

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO  
URUGUAI E DAS MISSÕES  
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO - RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – *STRICTO SENSU*  
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES

RODRIGO ADRIANO MEIRELLES NUNES

**GESTÃO DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS  
EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

SANTO ÂNGELO - RS

2015

RODRIGO ADRIANO MEIRELLES NUNES

**GESTÃO DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS  
EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lucélia Ivonete Juliani;

Co-orientador: Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira.

SANTO ÂNGELO – RS

2015

N972g Nunes, Rodrigo Adriano Meirelles

Gestão das despesas orçamentárias em uma organização pública / Rodrigo Adriano Meirelles Nunes. – Santo Ângelo : URI, 2015.

145 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. New Public Management 2. Ferramentas da qualidade  
3. Qualidade do gasto público I. Título.

CDU: 65.012.2

*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

RODRIGO ADRIANO MEIRELLES NUNES

GESTÃO DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

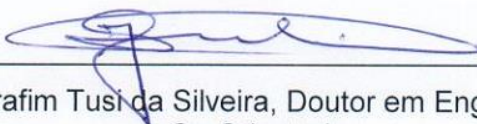
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



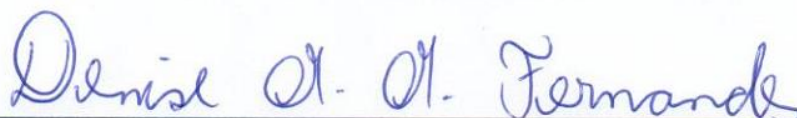
---

Profa. Dra. Lucélia Ivonete Juliani, Doutora em Energia  
Orientadora/Presidente



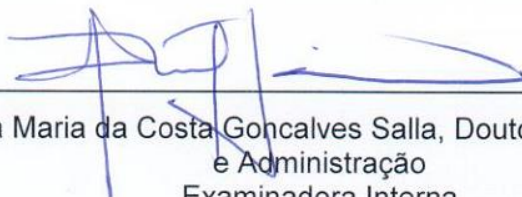
---

Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira, Doutor em Engenharia de Produção  
Co-Orientador



---

Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes, Doutora em Desenvolvimento  
Regional  
Examinadora Externa



---

Profa. Dra. Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Doutora em Ciências Contábeis  
e Administração  
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 08 de janeiro de 2016.

## DEDICATÓRIA

Ao meu grande Deus, por estar sempre presente em minha vida, levando-me aonde jamais imaginei chegar.

À minha amada mãe (*in memorian*) pelo referencial de vida, carinho, ensinamentos e doação incondicional de sua vida aos filhos. É emocionante registrar aqui o quanto sua falta é difícil. Amo-te eternamente!

Ao meu pai (*in memorian*), pela vida. Queria ter tido tempo para te conhecer melhor, desfrutar de sua companhia. Entretanto, Deus tinha outros planos e te levou cedo para junto dele. Amo-te eternamente!

À minha belíssima esposa Rosane, pelo amor, incentivo, compreensão e, sobretudo, pela esperança de um futuro melhor. Mãe de uma ternura inigualável. Mulher de fibra, com uma capacidade imensa de suportar os momentos difíceis e que nunca desistiu de conquistar os objetivos traçados de vida. Amo-te imensamente!

Às minhas lindas, encantadoras e amadas filhas Eduarda e Eloísa, companheiras diárias de vida e exemplos de que o amor pelos filhos é inexplicável. Tenho a certeza de que enfrentarão com muita coragem os caminhos pela busca do conhecimento.

Meus sinceros agradecimentos!

## **AGRADECIMENTOS**

Passaram-se dois anos! Ao longo dessa trajetória, a dissertação, por muitas vezes, parecia interminável e que não teria os objetivos propostos alcançados. Não obstante, o dia tão aguardado chegou e com ele a certeza de que venci mais uma etapa de minha trajetória.

Nesse momento de imensa alegria, registro meus sinceros agradecimentos à Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões/Campus de Santo Ângelo e, em especial, à minha orientadora Lucélia Ivonete Juliani e ao meu co-orientador João Serafim Tusi da Silveira que me conduziram com sabedoria e compreensão ao final dessa jornada.

Não poderia esquecer, também, os colegas e os professores do programa de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, aos quais tenho uma imensa dívida pela socialização do conhecimento, pois foram de imensa participação na construção de meu saber.

Agradeço, igualmente, a todos os servidores da organização objeto de estudo da pesquisa, que muito auxiliaram com suas participações efetivas nessa caminhada.

*“Visão sem ação não passa de um sonho.  
Ação sem visão é só um passatempo. Visão  
com ação pode mudar o mundo.”*

*(Joel A. Barker)*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal implantar e acompanhar algumas ferramentas de gestão estratégica empresarial para as aquisições/contratações de bens/serviços no Depósito de Subsistência de Santo Ângelo (DSSA), órgão pertencente ao Exército Brasileiro. Para isso, o método adotado na base lógica da investigação foi o dedutivo e, para o delineamento de pesquisa, empregou-se a pesquisa-ação, tendo como técnicas de abordagem: a estatística histórica da organização, para detectar quais aquisições/contratações a organização realiza costumeiramente; a Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (Matriz GUT), para elencar as principais necessidades de aquisições/contratações; o *Project Model Canvas*, para sistematizar de modo simplificado, o planejamento; os “5W2H”, para padronizar as emissões das notas de empenho; e indicadores de desempenho, para equacionar a economicidade, a qualidade e a eficiência das aquisições/contratações. Os resultados da pesquisa indicam que 77,98% das despesas realizadas tiveram origem no planejamento. Além disso, foi observado que é perfeitamente viável o emprego das técnicas propostas para o planejamento da execução orçamentária nas organizações públicas.

**Palavras-chave:** *New Public Management*. Ferramentas da Qualidade. Qualidade do Gasto Público.



## **ABSTRACT**

This work has as main objective to implement and monitor some corporate strategic management tools for purchases/contracts of goods/services at Depósito de Subsistência de Santo Ângelo (DSSA), institution belonging to the Brazilian Army. For this, the method adopted in logical base of research was the deductive and for the research scenario was employed action-research, having as approach techniques: the organization's historical statistical (to detect what procurement/contracting organization conducts customarily); the severity matrix, urgency and tendency (GUT matrix), to list the main needs of procurement/contracting; the Project Model Canvas, a simplified way to systematize the project; the "5W2H" to standardize emissions of commitment notes; and performance indicators, for equate the economic, the quality and efficiency of acquisitions/hires. The research results indicate that 77.98% of the fulfilled expenses were derived from the planning. In addition, was observed that it is perfectly feasible the usage of techniques proposals for the planning of the budget execution in public organizations.

**Keywords:** New Public Management. Quality Tools. Public Expenditure Quality.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Estrutura organizacional do DSSA.....	19
Figura 2 – Fluxograma dos procedimentos de aquisições e contratações do DSSA.....	104

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Histórico dos empenhos emitidos .....	51
Gráfico 2 – Histórico dos empenhos emitidos por categoria econômica da despesa .....	52
Gráfico 3 – Histórico dos empenhos emitidos por grupo da despesa.....	52
Gráfico 4 – Histórico dos empenhos emitidos por elemento da despesa .....	53
Gráfico 5 – Histórico dos empenhos emitidos por subelemento – material de consumo.....	55
Gráfico 6 – Histórico dos empenhos emitidos por subelemento - outros serviços de terceiros .....	56
Gráfico 7 – Histórico dos empenhos emitidos por subelemento - equipamentos e materiais permanentes .....	57
Gráfico 8 – Gráfico de Pareto para pontuação da gravidade na Matriz GUT .....	59
Gráfico 9 – Economia gerada .....	90
Gráfico 10 - Empenhos emitidos – ano de 2015 .....	99
Gráfico 11 – Empenhos emitidos – outros pregões eletrônicos – ano de 2015.....	100
Gráfico 12 – Empenhos emitidos - dispensa de licitação – ano 2015 .....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação da despesa quanto à natureza .....	24
Quadro 2 – Ferramenta <i>Canvas</i> – questões fundamentais.....	36
Quadro 3 – Descrição da primeira fase da pesquisa-ação .....	46
Quadro 4 – Descrição da segunda fase da pesquisa-ação (primeira parte) .....	46
Quadro 5 – Descrição da segunda fase da pesquisa-ação (segunda parte).....	46
Quadro 6 – Descrição da terceira fase da pesquisa-ação.....	47
Quadro 7 – Ferramenta <i>Canvas</i> (gêneros alimentícios de subsistência) .....	66
Quadro 8 – Ferramenta <i>Canvas</i> (gêneros alimentícios de melhorias).....	68
Quadro 9 - Ferramenta <i>Canvas</i> (alimentos para animais) .....	69
Quadro 10 - Ferramenta <i>Canvas</i> (serviço de manutenção e conservação de máquinas e equipamentos).....	72
Quadro 11 – Ferramenta <i>Canvas</i> (serviços de manutenção e conservação de veículos) .....	77
Quadro 12 – Ferramenta <i>Canvas</i> (serviço de manutenção e conservação de bens imóveis) ...	79
Quadro 13 – Ferramenta <i>Canvas</i> (materiais permanentes) .....	81
Quadro 14 – Ferramenta <i>Canvas</i> (materiais para manutenção de bens imóveis).....	83
Quadro 15 – Visualização das licitações realizadas .....	85
Quadro 16 – 5W2H para emissão das notas de empenho.....	88
Quadro 17 - Tabulação de dados .....	93
Quadro 18 – Tabulação de dados .....	94
Quadro 19 – Tabulação de dados .....	95
Quadro 20 – Tempo médio de emissão das notas de empenho .....	97
Quadro 21 – Plano de Trabalho.....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valores da Matriz GUT .....	35
Tabela 2 – Intervalo de confiança para a estimativa dos gastos – ano de 2015 .....	60
Tabela 3 – Matriz GUT para priorização das aquisições e contratações.....	63
Tabela 4 – Indicadores de economicidade.....	90

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1 - Questionário para a expectativa do serviço .....	116
Anexo 2 - Questionário para a percepção do serviço .....	118
Anexo 3 - Memória de cálculo do tempo médio da emissão das notas de empenho .....	120
Anexo 4 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	144

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
1.1 POLÍTICAS ECONÔMICAS.....	22
<b>1.1.1 A intervenção do Estado pela política fiscal</b> .....	<b>24</b>
1.2 FORMAS DE INTERVENÇÃO DO ESTADO.....	26
<b>1.2.1 A não intervenção do Estado – escola clássica</b> .....	<b>26</b>
<b>1.2.2 O Estado intervencionista - escola keynesiana</b> .....	<b>27</b>
<b>1.2.3 A intervenção do Estado na concepção da escola neoliberal</b> .....	<b>28</b>
<b>1.2.4 A intervenção do Estado na concepção do modelo regulador</b> .....	<b>29</b>
1.3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O NOVO PARADIGMA DO <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i> .....	31
1.4 FERRAMENTAS DE QUALIDADE .....	34
<b>1.4.1 Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (Matriz GUT)</b> .....	<b>35</b>
<b>1.4.2 <i>Project Model Canvas</i></b> .....	<b>35</b>
<b>1.4.3 O “5W2H”</b> .....	<b>37</b>
<b>1.4.4 Medição de desempenho organizacional</b> .....	<b>38</b>
1.4.4.1 Medição do custo (indicador de economicidade) .....	38
1.4.4.2 Medição da qualidade dos produtos (indicador de eficácia dos produtos).....	39
1.4.4.3 Medição da qualidade dos serviços (indicador de eficácia dos serviços).....	39
1.4.4.4 Medição do lapso temporal de execução das notas de crédito (indicador de eficiência) .....	40
<b>1.4.5 Fluxograma</b> .....	<b>41</b>
1.5 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS ETAPAS DA DESPESA ORÇAMENTÁRIA .....	41
<b>2 METODOLOGIA DA PESQUISA-AÇÃO APLICADA AO DSSA</b> .....	<b>44</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	44

2.1.1 Quanto ao método .....	44
2.1.2 Quanto aos objetivos .....	44
2.1.3 Quanto à natureza dos dados .....	44
2.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	45
2.2 A PESQUISA-AÇÃO.....	45
2.2.1 Sujeito da pesquisa .....	45
2.2.2 Coleta de dados.....	45
2.2.3 Tratamento dos dados.....	45
2.2.4 Procedimentos éticos .....	48
2.2.4.1 Critérios de inclusão dos participantes .....	48
2.2.4.2 Forma de acompanhamento dos participantes.....	48
2.2.4.3 Riscos aos participantes.....	49
2.2.4.4 Forma de acompanhamento dos participantes expostos aos riscos .....	49
2.2.4.5 Benefícios aos participantes .....	49
<b>3 RESULTADOS E ANÁLISES .....</b>	<b>50</b>
3.1 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO .....	50
<b>3.1.1 Histórico das despesas orçamentárias da organização .....</b>	<b>51</b>
3.1.1.1 Histórico das despesas em materiais de consumo .....	54
3.1.1.2 Histórico das despesas em outros serviços de terceiro .....	55
3.1.1.3 Histórico das despesas em equipamentos e materiais permanentes .....	57
<b>3.1.2 Estabelecimento de prioridades para o planejamento das licitações .....</b>	<b>58</b>
3.1.2.1 Critérios para a pontuação da gravidade na Matriz GUT .....	58
3.1.2.2 Critérios para a pontuação da urgência na Matriz GUT .....	59
3.1.2.3 Critérios para a pontuação da tendência na Matriz GUT .....	60
3.2 PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES.....	65
<b>3.2.1 Gêneros de alimentação .....</b>	<b>65</b>
<b>3.2.2 Alimentos para animais .....</b>	<b>69</b>
<b>3.2.3 Serviço de manutenção e conservação de máquinas e equipamentos .....</b>	<b>71</b>



3.2.4 Serviços de manutenção e conservação de veículos.....	77
3.2.5 Serviço de manutenção e conservação de bens imóveis .....	79
3.2.6 Materiais permanentes .....	81
3.2.7 Materiais para manutenção de bens imóveis.....	83
3.2.8 Outras aquisições e contratações .....	85
3.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES.....	85
3.3.1 Realização das licitações .....	85
3.3.2 Emissões das notas de empenho .....	88
3.4 AVALIAÇÃO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES .....	89
3.4.1 Medição da economia gerada .....	89
3.4.2 Medição da qualidade dos produtos.....	91
3.4.2.1 Qualidade dos gêneros alimentícios e dos alimentos para animais .....	91
3.4.2.2 Qualidade dos materiais permanentes e dos materiais para manutenção dos bens imóveis .....	92
3.4.3 Medição da qualidade dos serviços.....	92
3.4.3.1 Qualidade dos serviços de manutenção e conservação de máquinas e equipamentos .....	92
3.4.3.2 Qualidade dos serviços de manutenção e conservação de veículos .....	94
3.4.3.3 Qualidade dos serviços de manutenção e conservação de bens imóveis.....	95
3.4.4 Medição do tempo médio para as emissões das notas de empenho .....	96
3.4.5 Propostas de melhorias .....	98
3.5 DIVULGAÇÃO EXTERNA .....	102
3.5.1 O Produto da dissertação .....	102
3.5.1.1 Mapeamento dos procedimentos da pesquisa-ação .....	104
3.5.1.2 O plano de trabalho.....	105
3.5.2 Reunião com os <i>stakeholders</i> .....	107
4 CONCLUSÕES.....	108
REFERÊNCIAS .....	110

## INTRODUÇÃO

A conjuntura atual do setor público brasileiro é caracterizada pela busca da qualidade nos serviços prestados pela máquina estatal, fruto das crescentes demandas sociais. Entretanto, não se consegue aumento de qualidade dos serviços públicos, sem antes definir processos sistematizados que permitam aos entes federativos conduzirem com eficiência, eficácia e economicidade os procedimentos necessários ao cumprimento das funções a eles incumbidos pela sociedade.

Com isso, acentua-se a importância da gestão dos recursos públicos, uma vez que os recursos financeiros dos entes federativos são escassos. Nesse contexto, toda organização, seja pública ou privada, que almeje desenvolver-se, deve prezar pelo planejamento. Para tal, a análise da situação presente e o caminho a ser percorrido até o ponto futuro desejável devem estar claros e bem sinalizados. É por intermédio do planejamento que os gestores da máquina estatal evitarão a situação de “apagar incêndios” (expressão usada na situação de resolver os problemas de última hora, sem antevê-los), pois estarão observando as instituições em nível macro e com possibilidades de maximizarem as potencialidades das mesmas.

Dessa forma, entende-se que a presente pesquisa possui relevância para o campo da Administração Pública, na medida em que as organizações públicas necessitam evoluir para modelos pós-burocráticos de gestão, nos quais a busca por ferramentas que aprimorem as aplicações dos recursos são de extrema importância para aperfeiçoar a qualidade dos gastos públicos.

Acrescenta-se, também, que as ferramentas da Nova Gestão Pública são essenciais para o desenvolvimento do país, visto que as demandas da sociedade, por serviços prestados pelos entes federativos, são dinâmicas e em crescentes níveis de exigências.

Ademais, justifica-se o emprego na gestão pública, de técnicas da gestão privada, pelo fato de serem essas últimas as que compilam as melhores práticas na busca por resultados. Igualmente, visualiza-se que as ferramentas de gestão a serem utilizadas podem proporcionar procedimentos sistematizados e inovadores para as organizações públicas, além de ajudar a focar os esforços e a aumentar a motivação e o comprometimento dos colaboradores internos.

Além disso, enfatiza-se que não foram encontradas, na literatura, pesquisas que apresentassem um processo de aplicação das ferramentas da gestão estratégica aplicadas ao setor público, nos moldes apresentados no presente estudo. Tal fato indica a existência de lacunas a serem preenchidas a respeito do tema, caracterizando, assim, a dissertação como original.

Baseado nessa visão, a presente dissertação tem como tema a implantação de ferramentas da Nova Gestão Pública para a realização das despesas orçamentárias em uma organização militar do Exército Brasileiro. Mais precisamente, a aplicação da temática em questão foi delimitada ao DSSA (Depósito de Subsistência de Santo Ângelo) para o exercício financeiro de 2015 e, somente, para as etapas da licitação e da emissão das notas de empenho.

No que diz respeito à problemática pesquisada na organização em estudo, a mesma foi contextualizada da seguinte forma: quais os ganhos proporcionados pela aplicação de ferramentas da *New Public Management* nos processos de aquisições de produtos e contratações de serviços no DSSA?

No tocante ao objetivo geral, este estudo teve como escopo implantar e acompanhar a gestão das despesas orçamentárias, durante o exercício financeiro de 2015, na esfera do DSSA. Essas ações utilizaram as ferramentas da qualidade que melhor se enquadram ao caso concreto apresentado, seguindo, assim, os preceitos da *New Public Management*.

Já os objetivos específicos, consistiram em: a) inserir as ferramentas da Nova Gestão Pública na condução das despesas orçamentárias no DSSA no ano de 2015, quanto aos aspectos relacionados ao planejamento das aquisições/contratações, às licitações e às emissões das notas de empenho; b) quantificar o nível de economicidade e da qualidade dos bens adquiridos e dos serviços contratados em 2015; c) detectar o tempo médio de execução das notas de crédito (por plano interno) disponibilizadas para a organização; d) propor melhorias após o acompanhamento (se for o caso); e) elaborar um fluxograma operacional detalhado (acompanhado de um plano de trabalho) para os processos das despesas a serem realizadas em exercícios futuros.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, foram empregadas, pela organização militar, em tela, as ferramentas utilizadas no setor privado, dentre essas a Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (Matriz GUT), o *Project Model Canvas*, o “5W2H”, a medição do desempenho organizacional através de indicadores e o fluxograma.

A aplicação dessas ferramentas deu-se no planejamento das licitações, nas emissões das notas de empenho e no controle da qualidade das despesas orçamentárias realizadas pelo DSSA, com o intuito de verificar se as técnicas apresentadas proporcionam melhorias na qualidade das aquisições/contratações, diminuição dos custos e redução do lapso temporal para a realização das despesas.

A estrutura do trabalho divide-se em quatro capítulos, além da introdução, da apresentação da organização e das referências bibliográficas. No primeiro capítulo, aborda-se a fundamentação teórica, sendo apresentados os conceitos referentes ao tema proposto. O

segundo capítulo é composto pela metodologia da pesquisa, englobando a caracterização, o sujeito, a coleta e o tratamento dos dados e os procedimentos éticos. Já o terceiro capítulo, contém os resultados, a análise da pesquisa, as limitações do estudo, as sugestões de pesquisas futuras e o produto gerado pela dissertação (fluxograma operacional detalhado e o plano de trabalho). Finalmente, o quarto capítulo expõe a conclusão da dissertação.

