros; e falta de conhecimento dos gestores públicos no que tange a sistema de registro de preços, verificamos que estas não se concretizaram ou foram minimizadas ao longo da implantação do referido sistema.

Como propostas futuras, acreditamos que, em função dos resultados obtidos, este sistema de compras acaba por apresentar fortes demonstrações de ganhos de qualidade e produtividade para a administração pública, deixando claras e fortes demonstrações de estamos diante de um novo cenário, baseado em desburocratização, planejamento, controle, competitividade e, sobretudo, redução de custos.

Assim sendo, acreditamos que este exercício de implementação desta modalidade, deveria ser seguida, em maiores ou menores escalas, por todas as esferas da administração pública direta ou indireta, municipal, estadual ou federal.

## REFERÊNCIAS

Anne Joyce Angher. Decreto n. 3.931, de 19 de setembro de 2001. **Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei no 8.666**, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. In: Vade Mecum Acadêmico de Direito. Organização Anne Joyce Angher. (Coleção de Leis Rideel). São Paulo: Rideel, 2011c.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Conta da União. Processo TC n. 003.709/2002-4. Decisão n. 557/2002 – Plenário Relator: Ministro Benjamin Zymler. Brasília, 22 de maio de 2002. Diário da união [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 07 jun. 2002 citado por JACOBY FERNANDES, Jorge Ulisses. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 4. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Conta da União. Acórdão n. 3.146/2004 - 1ª Câmara. Diário. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2004 citado por JACOBY FERNANDES, Jorge Ulisses. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 4. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

JACOBY FERNANDES, Jorge Ulisses. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 4. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

BITTENCOURT, Sidney. **Licitação de registro de preços**. Rio de Janeiro: Temas & Idéias, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comentários ao Decreto nº 7.892**, de 23 de janeiro de 2013. 3. Ed. Belo Horizonte. Editora Fórum 2013.

BRASIL. Decreto Federal no 7.892, de 23 de janeiro de 2013. **Regulamenta o sistema de registro de preços previsto no art. 15 da Lei no 8.666**, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em 03/09/2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 876/2004** – Plenário. Relator: Marcos Vinicius Vilaça. Tribunal de Contas da União, Brasília, DF, 7 jul. 2004.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.902/2015** – Plenário. Relator Augusto Sherman Cavalcanti. Tribunal de Contas da União, Brasília, DF, 11 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto no 4.536, de 28 de janeiro de 1922. Organiza o Código de Contabilidade da União. Coleção de Leis do Brasil, Rio de Janeiro, v.1, p. 82, 1922.

\_\_\_\_\_. **Lei Ordinária nº 8.666**, 21/06/1993. Lei que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

\_\_\_\_\_. **Decreto Lei nº 200/1967**. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm). Acesso em: 06/09/2018

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 499/1992**. Disponível em:  
<<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11904306/decreto-n-499-de-22-de-abril-de-1992>. Acesso em: 05/09/2018

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.891/2013**. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2011-2014/2013/Decreto/D7891.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2013/Decreto/D7891.htm). Acesso em: 06/09/2018

\_\_\_\_\_. **Acórdão TCU nº 2.197/2015** Disponível em:  
<<https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArgCatalogado=9226061&codPapelTramitavel=53262906>. Acesso em: 04/09/2018

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de Registro de Preços e Pregão Presencial e Eletrônico**. 5. Ed. rev., atual. e ampl. Belo Horizonte. Editora Fórum 2013.

GOULART, Eliana Leão. **O sistema de registro de preços: uma revolução nas licitações**. Brasília: Brasília Jurídica, 2001.

GUIMARAES, Edgar; NIEBUHR, Joel de Menezes. **Registro de Preços: aspectos práticos e jurídicos**. 2ª edição. Editora Fórum 2013.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 16. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 40. Ed. Atual. São Paulo. Malheiros 2013.

MORAIS, F. R. A. **O sistema de registro de preços e a economia de escala no setor público: um estudo de caso nas compras governamentais**. Monografia (Especialização em Finanças Públicas com ênfase em Administração Orçamentária) – Escola de Administração Fazendária, Brasília, 2011.  
Disponível em: <[http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/arquivos\\_monografia.2014-08-06.4864304781](http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/arquivos_monografia.2014-08-06.4864304781)> Acesso em: 11/09/2018.

PAIVA, Juliana Aguiar de Carvalho. **Sistema de registro de preços [manuscrito]: como e por que adotá-lo** / Juliana Aguiar de Carvalho Paiva, 2007. 72 f. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/.../sistema\\_preco\\_paiva.pdf?...1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/.../sistema_preco_paiva.pdf?...1) > Acesso em: 12/09/2018.

## APÊNDICE

**QUESTIONÁRIO APLICADO EM ENTREVISTA REALIZADA COM GESTORES DOS PRINCIPAIS SETORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS COM COMPRAS CENTRALIZADAS, REALIZADA NO MUNICÍPIO DE DIAS D'ÁVILA - BA**

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

Prezado (a),

Solicito vossa colaboração no sentido de submeter-se à aplicação deste questionário que tem como objetivo subsidiar processo de análise quanto a implantação do sistema de registro de preços com compras centralizadas, realizada em vosso município. O mesmo é parte integrante do trabalho de conclusão de curso (TCC) do curso de pós-graduação lato sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB).

Antecipadamente, agradeço vossa colaboração e apoio em participar desta entrevista.

1. Você, enquanto gestor, foi favorável à implementação do processo de licitação com base no Sistema de Registro de Preços?

SIM ( ) NÃO ( )

Se SIM, o que motivou você neste sentido?

---

---

Se NÃO, por que você foi desfavorável?

---

---

2. Quais foram as etapas do processo de implantação do Sistema de Registro de Preços que seu setor teve que atuar para a efetiva implantação do mesmo? Descreva em sequência, cada uma dessas etapas.

---

---

3. Em sua opinião, existiram dificuldades na implantação do o processo licitatório com base no Sistema de Registro de Preços?

SIM ( ) NÃO ( )

Se SIM, quais foram eles?

---

---

Se SIM, como estas dificuldades foram transpostas?

---

---

4. No que se refere especificamente ao seu setor, o processo licitatório com base no Sistema de Registro de Preços é um sistema eficaz para a Gestão Pública?

SIM ( ) NÃO ( )

Se SIM, por que? Quais benefícios ele proporciona para a gestão?

---

---

Se NÃO, por que? Quais aspectos não auxiliam na melhoria da gestão pública?

---

---