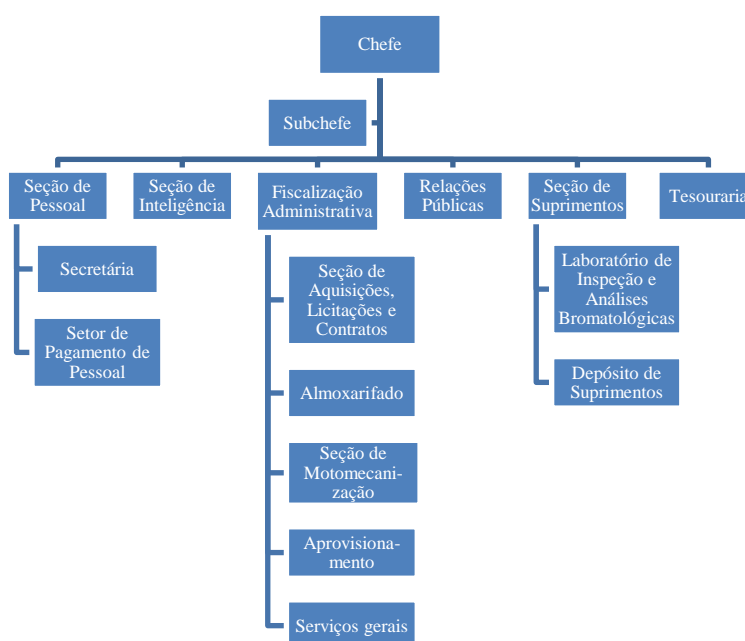
## APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Depósito de Subsistência de Santo Ângelo (DSSA), localizado na Rua Tiradentes, nº 1388, Bairro Centro, Santo Ângelo – RS, é uma unidade do Exército Brasileiro, criado pelo Decreto nº 76.076, de 4 de agosto de 1975, e estruturado como organização pela Portaria Ministerial Reservada nº 060, de 7 de novembro de 1975. Está inscrito no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) sob os números 09.578.069/0001-71 (Gestão Tesouro Nacional) e 09.578.069/0002-52 (Gestão Fundo do Exército).

É enquadrado como órgão da Administração Pública Direta e deve obediência à Legislação Federal vigente e às Leis Estaduais e Municipais, no que couber. Tem como missão principal o apoio logístico de suprimento classe I<sup>1</sup> (alimentos) para 24 (vinte e quatro) Organizações Militares, situadas geograficamente nas cidades de Uruguaiana, Itaqui, São Borja, Coudelaria do Rincão (Distrito de São Borja), São Luis Gonzaga, Santiago, Santa Rosa, Santo Ângelo, Ijuí e Cruz Alta. Exerce, para tanto, a aquisição, o recebimento, a análise, a armazenagem, a conservação, a distribuição e o controle dos suprimentos classe I.

Para tal, a organização tem a sua disposição, na atualidade, no quadro de recursos humanos, trinta e oito militares e um servidor civil. Na Figura 1, pode ser visualizada a estrutura organizacional do DSSA.

Figura 1 - Estrutura organizacional do DSSA



Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir da técnica da observação.

<sup>1</sup> Alimentos básicos para a subsistência da tropa.

No que diz respeito aos veículos de transportes, o DSSA possui cinco viaturas administrativas (Fiesta Sedan, Zafira, Camionete *Sayong*, Kombi e Caminhonete D-20), três viaturas operacionais (3/4, 5 e 7 toneladas), dois caminhões frigoríficos 13 toneladas, um caminhão frigorífico 12 toneladas, dois caminhões baú 13 toneladas, um caminhão baú 7 toneladas e um caminhão baú 3,7 toneladas.

Por fim, a sede da organização é patrimônio público da União e é composta pelo pavilhão de comando, pavilhão de suprimentos, laboratório de inspeção de alimentos e bromatologia (LIAB), pavilhão de garagens, pavilhão de provisionamento, galpão crioulo e áreas desportivas.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

A realidade da gestão pública da atualidade é bastante diferente dos modelos patrimonialista, burocrático e do *welfare state* utilizados no passado. A Administração Pública, atualmente, tem o dever de alocar com responsabilidade, eficiência, eficácia e efetividade os recursos disponíveis, pois somente assim conseguirá prestar com qualidade os serviços públicos demandados pelos clientes-cidadãos e contribuirá para o desenvolvimento do país. Sob esse aspecto, Siendenberg (2012, p. 139) apregoa que:

A administração pública é crucial para o sucesso dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), que foram definidos por 192 países integrantes das Nações Unidas em 2002, enquanto metas de desenvolvimento social a serem atingidas até 2015. Tal afirmativa considera que o alcance dos ODMs só é factível se os países contarem com aparelhos de Estado fortes e capacitados para promovê-los.

Ratificando esse entendimento, Mankiw (2013) entende que uma das maneiras de buscar desenvolvimento econômico é por intermédio da ampliação dos programas governamentais. Canalizando esse assunto para o caso brasileiro, Malik (2013, p. 212) relata que “o Brasil eleva os seus padrões de vida através da expansão das suas relações internacionais e de programas de combate à pobreza, copiados em todo o mundo”. São exemplos dessas ações o “Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)” e o “Minha Casa, Minha Vida”.

Compreende-se, portanto, que melhorar as condições da população de um país vai muito além das variações positivas na produção agregada. A sociedade necessita de efetivos resultados nas áreas da saúde, educação, saneamento básico, etc. Além disso, há a obrigação dos governantes de acrescentar, como meta das políticas econômicas, a distribuição equitativa da renda, pois a concentração de capitais e a formação de grandes grupos financeiros são retratadas no aumento da miséria, da violência e da criminalidade. Sobre isso, Souza (2011, p. 6) entende que:

Enquanto o crescimento representa a simples variação quantitativa do Produto Interno Bruto (PIB) em termos globais e *per capita* ao longo do tempo, o processo de desenvolvimento envolve modificações estruturais qualitativas das sociedades, as quais devem resultar em mudanças no modo de vida das pessoas, das instituições e da estrutura produtiva juntamente com a melhoria do nível de vida do conjunto da população.

Uma das formas de mensurar o nível evolutivo da qualidade de vida de uma nação é por intermédio do Índice de Desenvolvimento Econômico (IDH) <sup>2</sup>, criado pela Organização das Nações Unidas (ONU). O IDH varia de 0 a 1, e quanto mais próximo de 1, maior é o desenvolvimento do país.

Sobre esse tópico, o Relatório das Nações Unidas para o Desenvolvimento ratifica que o Brasil, juntamente com a China e a Índia, é um dos países que mais evoluiu em indicadores sociais no mundo. Em 2013, com um IDH de 0,73, destacou-se por apresentar um índice superior à média dos países, cujas economias mais se destacam no cenário mundial (BRICS) <sup>3</sup> - que foi de 0,655 (MALIK, 2013).

Todavia, constata-se que o IDH brasileiro foi menor do que a média dos países com alto desenvolvimento (IDH de 0,758) e do que a média dos países da América Latina e Caribe (IDH de 0,741) (MALIK, 2013).

Infere-se, por conseguinte, que a participação do governo, de forma direta ou indireta, é uma variável de extrema importância para elevar o grau do IDH de qualquer nação. Contudo, para que o Estado exerça as funções econômicas e sociais a ele impostas, necessita de realizar gastos em consumo e em investimentos - variáveis macroeconômicas de relevante importância para a produção agregada.

Para fundamentar teoricamente a importância dos dispêndios realizados pela máquina pública para o crescimento e o desenvolvimento de países, de estados, de regiões, de microrregiões e de cidades, deve-se discorrer, resumidamente, sobre políticas econômicas, sobre a história da economia e, também, sobre como se deu a evolução do papel do governo como agente interventor das forças de mercado.

## 1.1 POLÍTICAS ECONÔMICAS

Para administrar os recursos escassos e buscar o maior retorno possível entre as diversas alternativas existentes, o governo faz uso das políticas econômicas, cuja definição é dada por Gremaud, Vasconcellos e Toneto Junior (2002, p. 190) como “a intervenção do governo na economia com o objetivo de manter elevados níveis de emprego e elevadas taxas de crescimento econômico com estabilidade de preços”.

---

<sup>2</sup> Esse indicador abrange, em sua metodologia de cálculo, variáveis que mensuram a evolução da renda, a qualidade da saúde e da educação.

<sup>3</sup> Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.



Além dos objetivos definidos pelos autores, deve-se incluir, ainda, como variável balizadora das ações do governo, o equilíbrio do balanço de pagamentos. Esse agregado macroeconômico registra as transações econômicas e financeiras do país com o resto do mundo.

Cumpra incluir, também, que, na escolha dos objetivos a serem priorizados, estarão presentes *trade-offs* (conflitos de escolha). Enquanto algumas variáveis macroeconômicas flutuam juntas (produção e emprego, por exemplo), em outras situações existirão conturbações inevitáveis - emprego e inflação (TEBCHIRANI, 2006).

No esforço de cumprir os objetivos acima expostos, o Estado tem a sua disposição quatro grandes políticas, quais sejam: fiscal, monetária, de rendas e externa. A mesma visão é compartilhada por Vasconcellos e Garcia (2004), pois relatam que, a fim de alcançar os objetivos macroeconômicos, utilizam-se como principais instrumentos o controle do orçamento público (política fiscal), o controle da moeda, do crédito e da taxa de juros (política monetária), o controle da moeda externa (política cambial) e a definição das práticas de comércio internacional (política comercial).

Nessa perspectiva, Sachs e Larrain (2000, p. 203) esclarecem que:

O papel do governo na economia, naturalmente, estende-se para muito além da política fiscal. A política governamental também inclui a política monetária e cambial. O governo também define e impõe as leis que governam a atividade econômica privada, incluindo os códigos comerciais para contratos privados, a legislação para abertura de novas empresas, regulamentações sobre a mobilidade internacional de capital e assim por diante. Em muitas nações, o governo também produz bens por meio de empresas públicas (também chamadas empresas “estatais”).

Salienta-se, ainda, que é por meio da manifestação das forças dessas políticas que as demandas sociais podem ser supridas. Não obstante, os exemplos históricos relatam que a sinergia das teorias e a inter-relação das políticas econômicas são sempre preferíveis à aplicação pura das ideias de uma corrente ou o emprego isolado de qualquer política, uma vez que medidas adotadas, no âmbito de cada uma delas, acabam por se refletir nas demais.

Das políticas apresentadas, interessa, em particular, para este estudo, a fiscal, já que é através dela que o Estado interfere na economia com a arrecadação e com os gastos de consumo e investimentos do governo.

### 1.1.1 A intervenção do Estado pela política fiscal

No entendimento de Sachs e Larrain (2000, p. 203), “a maioria dos aspectos da política fiscal é determinada pelo orçamento, que estabelece a maior parte das receitas e dos gastos do setor público em um determinado período [...]”.

A política fiscal materializa-se pelas receitas e pelas despesas da máquina estatal, cuja estrutura e planejamento são consolidados na Lei Orçamentária Anual (LOA). Esse mandamento legal é a autorização do Poder Legislativo para que as despesas destinadas à manutenção e ao funcionamento da máquina pública sejam realizadas, bem como estima a arrecadação das receitas.

Sobre a Lei do Orçamento, Mendes (2012, p. 49) discorre que:

A finalidade da LOA é a concretização dos objetivos e metas estabelecidos no PPA. É o cumprimento ano a ano das etapas do PPA, em consonância com o que foi estabelecido na LDO. Portanto, orientada pelas diretrizes, objetivos e metas do PPA, compreende as ações a serem executadas, seguindo as metas e prioridades estabelecidas na LDO.

Entende-se, desse modo, que é função do orçamento operacionalizar em ações e programas anuais o planejamento estratégico de médio prazo do governo, sempre em simetria com os mandamentos da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Para tanto, as despesas e receitas do governo são as variáveis que tornam corpóreo o planejamento.

Na acepção de Baleeiro apud Mendes (2012 p. 265), “despesa pública é a aplicação de certa quantia em dinheiro, por parte da autoridade ou agente público competente, dentro de uma autorização legislativa, para execução de um fim a cargo do governo”. As despesas são classificadas, quanto à natureza da despesa, na visão do Manual Técnico do Orçamento, por intermédio de um código de oito algarismos, exposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação da despesa quanto à natureza

1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°
Categoria Econômica	Grupo de Natureza da Despesa	Modalidade de Aplicação		Elemento de Despesa		Subelemento	

Fonte: Brasil (2015, p. 52).

A categoria econômica divide-se em duas: correntes (código 3) e de capital (código 4). As primeiras não cooperam, de forma direta, para que novos investimentos sejam realizados. Já as despesas em bens de capital, contribuem, diretamente, na formação bruta de capital fixo (BRASIL, 2015).

O grupo de natureza da despesa compila, em um grande agregado, objetos de gasto, cujas características assemelham-se. Os códigos vão de “1” a “6”, que se decompõem na seguinte estrutura: (1) pessoal e encargos sociais, (2) juros e encargos da dívida, (3) outras despesas correntes, (4) investimentos, (5) inversões financeiras e (6) amortização da dívida (BRASIL, 2015).

Modalidade de aplicação, segundo Carvalho (2007, p. 299), “é considerada uma informação gerencial e será informada em complementação à natureza da despesa”. Tem como principal objetivo eliminar a dupla contagem dos recursos transferidos ou descentralizados (BRASIL, 2015).

O elemento de despesa tem por intenção identificar os objetos de gasto, entre os quais vencimentos e vantagens fixas, juros, diárias, materiais de consumo, serviços de terceiros e materiais permanentes (CARVALHO, 2007).

O subelemento descreve a nível micro o objeto do gasto. Para Mendes (2012), o desdobramento do elemento de despesa em subelemento é facultativo, devendo ser empregado, conforme as necessidades de escrituração contábil e controle da execução orçamentária de cada órgão público.

Por seu turno, Carvalho (2007, p. 243) relata que receitas “são recursos instituídos e arrecadados pelo poder público com a finalidade de serem aplicados em gastos que atendam aos anseios e demandas da sociedade”. Cabe salientar, igualmente, que as receitas públicas podem ser arrecadadas por intermédio da exploração do patrimônio público (receitas originárias) e, também, pelo poder coercitivo do Estado (receitas derivadas). Sabbag (2009, p. 6) define que:

[...] as *receitas derivadas* agrupam, pois, os rendimentos do setor público que procedem do setor privado da economia, por meio de prestações pecuniárias compulsórias – quase sempre, na forma de tributos – devidas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que desenvolvam atividades econômicas.

Já “a receita originária é, em regra, proveniente da exploração estatal de seus bens e empresas comerciais ou industriais, à semelhança de particulares, nas atividades de locação, administração ou alienação” (SABBAG, 2009, p.7).

Por fim, discorre-se que a política fiscal deve ser conduzida com planejamento, transparência e responsabilidade, tendo como fim último o bem estar da sociedade.

## 1.2 FORMAS DE INTERVENÇÃO DO ESTADO

No transcorrer da história, diversas ideias têm sido levantadas sobre qual deveria ser o tamanho da intervenção do Estado e qual seria o seu papel nas forças da oferta e da demanda de bens e serviços. Sobre esse assunto, não se encontrou, até os dias atuais, uma verdade absoluta a ser seguida como paradigma inquestionável. O que se tem são diferentes entendimentos sobre as funções do Estado, percorrendo, desde a liberdade de Adam Smith, David Ricardo e John Stuart Mill, até a centralização total dos meios de produção por parte do Estado, defendida por Karl Marx e seus seguidores.

### 1.2.1 A não intervenção do Estado – escola clássica

Na ideologia da escola clássica, que tem em Adam Smith o seu pensador mais influente, o Estado deveria proporcionar total liberdade aos atores econômicos, limitando-se a intervir o estritamente necessário na economia, para garantir o bom convívio em sociedade (HUNT, 1981).

Para os liberais, a essência comportamental do homem é utilitarista, uma vez que o individualismo inato do ser humano e a sua busca inesgotável por riquezas trariam o máximo de bem-estar para toda a coletividade. Nesse sentido, haveria uma espécie de “mão invisível” regulando o mercado, sem intervenção do governo (HUNT, 1981).

Dessa forma, para os clássicos, o Estado deveria intervir o mínimo possível na economia, ofertando apenas os bens públicos puros (àqueles que apresentam simultaneamente as características da não rivalidade e da não exclusividade).

No entanto, com o advento da Grande Depressão de 1929<sup>4</sup>, os pressupostos da teoria clássica não foram suficientes para eliminar a massa de desempregados que surgiram em decorrência do grande desequilíbrio econômico vivido na época.

Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998, p. 417) relatam que:

A grande crise de 29, com as tensões sociais criadas pela inflação e pelo desemprego, provoca em todo o mundo ocidental um forte aumento das despesas públicas para a sustentação do emprego e das condições de vida dos trabalhadores.

No Brasil, o *crash* da bolsa acarretou desemprego em massa e perda de espaço do modelo primário-exportador para o de substituição das importações. Além disso, foi com a

---

<sup>4</sup> Crise econômica de grandes proporções que atingiu as economias capitalistas em 1929.

Grande Depressão que o Estado começou a intervir com maior intensidade sobre a economia, processo iniciado no governo de Getúlio Vargas (FURTADO, 2001).

### **1.2.2 O Estado intervencionista - escola keynesiana**

A maior participação do Estado no setor produtivo foi impulsionada pelas ideias intervencionistas de Keynes. Nesse escopo, Hicks (1992) relata que John Maynard Keynes, em seu livro *“The general theory of employment, interest and money”*, publicado em 1936, propôs uma revolução sobre o papel do governo na economia, criando uma nova compreensão dos mecanismos da determinação dos níveis de produção e emprego, assinalando a importância dos gastos governamentais para proporcionar crescimento econômico e geração de postos de trabalho.

No mesmo sentido, Keynes apud Hunt (1981) entende que a economia, sem a presença do governo, sendo fruto apenas da “mão invisível” do mercado, acabaria sucumbindo regularmente a crises que não poderiam ser solucionadas sem a intervenção do setor público. Logo, caberia ao Estado tomar determinadas decisões sobre o controle da moeda, do crédito e do nível de investimento.

Corroborando esse entendimento, Backhouse (2007, p. 341) relata que:

A Teoria geral de Keynes ofereceu enorme estímulo à ideia de que os governos poderiam, e deveriam, assumir responsabilidade pelo controle do nível da atividade econômica. Ela foi de grande importância também para o desenvolvimento de estatísticas da renda nacional. Políticas de taxas de juro e mudanças nas despesas e na tributação dos governos poderiam ser usadas para manter baixo o desemprego.

Portanto, foi em decorrência da incapacidade das forças de mercado de resolverem os graves problemas econômicos e sociais (decorrentes da devastação da economia mundial em 1929) que o Estado tornou-se o agente capaz de proporcionar soluções preventivas e corretivas para a economia. Essa ingerência pode se dar no controle da moeda e do crédito, no nível de investimento, na distribuição de renda, na regulação da atividade econômica, no crescimento e no desenvolvimento econômico.

Entretanto, a intervenção pública deve se dar com parcimônia, sem exageros. Caso contrário, a consequência imediata é a geração de déficit público acentuado e todos os malefícios de seu financiamento, seja por emissão monetária, seja por empréstimos ou por meio da queima de reservas internacionais.

Esses gastos, executados, de forma acentuada e com bastante descontrole, foram as táticas empregadas por diversos países, entre eles o Brasil, para financiarem a prosperidade do capitalismo após a Grande Depressão e prosseguiu, também, depois da Segunda Grande Guerra. Neste sentido, Gremaud, Vasconcellos e Toneto Junior (2002) defendem que a viabilidade do crescimento econômico brasileiro ao longo do Milagre, no período de 1968 a 1973, foi financiada por empréstimos externos, culminando na crise da dívida externa no decênio de 1980 do século passado.

Essa onda de acelerado crescimento, gerada pelos gastos governamentais, foi rompida pelas duas grandes crises do petróleo na década de 70, que mitigaram drasticamente os capitais disponíveis para empréstimos, elevando sensivelmente as taxas de juros internacionais. Aliado a isso, os recursos tornavam-se mais escassos, na medida em que o governo precisava honrar os compromissos assumidos com empréstimos anteriores. Internamente, o Estado não possuía recursos para satisfazer as crescentes demandas sociais (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JUNIOR, 2002).

Em suma, apura-se que a realização das despesas governamentais, de forma responsável, é uma importante variável macroeconômica de curto prazo para fomentar a produção e alavancar o emprego, seja em âmbito nacional, regional ou local.

Desse contexto geral, interessa, em particular, que as aquisições de bens e contratações de serviços, pela Administração Pública, proporcionam, inegavelmente, o aumento da produtividade, a geração de empregos e o aquecimento da economia.

### **1.2.3 A intervenção do Estado na concepção da escola neoliberal**

Para Bastos (1996), o neoliberalismo defende a mínima intervenção do Estado, calcado nos pressupostos de uma sociedade harmoniosa, racional, centrada no bom funcionamento do mercado e na alocação eficiente de recursos.

Para essa corrente, a racionalidade e a eficiência encontram barreiras no próprio Estado pelos motivos de existirem *lobbies* políticos extremamente fortes e a corrupção. Nesse contexto, a intervenção estatal seria ineficiente e não supriria as demandas sociais, devido à tendenciosidade no direcionamento de verbas, para ações que aumentem o poder e a popularidade do governo, ou seja, o clientelismo das políticas públicas.

Da mesma forma, para os pensadores da nova liberdade econômica, a intervenção do governo, por intermédio da política fiscal, aumenta a demanda agregada, causando aumento generalizado nos preços dos bens e serviços.

Cumpra explicar, que os modelos da Nova Gestão Pública, dentre eles a Administração Pública Gerencial, têm suas raízes calcadas nessa corrente. Destacando a importância dessa forma de condução das atividades do setor público, Chiavenato (2012, p. 109) discorre que:

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, por meio da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, revelou-se mais capaz de promover o aumento da qualidade e eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público.

O gerencialismo tornou-se mais evidente no Brasil, a partir da Emenda Constitucional Nº 19 (EC/19), de 4 de junho de 1998, que ficou conhecida como “Reforma Administrativa”. Entre as novidades introduzidas, implicitamente, na Lei Maior, por meio da EC/19, está a determinação de melhorar a qualidade dos serviços públicos e de ter como princípios norteadores a eficácia, a eficiência e, acima de tudo, a efetividade dos gastos públicos.

Porém, apesar de um relativo sucesso do modelo neoliberal puro em algumas variáveis macroeconômicas, o crescimento da produção brasileira não logrou êxito e a concentração de renda aumentou. Nesse aspecto, verificava-se a necessidade de uma maior intervenção da máquina pública para melhor distribuir a renda e para que o PIB voltasse a apresentar níveis satisfatórios de crescimento. Para tal, surgiu como maneira alternativa o modelo regulador.

#### **1.2.4 A intervenção do Estado na concepção do modelo regulador**

O modelo regulador estrutura suas concepções na *agency theory*, cuja abordagem segue a linha da racionalidade econômica na tomada de decisões. Segundo Paula (2003, p. 16):

Para os adeptos da *agency theory*, no caso do setor público a transferência de serviços para a iniciativa privada geraria a vantagem de estimular a ação racional e maximizadora, mas não resolve a questão da assimetria entre o “principal” e o “agente”. Por esse motivo, os teóricos defendem a ação governamental através de instrumentos de regulação, fiscalização e controle que garantem a transparência e a distribuição das informações.

As ideias desse modelo foram explicitadas no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado nos seguintes termos:

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e

social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (BRASIL, 1995, p.12).

O modelo regulador é uma compilação dos pontos benéficos das correntes anteriores, pois inclui as melhores práticas dos modelos clássico, keynesiano e neoliberal. Essa desestatização pode se dar de quatro formas distintas, quais sejam: concessão, permissão, privatização e terceirização.

Dentre as estratégias não exaustivas desse modelo estão o fim dos monopólios nos setores de petróleo e telecomunicações; o enxugamento da máquina pública, com ênfase nas privatizações de estatais do setor elétrico, bancário e de telecomunicações; o surgimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF); a criação de agências reguladoras; a disciplina fiscal; a abertura comercial; e as Parcerias Público-Privadas (PPP)<sup>5</sup> (BRASIL, 1995).

Das ações expostas, as privatizações são as peças-chave para o enxugamento do setor público, haja vista que incrementam receitas ao caixa único do governo, ao mesmo tempo em que passam ao setor privado serviços que o Estado não consegue prestar com qualidade à sociedade. Essa incapacidade deriva, substancialmente, da falta de recursos para investimentos na infraestrutura das empresas.

Outro ponto que merece destaque são as PPP, modelo no qual o Estado e o setor privado trabalham em conexão na implantação de investimentos. Em contrapartida, os empresários ganham o direito de explorar economicamente o empreendimento por certo período de tempo. Di Pietro (2014, p. 318) conceitua que:

[...] parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão que tem por objeto (a) a execução de serviço público, precedida ou não de obra pública, remunerada mediante tarifa paga pelo usuário e contraprestação pecuniária do parceiro público, ou (b) a prestação de serviço de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, com ou sem execução de obra e fornecimento e instalação de bens, mediante contraprestação do parceiro-público.

Em suma, o modelo regulador, cuja descentralização culmina com uma gestão mais sólida dos recursos públicos, é ideal para reduzir o tamanho do Estado em sociedades com elevado déficit público. Todavia, seu viés político ainda se sobressai sobre o econômico e, por isso, não atinge toda a sua potencialidade.

Por fim, entende-se que, além do contexto econômico dado até esse ponto aos gastos governamentais, faz-se necessário, também, uma melhor elucidação sobre as organizações e

---

<sup>5</sup> “As parcerias público-privadas foram instituídas, como modalidade de contratos administrativos, pela Lei 11.409, de 25-5-11, e pela Medida Provisória nº 575, de 7-8-12, que se converteu na Lei nº 12.766, de 27-12-12” (DI PIETRO, 2014, p. 316).



os agentes que executam as despesas da máquina pública. Nesse contexto, o estudo do que vem a ser a Administração Pública, suas funções e seus modelos atuais de gestão são de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa.

### 1.3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O NOVO PARADIGMA DO *NEW PUBLIC MANAGEMENT*

O significado do termo “Administração Pública” é amplo, uma vez que vários conceitos são utilizados para essa expressão. Para os doutrinadores das ciências jurídicas, a “Administração Pública é o conjunto de meios institucionais, materiais, financeiros e humanos preordenados à execução das decisões políticas” (SILVA, 2005, p. 655). Para a ciência da administração, conforme Paludo (2012), consiste na ramificação aplicada nas administrações diretas e indiretas dos entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).

Para a ramificação jurídica do direito administrativo, a Administração Pública mostra-se por dois conceitos específicos: o sentido objetivo e o subjetivo. No primeiro sentido, segundo entendimento de Carvalho Filho (2007, p. 9) “trata-se da própria gestão dos interesses executada pelo Estado, seja através da prestação de serviços públicos, seja por sua organização interna, ou ainda pela intervenção no campo privado [...]”.

Já a expressão subjetiva é “o **conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado**” (DI PIETRO, 2014, p. 58).

Tem-se o posicionamento claro, portanto, que a Administração Pública, através de seus agentes, executa a função administrativa, cuja finalidade sempre deve balizar-se para suprir as necessidades da sociedade. Confirmando esse entendimento, Bobbio (1998, p. 10) relata que: “[...] a expressão Administração pública designa das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal”.

No entanto, existem restrições legais que os agentes públicos devem observar para conduzir os atos administrativos, dentre eles encontram-se os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Dos princípios da Carta Magna supracitados, o estudo abordará com ênfase o da eficiência, introduzido no texto constitucional pela Emenda Constitucional Nº 19, de 4 de junho de 1998. Paulo e Alexandrino (2007, p. 331) nos explicam sobre esse princípio que:

[...] está vinculado à noção de *administração gerencial*, que é o modelo de administração proposto pelos defensores da corrente de pensamento denominada neoliberalismo (em substituição ao modelo denominado *administração burocrática*, centrado primacialmente no princípio da legalidade). Essa noção de administração gerencial e o princípio da eficiência conjugam-se com a denominada doutrina do estado mínimo.

Cabe salientar, por oportuno, que a inserção do princípio da eficiência no texto da Lei Maior, apenas oficializou o modelo gerencial como princípio constitucional, uma vez que já vinha sendo posto em prática desde a publicação, em 1995, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, como se pode verificar na explanação abaixo:

A crise brasileira da última década foi também uma crise do Estado. Em razão do modelo de desenvolvimento que Governos anteriores adotaram, o Estado desviou-se de suas funções básicas para ampliar sua presença no setor produtivo, o que acarretou, além da gradual deterioração dos serviços públicos, a que recorre, em particular, a parcela menos favorecida da população, o agravamento da crise fiscal e, por consequência, da inflação. Nesse sentido, a reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia. Somente assim será possível promover a correção das desigualdades sociais e regionais (BRASIL, 1995, p. 9).

Homologando esse entendimento, Paula (2005, p. 38) afirma que “a crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do estado brasileiro estimularam a emergência de um consenso político de caráter liberal [...]”. Sobre o mesmo enfoque, Abrucio (1997, p. 11) apregoa que no “contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante que o modelo gerencial se implantou no setor público”.

Constata-se, por conseguinte, que a Nova Gestão Pública (ou *New Public Management*) nasceu com o objetivo de reduzir a participação do Estado nas atividades não essenciais, bem como aumentar a eficiência e a produtividade nas relações entre o governo e os cidadãos. Surgiu amparada nos pilares da burocracia, inovando a máquina pública, tornando-se o novo paradigma de gestão das organizações públicas brasileiras a partir da década de 90.

Desse modo, fundamentado nas ideias de liberdade econômica defendidas no Consenso de Washington, o novo modelo tinha como princípios, dentre outros, a abertura comercial, as privatizações, a flexibilidade e o controle dos gastos públicos. Seguindo a mesma linha, Paludo (2012, p. 73) afirma que “dentro desse novo modelo de gestão pública gerencial, ou novo gerencialismo, foram identificados três estágios: o gerencialismo puro, o *consumerism* e o *Public Service Orientation (PSO)*”.

A diferença entre esses estágios foi dada por Abrucio (1997) ao abordar que as pessoas são vistas como contribuintes para o gerencialismo puro, como clientes-consumidores para o *consumerism* e como cidadãos para o *PSO*. Da mesma forma, o autor relata que os pontos principais de cada estágio são, respectivamente, a economia e a eficiência, a efetividade e a qualidade, a equidade e a *accountability*<sup>6</sup>.

Compreende-se, em vista disso, que para os dois primeiros estágios, as demandas da sociedade devem ser supridas pelos serviços públicos, tendo o cidadão um papel estático nas decisões do Estado. Já para o *PSO*, os cidadãos e outras organizações são denominados parceiros que caminham ao lado da esfera pública, auxiliando e opinando no destino do orçamento público.

Cumprе salientar que o gerencialismo puro mostrou-se deficiente, uma vez que a sociedade era vista apenas como a fonte de recursos para financiar a máquina pública, enfatizando em demazia a eficiência, deixando em segundo plano a efetividade – que são conceitos bem distintos (PALUDO, 2012).

Para Carvalho Filho (2007, p. 25), “a efetividade é voltada para os resultados obtidos com as ações administrativas”. Já a conceituação de eficiência, é dada por Figueiredo e Nobrega (2002, p. 37) da seguinte maneira:

[...], *princípio da eficiência* é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir maior rentabilidade social.

Assim, no esforço de trazer maior efetividade para os gastos públicos, surgiu o *consumerism*, cujas estratégias estão direcionadas para a qualidade do serviço público prestado ao consumidor. Sob igual prisma, Aragão (1997) entende que esse modelo (juntamente com o *PSO*) foge do padrão liberal do gerencialismo puro, assemelhando-se mais ao empreendedorismo do setor privado.

Todavia, o *consumerism* também apresentou falhas, evidenciadas na assimetria de interesses existente nas relações entre a sociedade e o Estado. Nesse conflito, esse último sempre irá se sobrepor ao consumidor, pois se encontra amparado pela supremacia do interesse público sobre o particular. Em face disso, os anseios sociais podem não serem atendidos em decorrência da imposição de alguns serviços públicos por parte do Estado.

---

<sup>6</sup> “Accountability é um atributo da democracia que implica o controle dos governantes pelos governados” (ANASTASIA e MELO apud ANASTASIA e MELO, 2002, p. 25).

Mais recentemente, a Administração Pública inseriu no seu modelo de gestão o *PSO*, cujo escopo procura fortalecer a interação entre aqueles que gerenciam a *res publica* e o cidadão. O *PSO* defende uma maior transparência das ações governamentais, a responsabilidade dos gestores e o dever de prestar contas dos gastos realizados. Abrucio (1997, p. 26) ratifica esse entendimento ao afirmar que:

Toda a reflexão realizada pelos teóricos do PSO leva aos temas do republicanismo e da democracia, utilizando-se de conceitos como *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça, questões praticamente ausentes do debate sobre o modelo gerencial.

Contudo, o advento de novas formas de administrar a máquina pública não significa que os modelos anteriores serão extintos. Nesse contexto, Sechi (2009, p. 365) coloca que “ao invés de falar em ascensão, predomínio e declínio de modelos organizacionais, talvez seja mais frutífero falar em processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores”.

Assim, deduz-se da visão geral dos modelos expostos que a logística é de extrema necessidade para as organizações. Ratificando esse entendimento, Santos (2013, p. 12) afirma que “[...] a boa gestão em **LOGÍSTICA** é de fundamental importância para que os procedimentos de contratação sejam efetivados de forma correta, caso contrário, as contratações serão tumultuadas porque a tendência é atuar ‘apagando incêndios’ ”.

Sendo assim, visualiza-se que para evitar a improvisação na realização de despesas orçamentárias, a *New Public Management* pode empregar ferramentas da gestão privada, pois são essas que foram aperfeiçoadas e são as que trarão os melhores resultados. A seguir, são apresentadas as ferramentas da qualidade que serão utilizadas na presente pesquisa.

#### 1.4 FERRAMENTAS DE QUALIDADE

Pode-se afirmar que não existe um julgamento universal para definir qualidade, assim como não há um conjunto pré-determinado de ferramentas para buscá-la. Em defesa dessa argumentação, expõem-se abaixo alguns dos diferentes conceitos de qualidade (dados pelos “gurus da qualidade”).

Juran (1991) advoga que qualidade é a adequação ao uso. Deming (1990) acoberta que qualidade significa atender e, se possível, exceder as expectativas do consumidor. Já Crosby apud Costa, Epprecht e Carpinetti (2005) relata que qualidade é satisfazer as especificações. Por último, Taguchi apud Costa, Epprecht e Carpinetti (2005) apregoa que, quanto menor for o prejuízo, melhor será a qualidade do produto.

Por conseguinte, as ferramentas de qualidade utilizadas para melhorar os processos das aquisições/contratações do DSSA são: a estatística, a Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (Matriz GUT), o *Project Model Canvas*, o “5W2H”, a Medição do Desempenho Organizacional e o fluxograma.

#### 1.4.1 Matriz Gravidade, Urgência e Tendência (Matriz GUT)

Com a Matriz GUT visa-se determinar, ponderadamente, os problemas prioritários para a aplicação de medidas preventivas e corretivas. Por meio dessa matriz, classificam-se as questões não solvidas de acordo com as variáveis gravidade, urgência e tendência. A primeira dimensiona o impacto do problema; já, a segunda, engloba o prazo, isto é, se a resolução do problema pode esperar ou deve ser imediata; por fim, a terceira variável configura a chance de o problema tornar-se ainda maior no curto prazo (MARSHALL JUNIOR, 2008).

Na Matriz GUT, trabalha-se com uma escala crescente de números inteiros que vai de 1 até 5 (Tabela 1), sendo 1 para atribuir aos menores impactos, prazos e tendências; e 5, para os maiores. Posteriormente, multiplicam-se os escores da gravidade, urgência e tendência com a finalidade de obter uma pontuação final para cada problema elencado (MARSHALL JUNIOR, 2008). Exemplificando: um problema extremamente grave, urgentíssimo e com altíssima tendência recebe a pontuação 5 para as variáveis gravidade, urgência e tendência; e 125 para a pontuação total.

Tabela 1 - Valores da Matriz GUT

GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1 = sem gravidade	1 = não tem pressa	1 = não vai piorar
2 = pouco grave	2 = pode esperar um pouco	2 = vai piorar em longo prazo
3 = grave	3 = o mais cedo possível	3 = vai piorar em médio prazo
4 = muito grave	4 = com alguma urgência	4 = vai piorar em pouco tempo
5 = extremamente grave	5 = ação imediata	5 = vai piorar rapidamente

Fonte: Adaptado de Daychouw (2007).

#### 1.4.2 *Project Model Canvas*

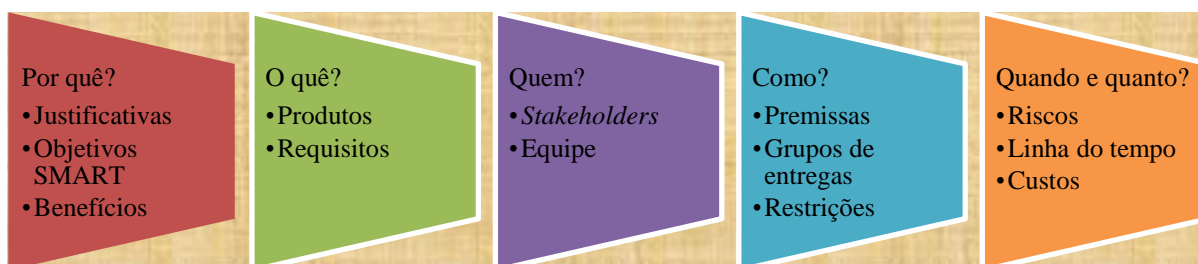
O *Project Model Canvas* baseia-se em princípios da neurociência, dentre eles a simplificação, o agrupamento de ideias e o engajamento dos *stakeholders*.

O primeiro princípio é importante, pois o córtex pré-frontal do ser humano não assimila várias informações ao mesmo tempo, devido à limitação da “capacidade computacional” dessa região cerebral. Já o segundo princípio, serve para facilitar a memorização das informações geradas pelo método, uma vez que ao agrupar ideias aumenta-se o potencial de entendimento de conteúdos. Por fim, o terceiro princípio tem como objetivo privilegiar o “nós” em detrimento do “eu” (FINOCCHIO JUNIOR, 2013).

Essa ferramenta permite o gerenciamento de projetos sem o preenchimento de vários documentos, diminuindo, dessa forma, a burocracia. Foi desenvolvida com o objetivo de disponibilizar aos usuários de projetos um instrumento simples, prático, de fácil entendimento, mas, ao mesmo tempo, bem estruturado e organizado (FINOCCHIO JUNIOR, 2013).

É constituído de quatro etapas, quais sejam: concepção, integração, resolução e compartilhamento. A primeira engloba um *workflow* de 13 passos com o intuito de responder as questões fundamentais (sintetizadas no Quadro 2) que definirão o projeto.

Quadro 2 – Ferramenta *Canvas* – questões fundamentais



Fonte: Adaptado de Finocchio Junior (2013, p. 49).

A segunda etapa diz respeito à integração das questões fundamentais e à respectiva consistência entre as mesmas. Os blocos são agrupados com a finalidade de realizar as ligações necessárias.

Nesse sentido, os objetivos SMART<sup>7</sup> do projeto devem ser justificados por demandas não atendidas e/ou oportunidades não exploradas. Posteriormente, se atingidos, devem criar valores tangíveis e intangíveis como benefícios futuros para a organização. Os requisitos devem estar atrelados com a geração do produto, sendo que esse último deve apresentar forte correlação com os objetivos.

As premissas (variáveis que retratam as ocorrências oriundas de fatores externos a organização) devem ter os riscos de sua não ocorrência dimensionados. As entregas das

<sup>7</sup> *Specific, measurable; achievable, realistic, temporary.*

etapas do projeto devem ser alocadas para os membros da equipe, com os prazos limites definidos, com os custos levantados, com as restrições e os riscos mensurados.

A terceira etapa encomenda ações de balanceamento dos problemas como “dever de casa” aos membros da equipe. A quarta etapa, por seu turno, tem o condão de compartilhar as informações do projeto, cujo modelo é socializado para os demais membros da organização para ser evoluído.

Por fim, o *Project Model Canvas*, no entender de Finocchio Junior (2013), possui as seguintes características:

- I) é um quadro para ser preenchido de forma colaborativa pela técnica do *brainstorming* e é baseado em questões essenciais e que fazem parte de qualquer projeto;
- II) o quadro é construído a partir de textos curtos, que contém só o essencial, a alma do projeto. Várias pessoas podem participar dessa construção, que é feita colando *post-its*;
- III) esse quadro é maleável e pode ser modificado e rabiscado. Aos poucos, você vai percebendo relações e visualizando problemas estruturais;
- IV) após discutir e resolver os problemas, você tem em mãos um retrato do seu projeto, que é visual e conciso. Ideal para comunicar de forma clara e rápida o que se pretende fazer e como chegar ao objetivo;
- V) é um ponto central para conceber, visualizar e resolver seu projeto. Além disso, é um ponto de partida para outras plataformas, como cronogramas, planilhas e apresentações. Acima de tudo, é uma ferramenta de comunicação, para unir as pessoas e suas ideias.

### 1.4.3 O “5W2H”

No que se refere a esse procedimento, Daychouw (2007, p. 73) cita que:

Esta regra consiste basicamente em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral. A terminologia **5W2H** tem origem nos termos da língua inglesa **What, Who, Why, Where, When, How, How Much/How Many**. Esta ferramenta pode ser aplicada em várias áreas de conhecimento [...].

Dessa forma, a técnica do 5W2H definirá para o estágio da despesa denominado “empenho” uma lógica sistematizada, pois possibilitará respostas para os seguintes questionamentos: o quê? Quem? Por quê? Onde? Quando? Como? Quanto?

#### 1.4.4 Medição de desempenho organizacional

Conforme advogam Neeley, Gregory e Platts (2005), as organizações que mensuram o seu desempenho conseguem quantificar as ações realizadas. É por intermédio dessa capacidade de diagnosticar os movimentos da organização que os *stakeholders* podem acompanhar o nível de gestão e se os objetivos estão sendo alcançados. Caso não exista esse sistema de gerenciamento, fica aberto o espaço para a ineficiência, pois não há como exigir performance dos colaboradores.

Compreende-se, desse modo, que existe a necessidade de desenvolver métodos objetivos de avaliar as organizações. Todavia, esses indicadores devem ser precisos, de fácil visibilidade e perfeitamente adequados a processos dinâmicos (PALADINI, 2002).

Sobre esse assunto, Chiavenatto (2003, p. 454) discorre que:

Uma das maiores contribuições dos autores matemáticos foi o aporte de indicadores financeiros e não-financeiros – quantificados e objetivos – para medir ou avaliar o desempenho organizacional ou de parte dele, como indicadores departamentais, financeiros ou contábeis, de negócios, avaliação do desempenho humano etc.

Ratificando esse juízo, Hronec (1994) advoga que a mensuração do desempenho organizacional pode ser sustentada por três categorias de medidas: a qualidade (fatores de eficácia), o tempo (relaciona-se com a eficiência) e o custo (fatores de economicidade).

Sendo assim, os indicadores, que testarão o progresso da organização, em direção aos objetivos estratégicos propostos, são os que se apresentam abaixo.

##### 1.4.4.1 Medição do custo (indicador de economicidade)

No que diz respeito à mensuração da economicidade, a técnica a ser empregada configura-se no desconto percentual obtido em relação aos preços de mercado. Em relação aos preços de mercado, é importante salientar que, tanto a Lei 8.666/93 quanto a Lei 10.520/01 preveem que qualquer contratação realizada por órgãos públicos deve ser precedida de pesquisa de preço. Porém, não existe um consenso na doutrina sobre como deve ser realizada essa pesquisa. Baseado nisso, o presente estudo considerará a jurisprudência consolidada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), nos seguintes termos:

1. A aferição de preços nas aquisições e contratações de produtos e serviços [...] na fase de estimativa de preços, no momento de adjudicação do objeto do certame licitatório, na contratação e alterações posteriores, deve se basear em valores aceitáveis, que se encontrem dentro da faixa usualmente praticada pelo mercado em



determinada época, obtida por meio de pesquisa a partir de fontes diversas, como orçamentos de fornecedores, valores adjudicados em licitações de órgãos públicos - inclusive aqueles constantes no Comprasnet -, valores registrados em atas de Sistema de Registro de Preços, entre outras, a exemplo de compras/contratações realizadas por corporações privadas em condições idênticas ou semelhantes àquelas da Administração Pública. [...] 3. A utilização de fontes que não sejam capazes de representar o mercado [...] - como sites na Internet, inclusive internacionais - pode servir apenas como mero indicativo de preço, sem que sirvam os valores encontrados, por si sós, para caracterização de sobrepreço ou superfaturamento (BRASIL, 2007).

De posse do que foi apresentado, propõe-se a fórmula abaixo especificada para quantificar o percentual de economicidade.

$$e = \left( 1 - \frac{PE (R\$)}{PM (R\$)} \right) \times 100 \quad (1)$$

Onde:

$e$  = Percentual de Economicidade (quanto maior melhor);

$PE$  = Preços Empenhados (R\$);

$PM$  = Preços de Mercado (R\$).

#### 1.4.4.2 Medição da qualidade dos produtos (indicador de eficácia dos produtos)

Segundo Juran apud Araujo (2007), a qualidade dos produtos será tanto maior quanto menor forem as percepções dos defeitos. Dessa forma, o indicador a ser usado para a obtenção do nível de qualidade das aquisições consiste em:

$$q = \left( 1 - \frac{\text{Valor total dos produtos defeituosos (R\$)}}{\text{Valor total das aquisições (R\$)}} \right) \times 100 \quad (2)$$

Onde:

$q$  = Percentual de qualidade dos produtos (quanto maior melhor).

#### 1.4.4.3 Medição da qualidade dos serviços (indicador de eficácia dos serviços)

A qualidade do serviço será mais bem observada se os gestores públicos conceituarem subjetivamente o desempenho das empresas que lhes prestarem serviços. Entretanto, ao ser

inserida a opinião pessoal, a avaliação torna-se de difícil mensuração (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Assim sendo, uma técnica adequada para detectar a subjetividade e dimensionar a qualidade dos serviços pode ser a escala de múltiplos itens (escala SERVQUAL), cuja metodologia emprega a diferença entre as expectativas e a percepção do contratante, quanto ao desempenho da empresa. Se a percepção for superior às expectativas, o serviço será conceituado como de qualidade, do contrário não (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Ademais, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) ensinam que a escala SERVQUAL é uma ferramenta que utiliza modelos de questionários com 22 questões em escala evolutiva de 7 graduações, cujo intuito é detectar 5 quesitos da qualidade do serviço, quais sejam: (tangibilidade<sup>8</sup>, fiabilidade<sup>9</sup>, capacidade de resposta<sup>10</sup>, segurança<sup>11</sup> e empatia<sup>12</sup>).

Cabe explicar, ainda, que, na presente pesquisa, foi adotada a escala de 5 graduações do tipo Likert para o questionário (em vez da escala de 7 graduações) por entender-se que simplifica o seu preenchimento.

#### 1.4.4.4 Medição do lapso temporal de execução das notas de crédito (indicador de eficiência)

Propõe-se, nesse ponto, o indicador que mostrará o tempo médio de execução das despesas orçamentárias por subelemento de despesa (consumo, serviço ou permanente) de cada Plano Interno (PI)<sup>13</sup>, a ser disponibilizada até 13 de novembro do exercício financeiro de 2015 para a organização em estudo. Esse ciclo será contado a partir do recebimento do crédito orçamentário até a emissão das notas de empenho correspondentes. Cumpre salientar, que essa fórmula foi adaptada para a presente pesquisa do tempo médio da matemática financeira.

$$t_m = \frac{NE_1(R\$) \times t_1 + NE_2(R\$) \times t_2 + \dots + NE_n(R\$) \times t_n}{NE_1 + NE_2 + \dots + NE_n} \quad (3)$$

Onde:

$t_m$  = tempo médio (em dias);

<sup>8</sup> Declarações 1 a 4 dos Anexos 1 e 2.

<sup>9</sup> Declarações 5 a 9 dos Anexos 1 e 2.

<sup>10</sup> Declarações 10 a 13 dos Anexos 1 e 2.

<sup>11</sup> Declarações 14 a 17 dos Anexos 1 e 2.

<sup>12</sup> Declarações 18 a 22 dos Anexos 1 e 2.

<sup>13</sup> Método de controle de execução orçamentária e financeira adotado pelo Exército Brasileiro.

$NE$  (R\$) = valor (em R\$) da nota de empenho emitida;

$t$  = tempo (em dias) para a emissão de cada nota de empenho.

### 1.4.5 Fluxograma

O PMI, no Guia PMBOK® (2013, p. 236), conceitua essa técnica da seguinte maneira:

Fluxogramas, também chamados de mapas de processos, porque eles mostram a sequência de etapas e as possibilidades ramificadas existentes para um processo que transforma uma ou mais entradas em uma ou mais saídas. Os fluxogramas mostram as atividades, os pontos de decisão, os loops de ramificação, os caminhos paralelos e a ordem geral do processamento, através do mapeamento dos detalhes operacionais de procedimentos que existem dentro de uma cadeia de valor [...].

Portanto, é uma ferramenta que se utiliza da representação gráfica para criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento dos processos das organizações. Esse instrumento verifica, ainda, como as diversas etapas do processo se relacionam, além de treinar os recursos humanos e de facilitar a identificação de gargalos e redundâncias do processo. Ademais, os fluxogramas, ao padronizarem procedimentos, permitem a externalização do conhecimento tácito para o explícito de forma objetiva.

## 1.5 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS ETAPAS DA DESPESA ORÇAMENTÁRIA

Para o órgão executor da despesa, o processo se inicia com planejamento das licitações públicas, cujo ato motivador consiste no recebimento da nota de crédito ou, até mesmo, com a expectativa da descentralização de recursos orçamentários. Posteriormente, sucedem-se, as fases do empenho, da liquidação e do pagamento. No entanto, a dissertação limitar-se-á, nas duas primeiras fases (à licitação e ao empenho), deixando, para futuras oportunidades, as fases da liquidação e do pagamento.

As licitações públicas são imprescindíveis, uma vez que os contratos firmados pela Administração Pública devem obediência ao Art. 37, XXI, da Constituição Federal nos seguintes termos:

Ressalvados os casos específicos na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, a qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988).

Sobre a importância desse inciso da Constituição Federal do Brasil, Carvalho Filho (2007, p. 209) se manifesta da seguinte maneira:

Não poderia a lei deixar ao exclusivo critério do administrador a escolha das pessoas a serem contratadas, porque, fácil é prever, essa liberdade daria margem a escolhas impróprias, ou mesmo a concertos escuros entre alguns administradores públicos inescrupulosos e particulares, com o que prejudicada, em última análise seria a Administração Pública, gestora dos interesses coletivos.

Ratificando esse entendimento, Mazza (2014, p. 381) apregoa que:

Os imperativos da **isonomia, impessoalidade, moralidade e indisponibilidade do interesse público**, que informam a atuação da Administração, obrigam à realização de um processo público para seleção imparcial da melhor **proposta**, garantindo iguais condições a todos que queiram concorrer para a celebração do contrato.

Para limitar a discricionariedade dos gestores públicos, o inciso da CF/88 em tela foi regulamentado, primeiramente, pela Lei 8.666/93, cujo objetivo foi estabelecer as normas gerais sobre licitações e contratos para a Administração Pública.

No Estatuto das Licitações, em seu Art. 22, estão elencadas as modalidades concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão (BRASIL, 1993). Tem-se, ainda, a modalidade consulta, inserida pelo ordenamento pátrio pela Lei 9.472/97 (Mazza, 2014).

Posteriormente, em 2002, foi sancionada a Lei 10.520, que instituiu no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a modalidade de licitação denominada pregão, para as aquisições e contratações de bens e serviços comuns. Dentre os tipos de pregão, têm-se o eletrônico e o presencial, sendo o eletrônico o que melhor reflete os princípios constitucionais expressos no caput do Art. 37 da Carta Magna.

Poder-se-ia pensar, nesse momento, em um aparente conflito de normas infraconstitucionais, pois existem duas leis tratando sobre igual mandamento da Carta Magna. Porém, a Lei do Pregão Eletrônico tem caráter especial diante do Estatuto das Licitações (Lei 8.666/93), eis que disciplina uma nova modalidade licitatória, sendo essa aplicável no que couber àquela (CARVALHO FILHO, 2007).

Das formas de licitar, acima citadas, o pregão eletrônico terá ênfase nesta pesquisa, uma vez que é a forma pela qual o DSSA adquire seus bens e contrata os seus serviços. Essa nova modalidade de licitar obteve relevante sucesso devido à grande base de conhecimento armazenada no sítio de internet [www.comprasgovernamentais.gov.br](http://www.comprasgovernamentais.gov.br). Nesse endereço eletrônico, estão armazenadas todas as leis, medidas provisórias, decretos, instruções normativas, portarias e resoluções que, direta ou indiretamente, relacionam-se com o assunto “licitações”.

Acrescenta-se, ainda, que os usuários da plataforma “compras governamentais” têm a sua disposição um grande banco de dados de todas as licitações agendadas, realizadas e pendentes, o que proporciona à sociedade a possibilidade de acompanhar qualquer ato de qualquer licitação em tempo real.

Em face de todo o exposto, enfatiza-se que a perquirição em tela tem a proposta de percorrer as fases do planejamento das licitações e emissão das notas de empenho para exercício financeiro de 2015 no âmbito do DSSA.

## **2 METODOLOGIA DA PESQUISA-AÇÃO APLICADA AO DSSA**

Colocados os objetivos da dissertação, faz-se necessário sistematizar os procedimentos para tornar concreta a proposta apresentada. É o que se passa a fazer.

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

#### **2.1.1 Quanto ao método**

O método empregado na base lógica da investigação e que serve de referência no processo de levantamento das informações e na explicação do problema proposto é o dedutivo, pois se partiu de observações gerais para chegar a uma conclusão específica (MEZZAROBA e MONTEIRO, 2009).

#### **2.1.2 Quanto aos objetivos**

Este trabalho é definido como exploratório porque busca analisar preliminarmente o fenômeno para, posteriormente, explicar suas causas e consequências (GIL, 2008). Tal procedimento concretiza-se na avaliação pretérita das despesas do DSSA, com a intenção de propor a inserção de ferramentas da Nova Gestão Pública, como procedimentos a serem seguidos, para as aquisições e contratações realizadas no exercício financeiro de 2015.

É classificado, igualmente, como descritivo, uma vez que foca em uma área de interesse e cria uma proposta para o processo de realização das despesas orçamentárias. Também, é contextualizado como aplicado, por contribuir e interferir na realidade da organização.

#### **2.1.3 Quanto à natureza dos dados**

O estudo segue o tratamento quali-quantitativos para identificação, levantamento e análise das principais variáveis envolvidas nas despesas orçamentárias do DSSA.

O enfoque é considerado qualitativo porque os fenômenos existentes foram descritos e explicados e, quantitativo, pela análise histórica dos gastos e pela existência da proposta de medição do desempenho organizacional por intermédio de indicadores.

### **2.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos**

A presente perquirição caracteriza-se como pesquisa-ação, pois visa o planejamento da logística<sup>14</sup> em uma unidade do Exército Brasileiro. No tocante a tal técnica, Chizzotti (2000, p. 100) afirma que “a pesquisa-ação se propõe a uma ação deliberada visando uma mudança no mundo real, comprometida com um campo restrito, englobado em um projeto mais geral e submetendo-se a uma disciplina para alcançar os efeitos do conhecimento”.

## **2.2 A PESQUISA-AÇÃO**

### **2.2.1 Sujeito da pesquisa**

A organização, escopo da pesquisa, foi o Depósito de Subsistência de Santo Ângelo (DSSA), organização militar pertencente ao Exército Brasileiro e diretamente subordinada à 3ª Região Militar.

### **2.2.2 Coleta de dados**

Os dados primários foram obtidos pela observação participante do pesquisador na organização. Os dados bibliográficos foram pesquisados em livros, teses, artigos e periódicos. Os levantamentos documentais tiveram origem nos documentos internos da organização e no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI).

Outras fontes de coleta de dados derivaram de pesquisas de opinião, de reuniões entre os *stakeholders* (partes interessadas no processo) e de avaliações por indicadores de desempenho.

### **2.2.3 Tratamento dos dados**

Thiollent (2011) discorre que a pesquisa-ação necessita de uma sequência na sua execução, quais sejam: fase inicial ou exploratória, fase intermediária (que deve se moldar de acordo com as circunstâncias da investigação) e a fase final ou divulgação externa (THIOLLENT, 2011).

---

<sup>14</sup> No entendimento de Carvalho apud Santos (2013), a logística é composta por 3 fases distintas, sendo a 1ª fase o ato de prever (planejamento), a 2ª a ação de obter (licitação) e a 3ª o ato de prover (contratar).

Em face disso, discorre-se que o tratamento dos dados deu-se por intermédio do plano de ação que foi seguido pela organização em tela, cuja estrutura encontra-se exposta nos Quadros 3, 4, 5 e 6.

Quadro 3 – Descrição da primeira fase da pesquisa-ação

<b>Fase exploratória (diagnóstico e planejamento das aquisições e contratações)</b>
<b>Objetivo específico a ser alcançado pelas ações dessa fase:</b> a) Implantar as ferramentas da Nova Gestão Pública na condução das despesas orçamentárias no DSSA no ano de 2015, quanto aos aspectos relacionados ao planejamento das licitações e às emissões das notas de empenho.
<b>Ação 1:</b> diagnóstico do histórico das despesas realizadas pela organização.
<b>Ferramenta:</b> dados estatísticos da organização, cuja pesquisa deu-se no SIAFI.
<b>Resposta esperada:</b> levantamento histórico das despesas realizadas pelo DSSA por subelemento de despesa.
<b>Ação 2:</b> estabelecimento de prioridades para o planejamento das licitações.
<b>Ferramenta:</b> Matriz GUT (com auxílio do Gráfico de Pareto para pontuar a gravidade, da Teoria da Cadeia de Valor de Porter para pontuar a urgência e prospecção de 5 cenários futurísticos para pontuar a tendência). Obs: para a valoração da tendência, utilizou-se como técnica auxiliar a estatística do intervalo de confiança, que foi obtida pelo <i>software</i> SPSS ( <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> ) Statistics 17.
<b>Resposta esperada:</b> planilha de prioridades elencadas de 1 até n.
<b>Ação 3:</b> planejamento das licitações.
<b>Ferramenta:</b> <i>Project Model Canvas</i> .
<b>Resposta esperada:</b> preenchimento do quadro de modelo de negócios da ferramenta <i>Canvas</i> (justificativas, objetivos SMART, benefícios, produto, requisitos, <i>stakeholders</i> , equipe, premissas, grupos de entrega, restrições, riscos, linha do tempo e custos).

Fonte: Elaboração do autor (2016).

Quadro 4 – Descrição da segunda fase da pesquisa-ação (primeira parte)

<b>Fase intermediária (implementação das aquisições e contratações)</b>
<b>Objetivo específico a ser alcançado pelas ações dessa fase:</b> a) Implantar as ferramentas da Nova Gestão Pública na condução das despesas orçamentárias no DSSA no ano de 2015, especialmente quanto aos aspectos relacionados ao planejamento, às licitações, à disponibilização do crédito e à emissão das notas de empenho.
<b>Ação 4:</b> realização das licitações.
<b>Ferramenta:</b> legislação vigente sobre o assunto.
<b>Resposta esperada:</b> licitações realizadas, adjudicadas e homologadas.
<b>Ação 5:</b> emissão das notas de empenho.
<b>Ferramenta:</b> “5W2H.”
<b>Resposta esperada:</b> o quê? Quem? Por quê? Onde? Quando? Como? Quanto?

Fonte: Elaboração do autor (2016).

Quadro 5 – Descrição da segunda fase da pesquisa-ação (segunda parte)

<b>Fase intermediária (avaliação das aquisições e contratações)</b>
<b>Objetivos específicos a serem alcançados pelas ações dessa fase:</b> b) Quantificar o nível de economicidade e da qualidade dos bens adquiridos e dos serviços contratados em 2015; c) Detectar o tempo médio de execução do orçamento disponibilizado para a organização, a partir do recebimento da nota de crédito até a emissão das notas de empenho. d) Propor melhorias após o acompanhamento (se for o caso).
<b>Ação 6:</b> medição da economia gerada.



<b>Fase intermediária (avaliação das aquisições e contratações)</b>
<b>Ferramenta:</b> indicador de desempenho da economicidade (ver desenvolvimento desse indicador no tópico 1.4.4.1).
<b>Resposta esperada:</b> percentual de economicidade das aquisições/contratações (quanto maior melhor).
<b>Ação 7:</b> medição da qualidade dos produtos.
<b>Ferramenta:</b> indicador de eficácia dos produtos (ver tópico 1.4.4.2).
<b>Resposta esperada:</b> percentual da qualidade dos produtos (quanto maior melhor).
<b>Ação 8:</b> medição da qualidade dos serviços (indicador de eficácia dos serviços).
<b>Ferramenta:</b> SERVQUAL.
<b>Observação:</b> os questionários das expectativas e percepções (apresentados nos Anexos 1 e 2) foram respondidos pelos clientes internos da organização diretamente envolvidos com a execução dos serviços. O tratamento desses dados foi adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) pelo pesquisador para a organização militar em estudo da seguinte forma: 1º) O questionário do Anexo 1 foi respondido antes da execução dos serviços. O objetivo desse procedimento consistiu em visualizar as expectativas qualitativas da prestação do serviço; 2º) Calculou-se a média aritmética de cada um dos quesitos. Exemplo: para obtenção da média aritmética do quesito tangibilidade utiliza-se o somatório da pontuação da escala evolutiva dada para as questões de nº 1, 2, 3 e 4 e, por conseguinte, divide-se o resultado por 4; 3º) Somou-se a pontuação dos 5 quesitos. Exemplo: considere as seguintes pontuações para cada um dos cinco quesitos: 1,70 para tangibilidade; 0,68 para fiabilidade; 0,45 para capacidade de resposta; 0,425 para segurança; e 0,30 para empatia. Logo, o somatório da pontuação dos 5 quesitos consiste em 3,555; 4º) Calculou-se a média aritmética dos quesitos (razão do somatório da pontuação ponderada de todos os questionários respondidos pelo número de questionários respondidos). 5º) O resultado final foi a pontuação da expectativa atribuída para determinado serviço; 6º) Realizou-se todos os procedimentos anteriores para o questionário da percepção (que foram respondidos somente após a conclusão dos serviços), culminando com a pontuação final da percepção; 7º) Diminuiu-se a pontuação da percepção da pontuação da expectativa. 8º) Em caso de discrepância nula ou positiva o serviço foi prestado com qualidade e na situação de negativa o serviço não atingiu as expectativas e deve ser melhorado nos quesitos defeituosos.
<b>Resposta esperada:</b> detectar se o serviço foi prestado com qualidade ou não.
<b>Ação 9:</b> medição do tempo médio para as emissões das notas de empenho.
<b>Ferramenta:</b> indicador de eficiência (ver tópico 1.4.4.4).
<b>Resposta esperada:</b> tempo médio de execução das despesas para cada Plano Interno (quanto menor melhor).
<b>Ação 10:</b> propor melhorias, se for o caso.
<b>Ferramenta:</b> análise crítica das ações anteriores.
<b>Resposta esperada:</b> identificação e resolução dos problemas.

Fonte: Elaboração do autor (2016).

Quadro 6 – Descrição da terceira fase da pesquisa-ação

<b>Fase final ou divulgação externa</b>
<b>Objetivo específico a ser alcançado pelas ações dessa fase:</b> e) Difundir os resultados da pesquisa.
<b>Ação 11:</b> mapear os procedimentos executados na pesquisa-ação.
<b>Ferramenta:</b> fluxograma.
<b>Resposta esperada:</b> criar como produto final um fluxograma operacional detalhado e divulgar o mesmo por intermédio de uma exposição oral para os <i>stakeholders</i> .
<b>Ação 12:</b> reunião com os <i>stakeholders</i> .
<b>Ferramenta:</b> sustentação oral
<b>Resposta esperada:</b> divulgação das conclusões do estudo por intermédio de uma exposição oral para os <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaboração do autor (2016).

## 2.2.4 Procedimentos éticos

Na fase intermediária da avaliação da pesquisa-ação, mais precisamente na Ação 8 (medição da qualidade dos serviços - indicador de eficácia dos serviços) do tópico tratamento dos dados, houve uma pesquisa, por intermédio de questionários, que envolveu a participação de seres humanos. Nesse ponto, os sujeitos da pesquisa podem ter sofrido algum tipo de desconforto ao participar do estudo, visto que compartilharam opiniões pessoais ou confidenciais, necessitando, assim, de controle ético na pesquisa.

### 2.2.4.1 Critérios de inclusão dos participantes

Na pesquisa de opinião, foram disponibilizados questionários para os agentes públicos diretamente envolvidos na prestação do serviço. Esse critério de escolha dos sujeitos deu-se por conveniência, uma vez que são esses que sofrem os impactos imediatos da qualidade dos serviços contratados e os que melhor observam a execução dos serviços.

### 2.2.4.2 Forma de acompanhamento dos participantes

O procedimento de abordagem dos sujeitos para convidá-los a participar da pesquisa foi de forma individualizada e dentro do período de expediente do DSSA.

Primeiramente, foi apresentado aos sujeitos da pesquisa o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)<sup>15</sup>, com a finalidade de obter a autorização para que fosse realizada. Nesse momento, foi esclarecido que o participante da pesquisa tinha garantido o direito de não responder a qualquer pergunta ou ao questionário como um todo sem que viesse a sofrer qualquer tipo de retaliação.

Posteriormente, depois de autorizado, apresentou-se a pesquisa de opinião (de forma escrita), cujos questionamentos foram padronizados<sup>16</sup>. Pediu-se para que as pessoas submetidas aos questionários os devolvessem preenchidos, em até 48 horas.

Por fim, foi informado aos participantes que o retorno da pesquisa será apresentado na fase da divulgação externa dos resultados, mas que podem, a qualquer momento, indagar ao pesquisador e, até mesmo, solicitar que sua opinião seja excluída da pesquisa.

---

<sup>15</sup> Ver o modelo no Anexo 4.

<sup>16</sup> Ver Anexos 1 e 2.

#### 2.2.4.3 Riscos aos participantes

No que diz respeito aos riscos para a saúde física e mental dos participantes da pesquisa, entendeu-se que existe uma mínima probabilidade dos participantes virem a sofrer danos psíquicos, morais, intelectuais, sociais, culturais ou espirituais. Esse nível de risco foi adotado porque o presente estudo não emprega técnicas e métodos que modifiquem as características fisiológica, psicológicas e sociais dos sujeitos da pesquisa.

#### 2.2.4.4 Forma de acompanhamento dos participantes expostos aos riscos

Se, porventura, qualquer participante da pesquisa vir a sofrer algum tipo de dano físico ou psicológico, será encaminhado ao Posto Médico da Guarnição Militar de Santo Ângelo, visto que os participantes são militares e possuem o plano do Fundo de Saúde do Exército (FUSEx).

No caso de dano moral, intelectual ou social, os participantes serão conduzidos até a Assessoria Jurídica da 3ª Região Militar.

Por fim, na ocorrência de dano espiritual, o pesquisador e o DSSA conduzirão o participante até o Serviço de Assistência Religiosa do Exército, que tem por finalidade prestar o devido amparo religioso e espiritual aos militares e civis em serviço nas diversas organizações militares.

#### 2.4.4.5 Benefícios aos participantes

Os benefícios esperados para os sujeitos da pesquisa são indiretos, consubstanciando-se no aumento da eficiência, da eficácia e da economicidade na gestão dos recursos públicos controlados pelo DSSA.

### 3 RESULTADOS E ANÁLISES

O desenvolvimento do estudo está formatado em 3 fases. Preliminarmente, tem-se a fase exploratória, na qual se realizam o diagnóstico da organização e o planejamento das ações. Em sequência, apresenta-se a fase intermediária, que é composta pela implementação e pela avaliação da pesquisa. Finalmente, a última fase expõe os resultados da pesquisa às partes interessadas.

O diagnóstico da organização, o planejamento das licitações e a implementação das aquisições e contratações permitiram implantar as ferramentas da Nova Gestão Pública na condução das despesas orçamentárias no DSSA no ano de 2015, no tocante aos aspectos relacionados ao planejamento das licitações e às emissões das notas de empenho.

Por seu turno, a avaliação das aquisições e contratações possibilitou quantificar a economicidade e a qualidade dos bens adquiridos e dos serviços contratados em 2015. Além disso, esse mesmo objetivo foi alcançado ao detectar o tempo médio de execução do orçamento disponibilizado para a organização (a partir do recebimento da nota de crédito até a fase da emissão das notas de empenho). Além disso, foi por intermédio da avaliação que as propostas de melhorias tornaram-se corpóreas.

Por fim, a divulgação externa difundiu os resultados da pesquisa por meio de sustentação oral para os *stakeholders*. Nessa oportunidade, foi apresentado o fluxograma e o plano de trabalho detalhado para os colaboradores internos da organização.

Em face do exposto, passa-se, a seguir, para o delineamento das ações que materializaram os objetivos específicos supramencionados.

#### 3.1 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

A organização, foco da pesquisa, tem como atribuição institucional apoiar com suprimentos alimentares de subsistência 24 organizações militares. Para a condução desse processo, precisa adquirir bens e contratar serviços por intermédio de licitações. Sendo assim, a análise histórica dos empenhos emitidos faz-se imprescindível para uma correta interpretação das necessidades do órgão.

### 3.1.1 Histórico das despesas orçamentárias da organização

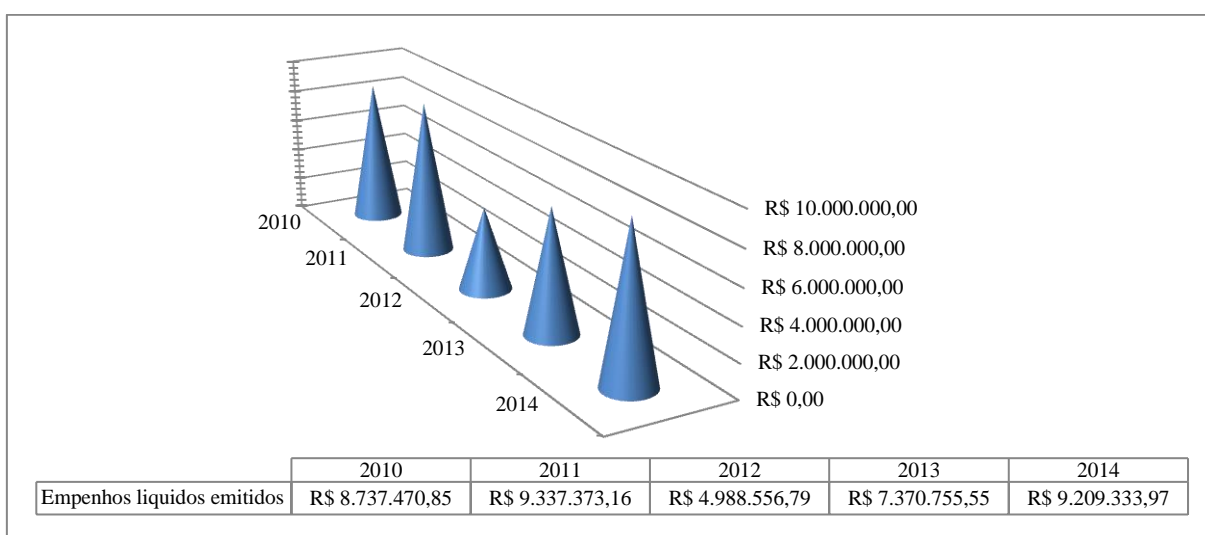
Essa ação emprega a estatística como ferramenta e tem como finalidade detectar as despesas realizadas pelo DSSA nos últimos cinco exercícios financeiros. Para dimensionar a necessidade de visitar o passado para formular estratégias futuras, Mintzberg apud Mintzberg (2010, p. 130) posiciona-se acerca do assunto que:

Quase todos concordam que pensamento estratégico significa ver *à frente*. Mas você não poderá ver à frente a não ser que veja *atrás*, porque qualquer boa visão do futuro tem de estar enraizada na compreensão do passado.

Deming (1990) reforça que a estatística é um instrumento que subsidia a tomada de decisões baseada em fatos e que a apresentação gráfica facilita a visualização das informações.

Nesse sentido, o Gráfico 1 apresenta os empenhos líquidos emitidos pelo DSSA nos últimos cinco exercícios financeiros. Em uma análise mais detalhada, nota-se que a média dos dados do período quantifica-se em R\$ 7.928.698,06 (sete milhões novecentos e vinte e oito mil seiscentos e noventa e oito reais e seis centavos), com pico no ano 2011 e fundo no ano de 2012.

Gráfico 1 – Histórico dos empenhos emitidos

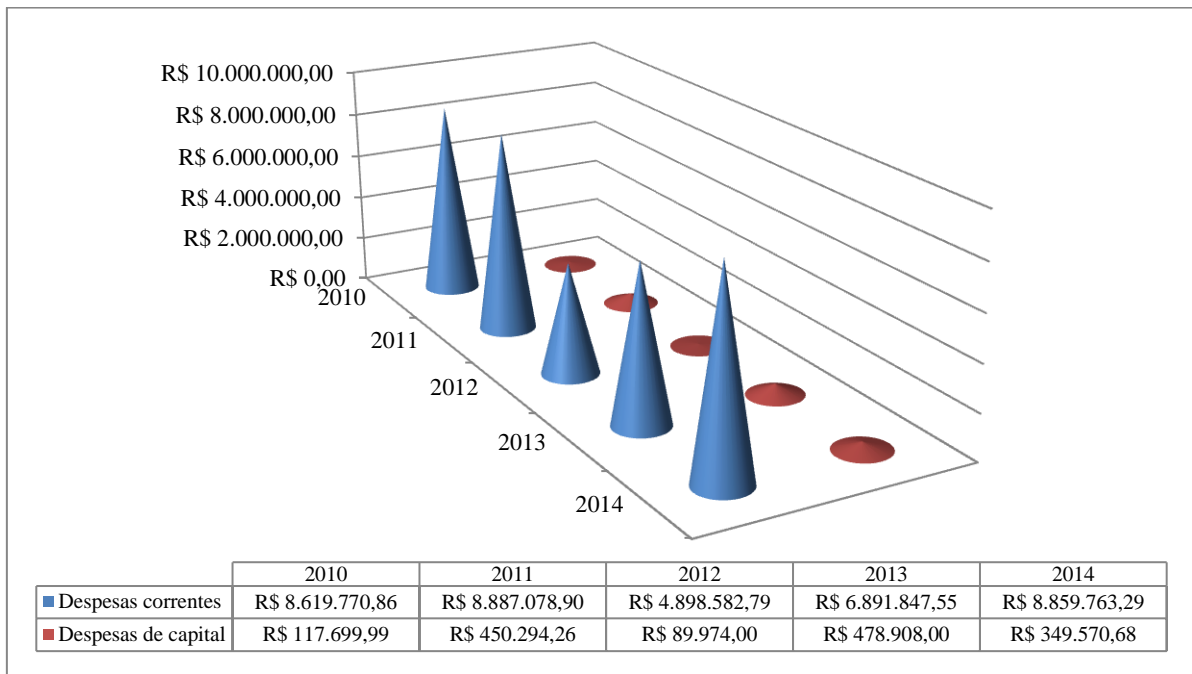


Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir de dados do SIAFI.

Já pelo Gráfico 2, compreende-se que, da totalidade dos empenhos emitidos no período em análise, 96,25% são representados pelas despesas correntes e 3,75% pelas despesas de capital. Portanto, essa fotografia demonstra que quase a totalidade das despesas

do órgão são destinadas para o custeio das atividades e, somente, um pequeno percentual é empregado para a formação de bens de capital.

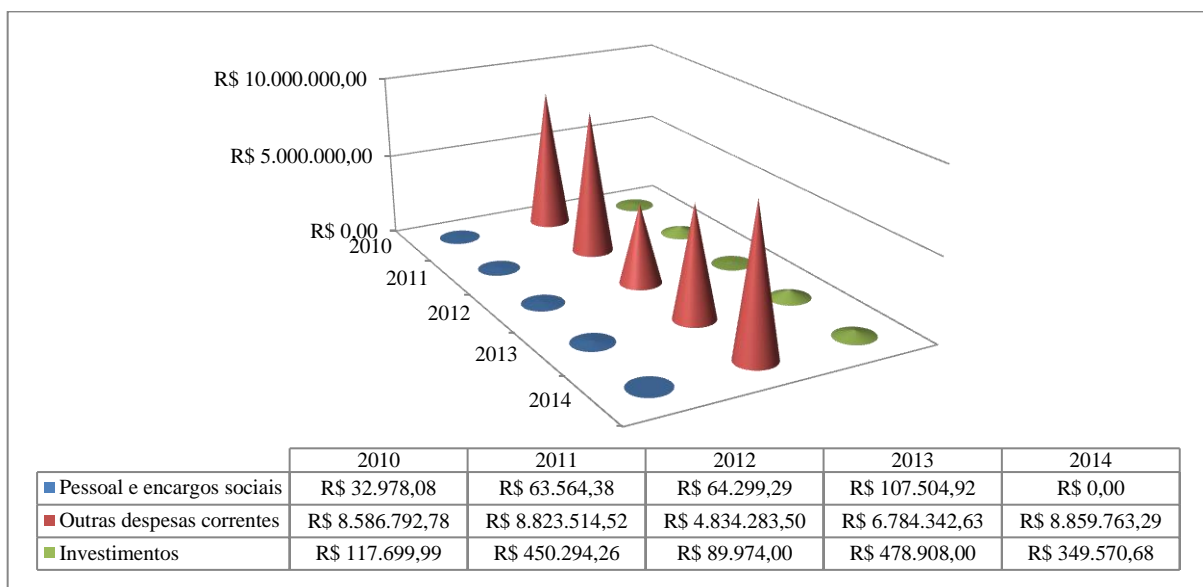
Gráfico 2 – Histórico dos empenhos emitidos por categoria econômica da despesa



Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir de dados do SIAFI.

Em seqüência, o Gráfico 3 mostra as emissões dos empenhos por grupo de despesa, no qual se examina que 0,68% pertencem a pessoal e encargos sociais, 95,57% a outras despesas correntes e 3,75% a investimentos.

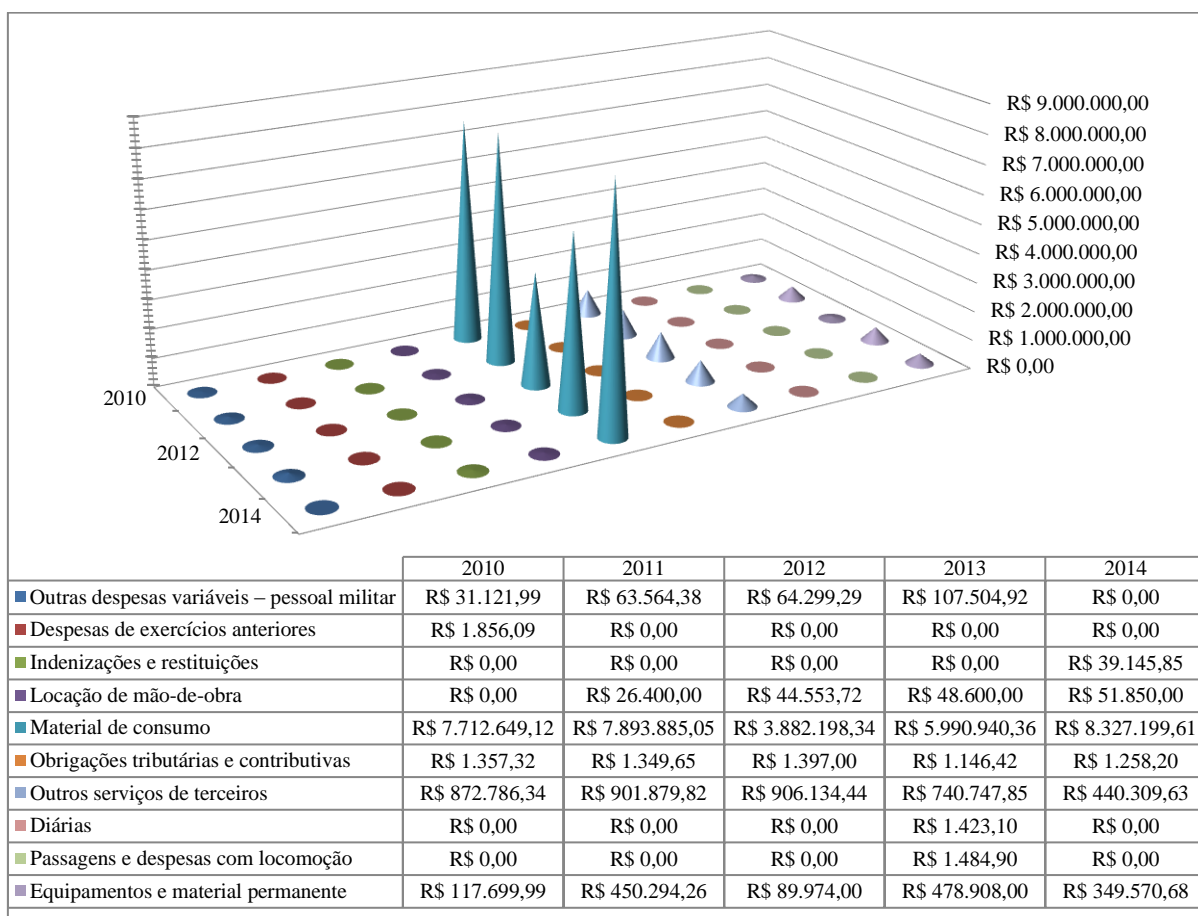
Gráfico 3 – Histórico dos empenhos emitidos por grupo da despesa



Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir de dados do SIAFI.

Por fim, o Gráfico 4 demonstra que as despesas, em materiais de consumo, são expressivamente mais elevadas, acumulando 85,28% dos gastos totais do período. Por conseguinte, com um volume reduzido (mas não menos importante) de aquisições e/ou contratações têm-se, respectivamente, 9,74% para outros serviços de terceiros, 3,75% para equipamentos e materiais permanentes, 0,67% para outras despesas variáveis e 0,43% para locação de mão de obra. Os outros 0,13% estão englobando despesas de exercícios anteriores, indenizações e restituições, obrigações tributárias, diárias, passagens e locomoção.

Gráfico 4 – Histórico dos empenhos emitidos por elemento da despesa



Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir de dados do SIAFI.

Da análise gráfica empreendida, verifica-se que os maiores dispêndios, efetuados pela organização em tela, carecem de competição pública. Tal fato dimensiona a um patamar de superioridade o planejamento das licitações, pois se trata de uma fase de extrema importância, para que o DSSA cumpra sua missão institucional, com o maior desempenho possível.

Ademais, pode-se deduzir, também, que ênfase deve ser dada para os seguintes elementos de despesa: materiais de consumo, outros serviços de terceiros e materiais

permanentes<sup>17</sup>. Esses são os materiais e serviços que possuem, conjuntamente, necessidade de competição pública e representatividade expressiva nos gastos totais do período.

Portanto, a idealização da etapa licitatória, para os elementos de despesas supramencionados, é importante para projetar o que carece percorrer a fase da competição pública e o que pode ser dispensado de licitação.

Contudo, para essa inobservância, os dispêndios devem estar protegidos pelos Artigos 23 ou 24 da Lei 8.666/93. O primeiro trata dos casos de inexigibilidade e o segundo (distribuído em trinta e três incisos) sobre as possibilidades de dispensar a licitação.

Dentre os incisos do Art. 24 encontra-se o “II”, cujo texto permite que sejam adquiridos bens e contratados serviços sem licitação, desde que o somatório dos valores empenhados em um mesmo subelemento de despesa não ultrapasse o valor de R\$ 8.000,00 (oito mil reais) por exercício financeiro.

Passar-se-á, nesse momento, para a análise histórica dos subelementos de despesa para os materiais de consumo, para outros serviços de terceiros e para os materiais permanentes.

### 3.1.1.1 Histórico das despesas em materiais de consumo

As compras efetuadas em materiais de consumo, por subelemento de despesa, no período de 2010 a 2014, estão dispostas no Gráfico 5, cuja análise demonstra a representatividade de 96,60% para os gêneros de alimentação (subelemento “07”), seguido por 2,23% do conjunto de materiais englobados pelos subelementos “24, 26, 28 e 42”.

Avista-se, também, que 0,45% são ocupados pelo subelemento “6”, sendo que os outros subelementos englobam 0,72%<sup>18</sup>.

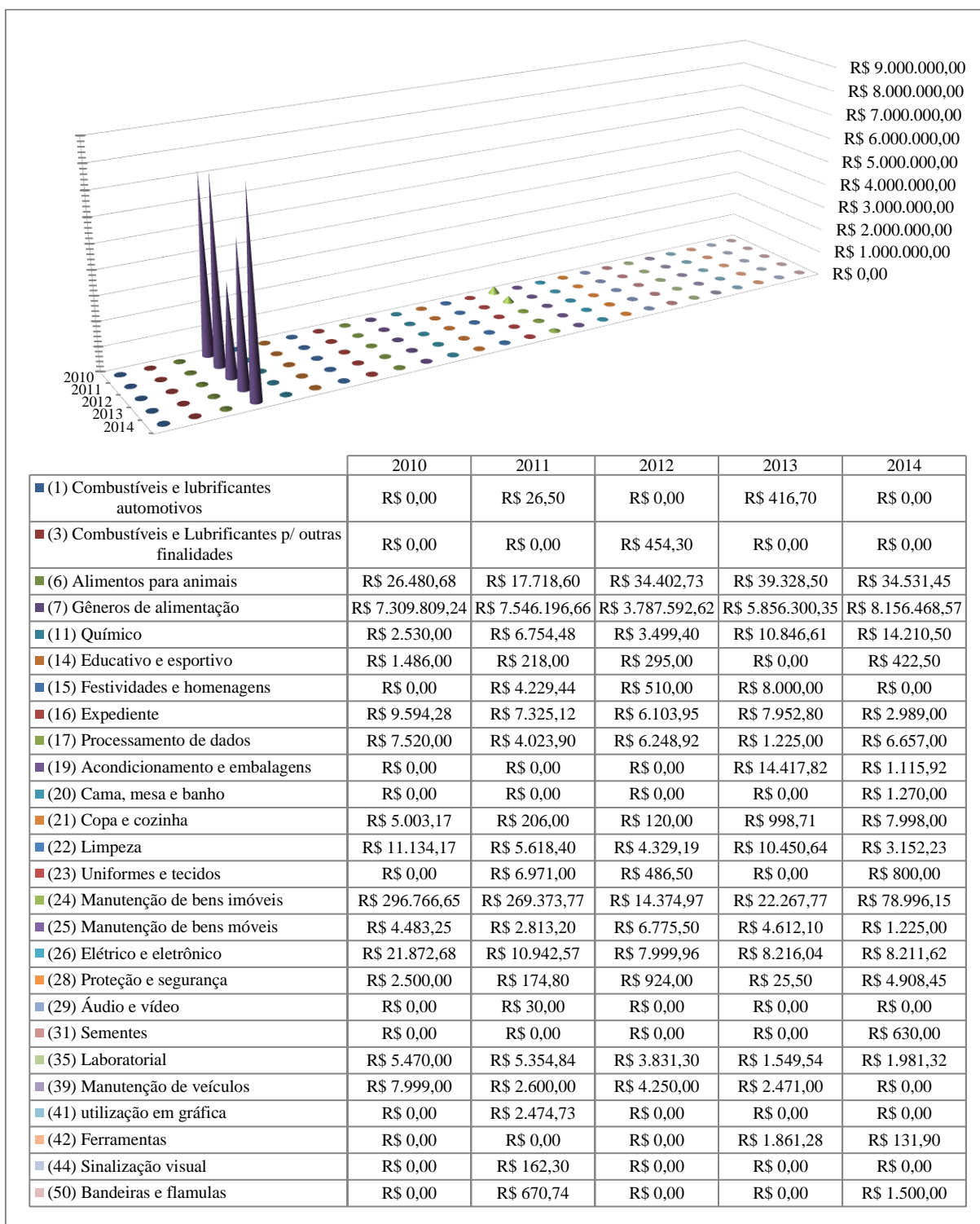
---

<sup>17</sup>. As contas pessoal militar, exercícios anteriores, indenizações e restituições, obrigações tributárias e contributivas e diárias, por não necessitarem de processos licitatórios não serão objeto de análise nesta pesquisa.

<sup>18</sup> A definição de cada subelemento pode ser vista nas legendas dos Gráficos 5, 6 e 7.



Gráfico 5 – Histórico dos empenhos emitidos por subelemento – material de consumo



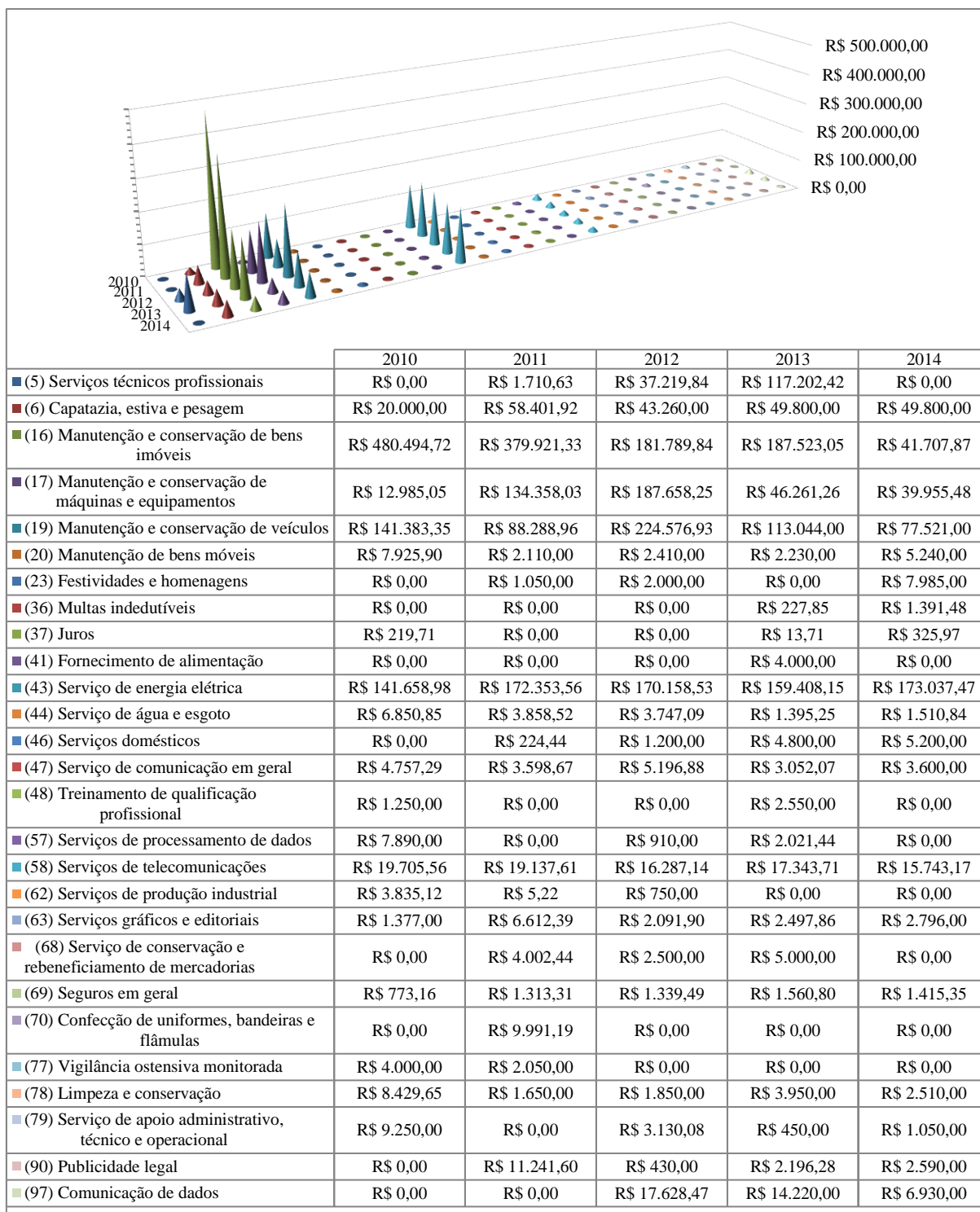
Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir de dados do SIAFI.

### 3.1.1.2 Histórico das despesas em outros serviços de terceiro

O Gráfico 6 demonstra que 32,98% das despesas são representadas pelos serviços de manutenção de bens imóveis, 21,15% pela energia elétrica, 16,70% com serviços de

manutenção de veículos, 10,91% com a manutenção de máquinas e equipamentos, 5,73% com estiva (movimentação de carga). Os outros 12,53% estão diversificados nos subelementos de despesa restantes.

Gráfico 6 – Histórico dos empenhos emitidos por subelemento - outros serviços de terceiros

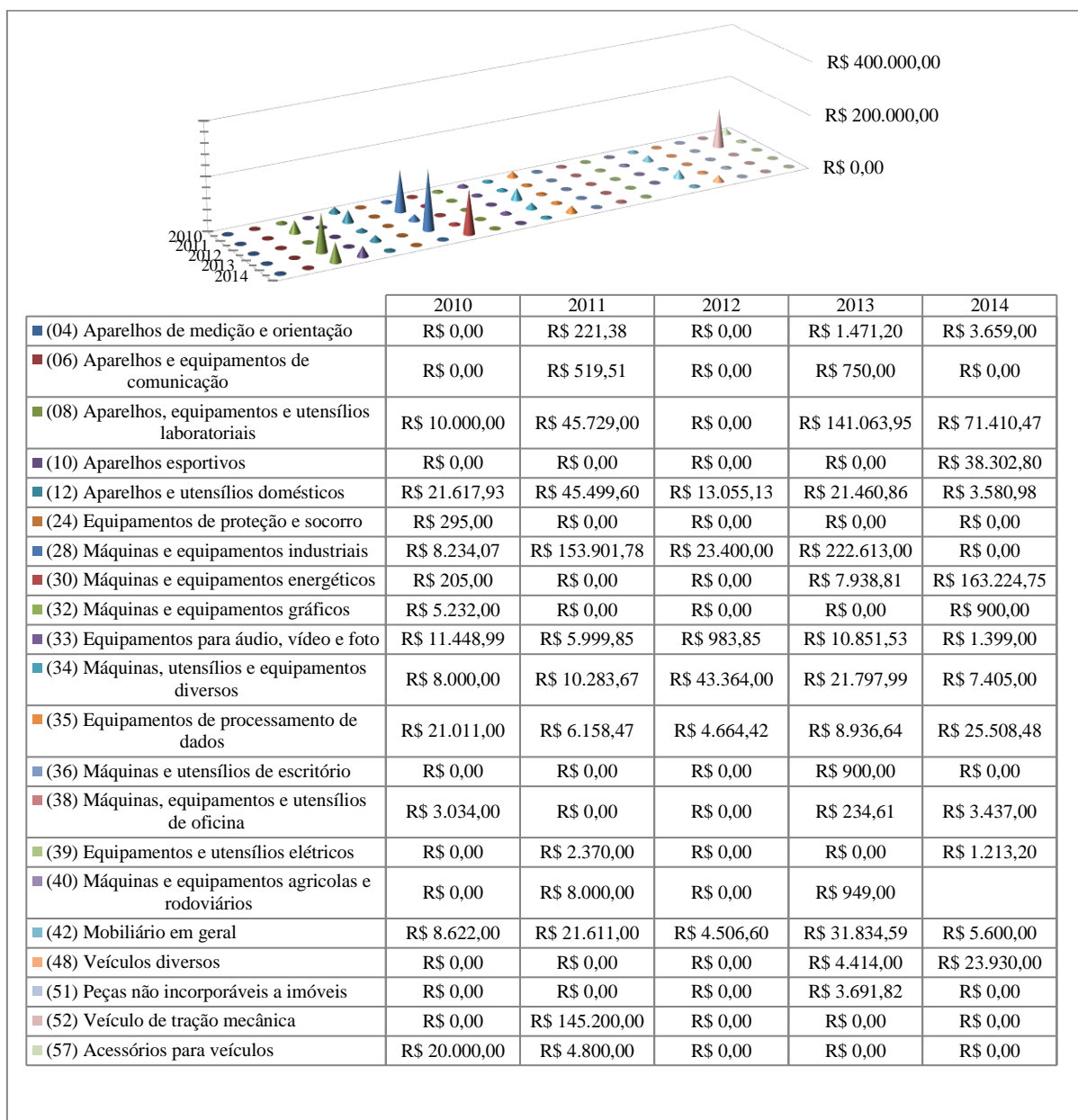


Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir de dados do SIAFI.

### 3.1.1.3 Histórico das despesas em equipamentos e materiais permanentes

O Gráfico 7 expõe que as despesas em materiais permanentes estão estratificadas da seguinte forma: 27,69% em máquinas e equipamentos industriais, 18,20% em equipamentos para o laboratório, 11,63% em máquinas e utensílios energéticos, 9,85% em veículos de tração mecânica, 7,14% em equipamentos e utensílios domésticos, 6,16% em máquinas e equipamentos diversos, 4,90% em mobiliários em geral, 4,50% em materiais de processamento de dados e 9,93% ramificados em outros subelementos de despesa.

Gráfico 7 – Histórico dos empenhos emitidos por subelemento - equipamentos e materiais permanentes



Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir de dados do SIAFI.

### 3.1.2 Estabelecimento de prioridades para o planejamento das licitações

Esse procedimento emprega a Matriz GUT como técnica e tem como norte elencar uma planilha de bens e serviços prioritários. Para a construção do cenário da Matriz GUT, são utilizados métodos objetivos, quais sejam: o Diagrama de Pareto, a Teoria da Cadeia de Valor e a técnica estatística do intervalo de confiança, que pontuam, respectivamente, a gravidade, a urgência e a tendência.

#### 3.1.2.1 Critérios para a pontuação da gravidade na Matriz GUT

A pontuação da gravidade na matriz GUT é extraída da representatividade dos custos de aquisição/contratação de cada subelemento de despesa em relação aos custos totais. Para tal procedimento, utiliza-se como técnica de auxílio o Diagrama de Pareto, ferramenta de alta correlação com o princípio do 80-20 (Lei de Pareto)<sup>19</sup>. Esse instrumento traz, para a pontuação da gravidade, uma ordem lógica, racional e totalmente baseada em informações.

Em face disso, classifica-se o somatório dos custos das aquisições/contratações, de cada subelemento (período de 2010 a 2014), em dados tabulares pela frequência relativa acumulada direta. Esse artifício visa localizar os produtos/serviços com maior influência nos custos, tendo como base que, quanto maior a participação de um determinado item no quantitativo total, maior é a sua importância para a organização.

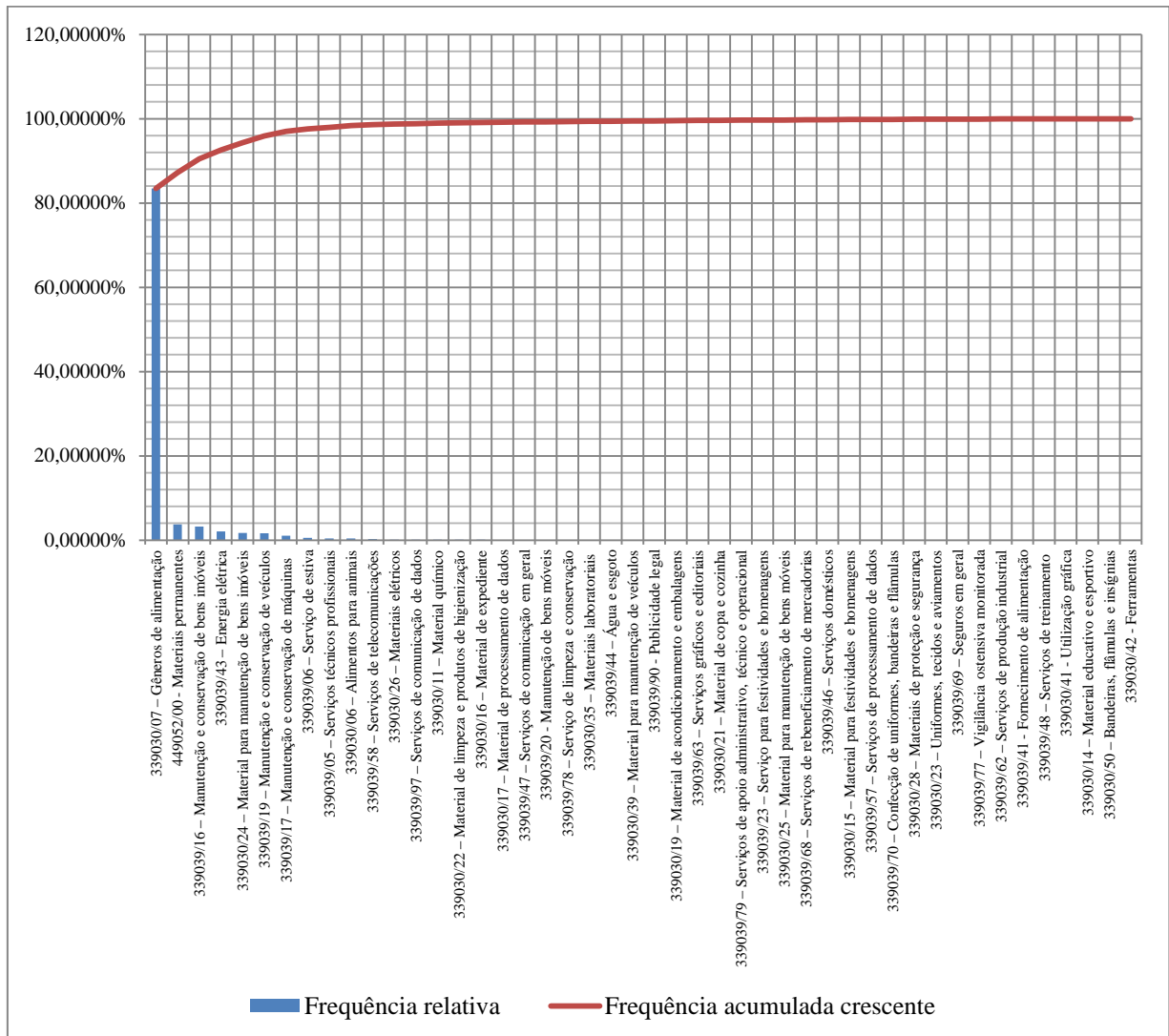
Sendo assim, esse mecanismo possibilita a qualificação dos produtos em cinco grupos: “A”, “B”, “C”, “D” e “E”<sup>20</sup>. Os do grupo “A” são representados pelos itens tabulares que estão contidos no conjunto de até 83,5 % da frequência relativa acumulada direta e recebem a pontuação 5 (extremamente importante); os do “B” são os maiores que 83,5 %, mas inferiores ou iguais a 91,5 %, e tem a pontuação 4 (muito importante); já os acima de 91,5 % e abaixo ou igual a 98,5 % são os do grupo C, cuja pontuação consiste em 3 (importantes); os do grupo “D” são os enquadrados no intervalo de 98,5 % até 99,5 %, com pontuação de 2 (pouco importante); por último, os do “E” são os superiores a 99,5 % e apresentam a pontuação 1 (sem importância).

---

<sup>19</sup> Essa Lei teve origem na observação de que 80 % da riqueza estavam concentradas em 20 % da população (assim como na maioria dos eventos observados, nos quais 80 % das consequências são originadas por 20 % de causas).

<sup>20</sup> Adaptação da Lei de Pareto para as necessidades do caso concreto apresentado.

Gráfico 8 – Gráfico de Pareto para pontuação da gravidade na Matriz GUT



Fonte: Elaboração do autor (2016).

### 3.1.2.2 Critérios para a pontuação da urgência na Matriz GUT

Para a valoração da urgência, o presente estudo faz uso dos ensinamentos da Cadeia de Valor. Sobre essa teoria, Porter apud Chiavenato (2003) relata que as organizações podem enquadrar as suas atividades em primárias (logística de fora para dentro, operações, logística de dentro para fora, marketing, vendas e serviços) e de suporte (infraestrutura, recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e suprimentos).

Indo mais à frente, entende-se que, além dessas atividades nominadas por Porter, existem, nas organizações, as “atividades supérfluas”, dentre as quais se podem citar as aquisições de brindes para autoridades e a realização de festas para congregações dos colaboradores.

Por conseguinte, as licitações, para aquisições/contratações, que estiverem diretamente ligadas com as atividades primárias, necessitam de ação imediata e recebem a pontuação 5; já as atividades secundárias, precisam ser solucionadas o mais cedo possível e a valoração será de 3 pontos; por último, o que for entendido como supérfluo, pode esperar um pouco e a quantificação será de 1 ponto.

### 3.1.2.3 Critérios para a pontuação da tendência na Matriz GUT

Para a pontuação da tendência, são projetados, sob a óptica prospectiva, cinco cenários possíveis para quando não existirem licitações planejadas (para a aquisição de um produto ou para a contratação de um serviço). Dessa maneira, ao pontuar a tendência, a presente pesquisa procura responder, se, ao não planejar a realização de determinada licitação, o DSSA terá problemas nas aquisições ou contratações rapidamente (pontuação 5), em pouco tempo (pontuação 4), em médio prazo (pontuação 3), em longo prazo (pontuação 2) ou não terá problemas (pontuação 1).

Para que a valoração acima exposta obedeça a um juízo crítico objetivo, adota-se a técnica estatística do intervalo de confiança<sup>21</sup>, como forma de prever a tendência do quantitativo dos dispêndios (por subelemento) para o ano de 2015. Nesse sentido, a média e o intervalo de confiança, para cada subelemento, podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2 – Intervalo de confiança para a estimativa dos gastos – ano de 2015

Elemento de despesa/Subelemento de despesa	Mean (R\$)	95% Confidence Interval for Mean	
		Lower Bound (R\$)	Upper Bound (R\$)
339030/01 – Combustíveis e lubrificantes	88,64	- 139,52 *(0,00)	316,80
339030/03 – Combustíveis e lubrificantes (outras finalidades)	90,86	- 161,41 *(0,00)	343,13
339030/06 – Alimentos para animais	30.492,39	19.939,25	41.045,53
339030/07 – Gêneros de alimentação	6.531.273,49	4.357.402,12	8.705.144,85
339030/11 – Material químico	7.568,20	1.438,95	13.697,44
339030/14 – Material educativo e esportivo	484,30	- 236,65 *(0,00)	1.205,25
339030/15 – Material para festividades e homenagens	2.547,99	- 1.828,41 *(0,00)	6.924,19
339030/16 – Material de expediente	6.793,03	3.725,05	9.861,01

<sup>21</sup> Essa ferramenta estatística busca encontrar os limites mínimo e máximo para o parâmetro analisado.

Elemento de despesa/Subelemento de despesa	Mean (R\$)	95% Confidence Interval for Mean	
		Lower Bound (R\$)	Upper Bound (R\$)
339030/17 – Material de processamento de dados	5.134,96	1.983,47	8.286,45
339030/19 – Material de acondicionamento e embalagens	3.106,75	- 4.767,29 *(0,00)	10.980,78
339030/20 – Cama, mesa e banho	254,00	- 451,22 *(0,00)	959,22
339030/21 – Material de copa e cozinha	2.865,18	- 1.480,99 *(0,00)	7.211,35
339030/22 – Material de limpeza e produtos de higienização	6.936,93	2.424,64	11.449,22
339030/23 – Uniformes, tecidos e aviamentos	1.651,50	- 2.064,91 *(0,00)	5.367,91
339030/24 – Material para manutenção de bens imóveis	136.355,86	- 33.224,43 *(0,00)	305.936,16
339030/25 – Material para manutenção de bens móveis	3.981,81	1.390,70	6.572,92
339030/26 – Materiais elétricos	11.448,57	4.057,33	18.839,82
339030/28 – Materiais de proteção e segurança	1.706,55	- 827,96 *(0,00)	4.241,06
339030/29 – Materiais para áudio, vídeo e fotos	6,00	- 10,66 *(0,00)	22,66
339030/31 – Sementes e mudas	126,00	- 223,83 *(0,00)	475,83
339030/35 – Materiais laboratoriais	3.637,40	1.360,77	5.914,03
339030/39 – Material para manutenção de veículos	3.464,00	- 204,47 *(0,00)	7.132,47
339030/41 – Utilização gráfica	494,95	- 879,24 *(0,00)	1.869,14
339030/42 – Ferramentas	398,64	- 619,08 *(0,00)	1.416,35
339030/44 - Material sinalização visual	32,46	- 57,66 *(0,00)	122,58
339030/50 – Bandeiras, flâmulas e insígnias	434,15	- 388,89 *(0,00)	1.257,18
339037/02 – Locação de mão de obra para limpeza e conservação	34.280,74	7.530,67	61.030,82
339039/05 – Serviços técnicos profissionais	31.226,58	-31.625,28 *(0,00)	94.078,43
339039/06 – Serviço de estiva	44.252,38	26.142,34	62.362,43
339039/16 – Serviço de manutenção e conservação de bens imóveis	254.287,36	37.567,13	471.007,59
339039/17 – Manutenção e conservação de máquinas e equipamentos	84243,61	- 7.185,20 *(0,00)	175.672,42
339039/19 – Manutenção e conservação de veículos	128.962,85	55.898,65	202.027,05
339039/20 - Manutenção de bens móveis	3.983,18	806,49	7.159,87
339039/23 – Serviço para festividades e homenagens	2.207,00	- 1.934,86 *(0,00)	6.348,86
339039/36 – Multas indedutíveis	323,87	- 427,23 *(0,00)	1.074,97
339039/37 – Juros	111,88	- 76,57 *(0,00)	300,32

Elemento de despesa/Subelemento de despesa	Mean (R\$)	95% Confidence Interval for Mean	
		Lower Bound (R\$)	Upper Bound (R\$)
339039/41 – Fornecimento de alimentação	800,00	- 1.421,16 *(0,00)	3.021,16
339039/43 – Energia elétrica	163.323,34	146.812,22	179.834,46
339039/44 – Água e esgoto	3.472,51	709,93	6.235,09
339039/46 – Serviços domésticos	2.284,89	- 848,12 *(0,00)	5.417,89
339039/47 – Serviços de comunicação em geral	4.040,98	2.927,41	5.154,55
339039/48 – Serviços de treinamento	760,00	- 652,58 *(0,00)	2.172,58
339039/57 – Serviços de processamento de dados	2.164,29	- 1.941,93 *(0,00)	6.270,50
339039/58 – Serviços de telecomunicações	17.643,44	15.490,55	19.796,33
339039/62 – Serviços de produção industrial	918,07	- 1.146,27 *(0,00)	2.982,41
339039/63 – Serviços gráficos e editoriais	3.075,03	532,36	5.617,70
339039/68 – Serviços de rebeneficiamento de mercadorias	2.300,49	- 531,51 *(0,00)	5.132,48
339039/69 – Seguros em geral	1.280,42	908,59	1.652,25
339039/70 – Confecção de uniformes, bandeiras e flâmulas	1.998,24	- 3.549,76 *(0,00)	7.546,24
339039/77 – Vigilância ostensiva monitorada	1.210,00	- 1.018,26 *(0,00)	3.438,26
339039/78 – Serviço de limpeza e conservação	3.677,93	195,14	7.160,72
339039/79 – Serviços de apoio administrativo, técnico e operacional	2.776,02	- 1.957,54 *(0,00)	7.509,57
339039/90 - Publicidade legal	3.291,58	- 2.395,66 *(0,00)	8.978,81
339039/97 – Serviços de comunicação de dados	7.755,69	- 2.259,58 *(0,00)	17.770,97
449052/00 - Materiais permanentes	297.289,39	69.721,50	524.857,27

Fonte: Elaboração do autor (2016) com auxílio do *software* SPSS Statistics 17.

Obs: dados amostrais dos gastos anuais realizados pelo DSSA de 2010 a 2014.

(\*) Limite mínimo considerado por não haver emissão de empenhos negativos.

Por fim, introduz-se que o critério de valoração da tendência é dado da seguinte forma:

- a) se o limite máximo do intervalo de confiança for igual ou inferior a R\$ 8.000,00 (oito mil reais), a organização não terá problemas (pontuação de 1), pois essas despesas poderão ser executadas por dispensa de licitação, conforme prevê o art. 24, II, da Lei 8.666/93;
- b) também recebem a valoração de “1”, aqueles dispêndios com previsão legal de dispensa de licitação (concessionárias de serviços públicos, dentre outros) ou inexigibilidade (fornecedor exclusivo, por exemplo);



c) ademais, quantifica-se em 1, igualmente, as despesas com contratos, cujos vencimentos ultrapassem o exercício financeiro de 2015;

d) a pontuação 2 é adotada para os dispêndios que, inicialmente, poderão ser adquiridos/contratados por dispensa de licitação, mas que, a longo prazo, podem vir a ultrapassar o limite legal da dispensa de licitação. Nesse contexto, consideram-se os valores acima de R\$ 8.000,00 e abaixo de R\$ 12.000,00;

e) por fim, a quantificação em “3”, “4” ou “5” é contextualizada pelo liame da subjetividade com os valores da Tabela 2.

Postos os critérios valorativos da gravidade, urgência e tendência, apresenta-se, na Tabela 3, a ordem de prioridade para o planejamento das licitações do DSSA - para o ano de 2015.

Tabela 3 – Matriz GUT para priorização das aquisições e contratações

Elemento de despesa/Subelemento de despesa	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Prioridade
339030/07 – Gêneros de alimentação	5	5	5	125	1
339030/06 – Alimentos para animais	3	5	5	75	2
339039/17 – Manutenção e conservação de máquinas e equipamentos	3	5	5	75	3
339039/19 – Manutenção e conservação de veículos	3	5	5	75	4
339039/16 – Serviço de manutenção e conservação de bens imóveis	4	3	5	60	5
449052/00 - Materiais permanentes	4	3	5	60	6
339030/24 – Material para manutenção de bens imóveis	3	3	5	45	7
339039/58 – Serviços de telecomunicações	3	3	4	36	8
339039/05 – Serviços técnicos profissionais	2	3	5	30	9
339030/26 – Materiais elétricos	2	3	4	24	10
339039/97 – Serviços de comunicação de dados	2	3	4	24	11
339030/11 – Material químico	2	5	2	20	12
339039/06 – Serviço de estiva	3	5	1	15	13
339030/16 – Material de expediente	2	3	2	12	14
339030/17 – Material de processamento de dados	2	3	2	12	15
339030/22 – Material de limpeza e produtos de higienização	2	3	2	12	16
339030/35 – Materiais laboratoriais	2	5	1	10	17
339030/39 – Material para manutenção de veículos	2	5	1	10	18
339039/43 – Energia elétrica	3	3	1	9	19
339030/19 – Material de acondicionamento e embalagens	1	3	2	6	20
339039/20 - Manutenção de bens móveis	2	3	1	6	21
339039/44 – Água e esgoto	2	3	1	6	22

<b>Elemento de despesa/Subelemento de despesa</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>GxUxT</b>	<b>Prioridade</b>
339039/47 – Serviços de comunicação em geral	2	3	1	6	23
339039/78 – Serviço de limpeza e conservação	2	3	1	6	24
339039/79 – Serviços de apoio administrativo, técnico e operacional	1	3	2	6	25
339030/01 - Combustíveis e lubrificantes	1	3	1	3	26
339030/03 - Combustíveis e lubrificantes (outras finalidades)	1	3	1	3	27
339030/14 – Material educativo e esportivo	1	3	1	3	28
339030/20 - Cama, mesa e banho	1	3	1	3	29
339030/21 – Material de copa e cozinha	1	3	1	3	30
339030/23 – Uniformes, tecidos e aviamentos	1	3	1	3	31
339030/25 – Material para manutenção de bens móveis	1	3	1	3	32
339030/28 – Materiais de proteção e segurança	1	3	1	3	33
339030/29 – Materiais para áudio, vídeo e fotos	1	3	1	3	34
339030/31 - Sementes e mudas	1	3	1	3	35
339030/41 - Utilização gráfica	1	3	1	3	36
339030/42 - Ferramentas	1	3	1	3	37
339030/44 - Material sinalização visual	1	3	1	3	38
339030/50 – Bandeiras, flâmulas e insígnias	1	3	1	3	39
339039/36 - Multas indedutíveis	1	3	1	3	40
339039/37 - Juros	1	3	1	3	41
339039/41 - Serviço de fornecimento de alimentação	1	3	1	3	42
339039/46 – Serviços domésticos	1	3	1	3	43
339039/48 – Serviços de treinamento	1	3	1	3	44
339039/57 – Serviços de processamento de dados	1	3	1	3	45
339039/62 – Serviços de produção industrial	1	3	1	3	46
339039/63 – Serviços gráficos e editoriais	1	3	1	3	47
339039/68 – Serviços de rebeneficiamento de mercadorias	1	3	1	3	48
339039/69 – Seguros em geral	1	3	1	3	49
339039/70 – Confecção de uniformes, bandeiras e flâmulas	1	3	1	3	50
339039/77 – Vigilância ostensiva monitorada	1	3	1	3	51
339039/90 - Publicidade legal	1	3	1	3	52
339030/15 – Material para festividades e homenagens	1	1	1	1	53
339039/23 – Serviço para festividades e homenagens	1	1	1	1	54

Fonte: Elaboração do autor (2016).

### 3.2 PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

Em decorrência das prioridades levantadas pela Matriz GUT, passa-se para o planejamento das aquisições/contratações do DSSA, para o ano de 2015 (terceira ação da fase exploratória desta pesquisa).

Segundo Messeguer (1991), o planejamento implica na previsão de todas as necessidades, exigindo uma consideração prévia das possíveis falhas que possam apresentar e a preparação da resposta mais adequada para cada uma delas. Ademais, deve ser a base fundamental para a obtenção de resultados satisfatórios.

Nesse sentido, a ferramenta delineada na metodologia que traz as respostas é o *Project Model Canvas*<sup>22</sup>, cujo retorno esperada é o preenchimento do quadro de modelo de negócios. No entanto, o esforço de planejamento deu-se até a 7ª prioridade, pois a completa varredura (até a 54ª prioridade) demandaria muito tempo e não acrescentaria muito valor para a organização.

Desta forma, os quadros<sup>23</sup> do *Project Model Canvas* foram impressos e fixados na sala de reuniões da organização militar, com o objetivo de ser realizado um *brainstorming* (levantamento de ideias) para auxiliar no planejamento das aquisições/contratações para 2015. O quadro do modelo de negócio foi preenchido e as questões fundamentais mencionadas foram as que aparecem nos Quadros 7 a 14.

#### 3.2.1 Gêneros de alimentação

A partir da Matriz GUT, identificou-se que a aquisição de gêneros alimentícios de subsistência é o processo crítico da organização, devendo receber especial atenção, pois é a razão de existência do DSSA. É por intermédio dessas despesas que a missão (apoiar 24 unidades militares com suprimentos de subsistência) da organização é alcançada.

Apregoa-se, também, que esse subelemento deve ser licitado isoladamente, em razão de sua especificidade. Isso quer dizer que não se deve acumular em um mesmo processo, por exemplo, alimentos de subsistência com materiais de construção.

Coloca-se, igualmente, que, para esse tipo de aquisição, faz-se conveniente realizar duas licitações (pregão eletrônico SRP) por exercício financeiro, sendo uma para o primeiro semestre e, a outra, para o segundo semestre. Esse procedimento reduzirá o risco de não

---

<sup>22</sup> Em caso de dúvida de como se dá o preenchimento das questões fundamentais da ferramenta *Canvas*, remete-se o leitor para o tópico 1.4.2 do referencial teórico.

<sup>23</sup> A palavra está no plural porque foi utilizado um quadro para cada prioridade levantada.

cumprimento dos contratos por parte das empresas vencedoras das licitações - pelo motivo de defasagem dos preços.

Por fim, enxerga-se a necessidade de prever as aquisições de gêneros alimentícios de melhorias para a organização. Esses itens enquadram-se na mesma conta contábil dos itens de subsistência, mas são adquiridos somente para consumo interno do DSSA, não sendo distribuídos para as unidades militares apoiadas.

Postas essas questões, apresentam-se os resultados para os gêneros de alimentação de subsistência (Quadro 7) e para os de melhorias (Quadro 8).

Quadro 7 – Ferramenta *Canvas* (gêneros alimentícios de subsistência)

Questões Fundamentais
<b>1ª Questão</b>
<p><b>Por que planejar a aquisição de gêneros alimentícios?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Justificativa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumprir a missão da organização: “apoio logístico de suprimento classe I (alimentos de subsistência) para 24 (vinte e quatro) Organizações Militares do Exército Brasileiro”.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Objetivo SMART:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoiar com excelência.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Benefícios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução de custos; eficiência nas aquisições; melhoria nos processos; melhoria da imagem da organização; tempo reduzido entre a disponibilização das notas de crédito e a emissão das notas de empenho.</li> </ul> </li> </ul>
<b>2ª Questão</b>
<p><b>O quê (quais objetos devem constar no planejamento)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Gêneros alimentícios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produto a ser gerado: atas SRP para eventuais aquisições de gêneros alimentícios de subsistência.</li> <li>➤ Itens necessários na licitação para a geração do produto: açúcar refinado, vinagre de vinho, Arroz beneficiado e parboilizado (tipo I), café torrado e moído, achocolatado em pó, chocolate em pó, margarina, doce de leite, farinha de mandioca, feijão preto e cari quinha, fubá de milho, leite em pó, macarrão, suco concentrado (vários sabores), óleo de soja, sal refinado, peru temperado e congelado, carne suína congelada (lombo e pernil sem osso), carne bovina desossada e congelada (filé mignon, maminha, picanha, alcatra, contrafilé, coxão mole, lagarto, patinho e costela), carne de frango congelada (filé de peito sem osso, coxa e sobrecoxa), carne de peixe em filé congelada (salmão, corvina e tilápia).</li> </ul> </li> </ul>
<b>3ª Questão</b>
<p><b>Quem são os envolvidos nesse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Stakeholders externos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Governo Federal e Exército Brasileiro.</li> <li>➤ Empresas do setor privado (firmarão contratos com a Administração Pública após o devido processo licitatório).</li> <li>➤ Organizações militares apoiadas (beneficiárias diretas das aquisições).</li> <li>➤ Sociedade (beneficiária indireta das aquisições).</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Equipe:</b></li> </ul>

<b>Questões Fundamentais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Público interno: ordenador de despesas; gerente do projeto; fiscalização administrativa; seção de suprimentos.</li> <li>➤ Público externo: Comando da 3ª Região Militar (órgão gerenciador da licitação da qual o DSSA será órgão participante)<sup>24</sup>.</li> </ul>
<b>4ª Questão</b>
<p><b>Como será o desenvolvimento desse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Premissas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O governo federal e o exército brasileiro disponibilizarão recursos suficientes.</li> <li>➤ Haverá interesse das empresas no processo licitatório.</li> <li>➤ As empresas vencedoras da licitação honrarão os compromissos assumidos.</li> <li>➤ O Comando da 3ª Região Militar realizará a licitação em tela como órgão gerenciador.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Entregas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seção de Suprimentos: levantamento das necessidades e do quantitativo para o exercício financeiro de 2015; elaboração do documento requisitando autorização (ao Fiscal Administrativo e ao Ordenador de Despesas) para atuar como órgão participante da licitação gerenciada pelo Comando da 3ª Região Militar; remessa da requisição aprovada para o órgão gerenciador.</li> <li>➤ Fiscal Administrativo: aprovar a requisição.</li> <li>➤ Ordenador de Despesas: ratificar a aprovação da requisição.</li> <li>➤ Gerente do Projeto: acompanhamento das fases do processo.</li> <li>➤ Comando da 3ª Região Militar: gerenciar a licitação na modalidade pregão eletrônico SRP.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Restrições:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prazos legais a serem cumpridos; atividades paralelas a serem desenvolvidas concomitantemente ao projeto.</li> </ul> </li> </ul>
<b>5ª Questão</b>
<p><b>Quando se dará o processo e quanto custará?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Riscos (das entregas e das premissas):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Insuficiência de recursos; falta de interesse das empresas no processo licitatório; Advocacia Geral da União não aprovar juridicamente o processo licitatório.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Linha do tempo (para as entregas):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Levantamento das necessidades e dos quantitativos para o exercício financeiro de 2015 pela Seção de Suprimentos: até 30 de setembro de 2014 (1ª licitação) e até 30 de março de 2015 (2ª licitação).</li> <li>➤ Pesquisa de preços de mercado pela Seção de Suprimentos: até 15 de outubro de 2015 (1ª licitação) e até 15 de abril de 2015 (2ª licitação).</li> <li>➤ Montagem do documento requisitório e do Termo de Referência pela Seção de Suprimentos: até 30 de outubro de 2014 (1ª licitação) e até 30 de abril de 2015 (2ª licitação).</li> <li>➤ Aprovação da requisição e do Termo de Referência pelo Fiscal Administrativo: até 5 de novembro de 2014 (1ª licitação) e até 5 de maio de 2015 (2ª licitação).</li> <li>➤ Ratificação da requisição e do Termo de Referência pelo Ordenador de Despesas: até 10 de novembro de 2014 (1ª licitação) e até 10 de maio de 2015 (2ª licitação).</li> <li>➤ Remessa (via sedex) da requisição e do Termo de Referência para o órgão gerenciador pela Seção de Suprimentos: até 12 de novembro de 2014 (1ª licitação) e até 12 de maio de 2015 (2ª licitação).</li> <li>➤ Comando da 3ª Região Militar: condução e homologação do processo licitatório até 31 de janeiro de 2015 (1ª licitação) e até 31 de agosto de 2015 (2ª licitação).</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Custos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Custo oportunidade dos recursos humanos envolvidos; materiais de expediente; gastos com remessa postal.</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir da ferramenta *Canvas*.

<sup>24</sup> O Comando da 3ª Região Militar centraliza a licitação para aquisição de gêneros alimentícios de subsistência, sendo organizações participantes desse processo o Depósito de Subsistência de Santo Ângelo, o Depósito de Subsistência de Santa Maria e o Batalhão de Suprimentos de Nova Santa Rita (3º Batalhão de Suprimentos).

Quadro 8 – Ferramenta *Canvas* (gêneros alimentícios de melhorias)

<b>Questões Fundamentais</b>
<b>1ª Questão</b>
<p><b>Por que planejar a contratação de serviços de manutenção de bens imóveis?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Justificativa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alimentar os colaboradores internos da organização.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Objetivo SMART:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alimentar com excelência.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Benefícios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução de custos; eficiência nas contratações; melhoria nos processos; melhoria da imagem da organização; redução do tempo entre a disponibilização das notas de crédito e a emissão das notas de empenho.</li> </ul> </li> </ul>
<b>2ª Questão</b>
<p><b>O quê (quais objetos devem constar no planejamento das contratações)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Serviços de manutenção de bens imóveis:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produto a ser gerado: atas SRP para eventuais aquisições de gêneros alimentícios de melhorias.</li> <li>➤ Itens necessários na licitação para a geração dos produtos: os itens foram levantados e elencados no edital da licitação.</li> </ul> </li> </ul>
<b>3ª Questão</b>
<p><b>Quem são os envolvidos nesse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Stakeholders externos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Governo Federal e Exército Brasileiro (disponibilizarão os créditos para as contratações).</li> <li>➤ Empresas do setor privado (firmarão contratos com a Administração Pública após o devido processo licitatório).</li> <li>➤ Sociedade (beneficiária indireta das aquisições).</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Equipe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Público interno: ordenador de despesas; gerente do projeto; fiscalização administrativa; Sessão de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC); pregoeiro e equipe de apoio.</li> <li>➤ Público externo: organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso) e Advocacia Geral da União (emite parecer jurídico sobre o processo).</li> </ul> </li> </ul>
<b>4ª Questão</b>
<p><b>Como será o desenvolvimento desse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Premissas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O governo federal e o exército brasileiro disponibilizarão recursos suficientes.</li> <li>➤ Haverá interesse das empresas no processo licitatório.</li> <li>➤ As empresas vencedoras da licitação honrarão os compromissos assumidos.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Entregas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SALC: levantamento das necessidades e do quantitativo para o exercício financeiro de 2015; compilação das necessidades na requisição; montagem do processo contendo: capa, termo de abertura, justificativa para realizar a licitação, requisição, declaração de previsão orçamentária, pesquisa de preço de mercado, mapa da pesquisa de preços de mercado, gerenciamento de fases da IRP na plataforma “comprasgovernamentais” (inclusão de itens, abertura, análise/negociação), requisições das unidades participantes da IRP que confirmarem a participação (se for o caso), termo de encerramento da IRP, termo de referência e minuta do edital; remessa para a AGU, correções após análise da AGU, publicação da licitação;</li> <li>➤ Fiscal Administrativo: aprovar a requisição elaborada pela SALC.</li> <li>➤ Ordenador de Despesas: ratificar todos os atos da licitação (desde o levantamento das necessidades</li> </ul> </li> </ul>

<b>Questões Fundamentais</b>
<p>até a publicação da licitação); homologar o Pregão Eletrônico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente do Projeto: acompanhamento das fases do processo.</li> <li>➤ Pregoeiro e equipe de apoio: condução do pregão eletrônico; aceitação das propostas; habilitação das empresas; adjudicação do pregão eletrônico.</li> <li>➤ Advocacia Geral da União: aprovação jurídica do processo.</li> <li>➤ Organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se houver): incluir os itens na plataforma “compras governamentais”; confirmar o interesse após a aprovação do órgão gerenciador; remeter a requisição dos itens ao órgão gerenciador para ser anexada ao processo.</li> </ul> <p>✓ <b>Restrições</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prazos legais a serem cumpridos; atividades paralelas a serem desenvolvidas concomitantemente ao projeto.</li> </ul>
<b>5ª Questão</b>
<p><b>Quando se dará o processo e quanto custará?</b></p> <p>✓ <b>Riscos (das entregas e das premissas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Insuficiência de recursos.</li> <li>➤ Falta de interesse das empresas no processo licitatório.</li> <li>➤ Advocacia Geral da União não aprovar juridicamente o processo licitatório.</li> </ul> <p>✓ <b>Linha do tempo (para as entregas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Levantamento das necessidades e dos quantitativos para o exercício financeiro de 2015 pela SALC: até 31 de outubro de 2014.</li> <li>➤ Montagem do documento requisitório pela SALC: até 15 de novembro de 2014.</li> <li>➤ Aprovação das necessidades por intermédio da requisição pelo Fiscal Administrativo: até 20 de novembro de 2014.</li> <li>➤ Montagem do processo pela SALC: até 30 de novembro de 2014.</li> <li>➤ Atos de responsabilidade das organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso): até 10 de dezembro de 2014.</li> <li>➤ Ratificação de todos os atos do processo pelo Ordenador de Despesas: até 15 de dezembro de 2014.</li> <li>➤ Remessa para a AGU pela SALC: até 17 de dezembro de 2014.</li> <li>➤ Aprovação Jurídica do processo pela AGU: até 5 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Correção do processo pela SALC após análise pela AGU: até 10 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Publicação da licitação pela SALC: até 12 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Condução das diversas fases do Pregão Eletrônico (da abertura da sessão pública até a assinatura das atas de registro de preços) pelo Pregoeiro: até 30 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Homologação do Pregão Eletrônico pelo Ordenador de Despesas: até 31 de abril de 2015</li> </ul> <p>✓ <b>Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Custo oportunidade dos recursos humanos envolvidos; materiais de expediente.</li> </ul>

### 3.2.2 Alimentos para animais

Além da missão principal, o DSSA tem a incumbência de alimentar os equinos existentes nas organizações militares apoiadas. Assim como os gêneros alimentícios, essa conta possui certa especificidade e convém ser licitada de forma exclusiva, sem agrupar outros subelementos. Dessa forma, as respostas dadas aos questionamentos da ferramenta *Canvas* estão elencadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Ferramenta *Canvas* (alimentos para animais)

<b>Questões Fundamentais</b>
<b>1ª Questão</b>
<p><b>Por que planejar a aquisição de alimentos para animais?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Justificativa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Cumprir a missão secundária da organização, qual seja: “alimentar os equinos das organizações militares apoiadas com ração animal e sais minerais”.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Objetivo SMART:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Apoiar com excelência.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Benefícios do planejamento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Redução de custos; eficiência nas aquisições e contratações; melhoria nos processos; melhoria da imagem da organização; redução do tempo entre a disponibilização das notas de crédito e a emissão das notas de empenho.</li> </ul> </li> </ul>
<b>2ª Questão</b>
<p><b>O quê (quais objetos devem constar no planejamento das aquisições)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Alimentos para equinos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Produto a ser gerado: aquisição de alimentos para equinos.</li> <li>➢ Itens necessários na licitação para a geração dos produtos: ração animal equina, balanceada, mínimo de 12% de proteínas; sal mineral, ingredientes micro e macro elementos minerais/cloreto de sódio, aplicação animal.</li> </ul> </li> </ul>
<b>3ª Questão</b>
<p><b>Quem são os envolvidos nesse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Stakeholders externos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Governo Federal e Exército Brasileiro (disponibilizarão os créditos para as aquisições).</li> <li>➢ Empresas do setor privado (firmarão contratos com a Administração Pública após o devido processo licitatório).</li> <li>➢ Organizações militares apoiadas (beneficiárias diretas das aquisições);</li> <li>➢ Sociedade (beneficiária indireta das aquisições).</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Equipe:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Público interno: ordenador de despesas; gerente do projeto; fiscalização administrativa; seção de suprimentos; pregoeiro e equipe de apoio.</li> <li>➢ Público externo: organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso) e Advocacia Geral da União (emite parecer jurídico sobre o processo).</li> </ul> </li> </ul>
<b>4ª Questão</b>
<p><b>Como será o desenvolvimento desse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Premissas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ O governo federal e o exército brasileiro disponibilizarão recursos suficientes.</li> <li>➢ Haverá interesse das empresas no processo licitatório.</li> <li>➢ As empresas vencedoras da licitação honrarão os compromissos assumidos.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Entregas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Seção de Suprimentos: levantamento das necessidades e do quantitativo para o exercício financeiro de 2015; montagem do processo contendo: capa, termo de abertura, justificativa para realizar a licitação, requisição, declaração de previsão orçamentária, pesquisa de preço de mercado, mapa da pesquisa de preços de mercado, gerenciamento de fases da IRP na plataforma “compras governamentais” (inclusão de itens, abertura, análise/negociação), requisições das unidades participantes da IRP que confirmarem a participação (se for o caso), termo de encerramento da IRP, termo de referência e minuta do edital; remessa para a AGU, correções após análise da AGU, publicação da licitação.</li> <li>➢ Fiscal Administrativo: aprovar a requisição.</li> </ul> </li> </ul>



<b>Questões Fundamentais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ordenador de Despesas: ratificar todos os atos da licitação (desde o levantamento das necessidades até a publicação da licitação); Homologar o Pregão Eletrônico.</li> <li>➤ Gerente do Projeto: acompanhamento das fases do processo.</li> <li>➤ Pregoeiro e equipe de apoio: condução do pregão eletrônico; aceitação das propostas; habilitação das empresas; adjudicação do pregão eletrônico.</li> <li>➤ Advocacia Geral da União: aprovação jurídica do processo.</li> <li>➤ Organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP: incluir os itens na plataforma “compras governamentais”; confirmar o interesse após a aprovação do órgão gerenciador; remeter a requisição dos itens ao órgão gerenciador para ser anexada ao processo.</li> </ul> <p>✓ <b>Restrições:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prazos legais a serem cumpridos; atividades paralelas a serem desenvolvidas concomitantemente ao projeto.</li> </ul>
<b>5ª Questão</b>
<p><b>Quando se dará o processo e quanto custará?</b></p> <p>✓ <b>Riscos (das entregas e das premissas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Insuficiência de recursos.</li> <li>➤ Falta de interesse das empresas no processo licitatório.</li> <li>➤ Advocacia Geral da União não aprovar juridicamente o processo licitatório.</li> </ul> <p>✓ <b>Linha do tempo (para as entregas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Levantamento das necessidades e dos quantitativos para o exercício financeiro de 2015 pela Seção de Suprimentos: até 20 de outubro de 2014.</li> <li>➤ Pesquisa de preço de mercado: até 31 de outubro de 2014.</li> <li>➤ Atos de responsabilidade das organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso): até 10 de novembro de 2014.</li> <li>➤ Montagem do documento requisitório pela Seção de Suprimentos: até 15 de novembro de 2014.</li> <li>➤ Aprovação das necessidades por intermédio da requisição pelo Fiscal Administrativo: até 20 de novembro de 2014.</li> <li>➤ Montagem do processo pela Seção de Suprimentos: até 30 de novembro de 2014.</li> <li>➤ Ratificação de todos os atos do processo pelo Ordenador de Despesas: até 15 de dezembro de 2014.</li> <li>➤ Remessa para a AGU pela Seção de Suprimentos: até 17 de dezembro de 2014.</li> <li>➤ Aprovação Jurídica do processo pela AGU: até 5 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Correção do processo pela Seção de Suprimentos após análise pela AGU: até 10 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Publicação da licitação pela Seção de Suprimentos: até 12 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Condução das diversas fases do Pregão Eletrônico (da abertura da sessão pública até a assinatura das atas de registro de preços) pelo Pregoeiro: até 30 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Homologação do Pregão Eletrônico pelo Ordenador de Despesas: até 31 de abril de 2015.</li> </ul> <p>✓ <b>Custos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Custo oportunidade dos recursos humanos envolvidos; materiais de expediente.</li> </ul>

Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir da ferramenta *Canvas*.

### **3.2.3 Serviço de manutenção e conservação de máquinas e equipamentos**

Enquadram-se, nesse conjunto, as despesas com serviços de reparos, consertos, revisões e adaptações das 6 (seis) câmaras frigoríficas instaladas na organização, cujo planejamento das manutenções preventiva e corretiva é de extrema importância. Será por intermédio do perfeito funcionamento desses equipamentos que os alimentos refrigerados (carnes e margarina) manterão a qualidade no processo de estocagem.

Assim sendo, o Quadro 10 apresenta as questões fundamentais para alcançar os objetivos supracitados.

Quadro 10 - Ferramenta *Canvas* (serviço de manutenção e conservação de máquinas e equipamentos)

<b>Questões Fundamentais</b>
<b>1ª Questão</b>
<p><b>Por que planejar a contratação de serviço de manutenção e conservação de máquinas e equipamentos?</b></p> <p>✓ <b>Justificativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Necessidade de manutenção dos sistemas de refrigeração das câmaras frigoríficas instaladas no DSSA.</li> </ul> <p>✓ <b>Objetivo SMART:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 100 % de disponibilidade das câmaras frigoríficas.</li> </ul> <p>✓ <b>Benefícios do planejamento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução de custos; eficiência nas contratações; melhoria nos processos; melhoria da imagem da organização; redução do tempo entre a disponibilização das notas de crédito e a emissão das notas de empenho.</li> </ul>
<b>2ª Questão</b>
<p><b>O quê (quais objetos devem constar no planejamento)?</b></p> <p>✓ <b>Serviços de manutenção de sistemas de refrigeração das câmaras frigoríficas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produto a ser gerado: manter as câmaras frigoríficas em perfeito estado de funcionamento.</li> <li>➤ Itens necessários na licitação para a geração do produto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• serviço de substituição total do fluido refrigerante R- 404A do sistema frigorífico do conjunto de equipamentos da unidade condensadora hermética Danfoss <i>Blue Star</i>, modelo HGZ 160, com compressor modelo MTZ1609VT, com fornecimento de todo o material necessário, observando os seguintes aspectos: a) retirada total do fluido refrigerante R 404A contaminado através de uma máquina recolhadora de fluidos refrigerantes; b) realização da troca de todos os filtros secadores existentes no sistema; c) realização de teste de vazamento, através da inserção de nitrogênio seco no sistema e da utilização de um detector eletrônico de vazamentos; d) verificação e, se for o caso, conserto dos vazamentos existentes; e) logo após a limpeza, realização do vácuo em todo o sistema, com duração mínima de 06 (seis) horas e realizado através de uma bomba de vácuo conectada no manifold; e, f) logo após o vácuo, realização da carga total com o fluido refrigerante R 404A novo;</li> <li>• serviço de substituição total do fluido refrigerante R-404A do sistema frigorífico do conjunto de equipamentos da unidade condensadora hermética Danfoss, <i>Compact Line</i>, modelo HCZ 064, com compressor modelo MTZ64HM9AVE, com fornecimento de todo o material necessário, observando os seguintes aspectos: a) retirada total do fluido refrigerante R 404A contaminado através de uma máquina recolhadora de fluidos refrigerantes; b) realização da troca de todos os filtros secadores existentes no sistema; c) realização de teste de vazamento, através da inserção de nitrogênio seco no sistema e da utilização de um detector eletrônico de vazamentos; d) verificação e, se for o caso, conserto dos vazamentos existentes; e) logo após a limpeza, realização do vácuo em todo o sistema, com duração mínima de 06 (seis) horas e realizado através de uma bomba de vácuo conectada no manifold; e, f) logo após o vácuo, realização da carga total com o fluido refrigerante R 404A novo;</li> <li>• serviço de substituição total do fluido refrigerante R-404A do sistema frigorífico do conjunto de equipamentos da unidade condensadora hermética Danfoss, <i>Compact Line</i>, modelo HCZ 044, com compressor modelo MTZ44HJ9AVE, com fornecimento de todo o material necessário, observando os seguintes aspectos: a) retirada total do fluido refrigerante R 404A contaminado através de uma máquina recolhadora de fluidos refrigerantes; b) realização da troca de todos os filtros secadores existentes no sistema; c) realização de teste de vazamento, através da inserção</li> </ul> </li> </ul>

### Questões Fundamentais

de nitrogênio seco no sistema e da utilização de um detector eletrônico de vazamentos; d) verificação e, se for o caso, conserto dos vazamentos existentes; e) logo após a limpeza, realização do vácuo em todo o sistema, com duração mínima de 06 (seis) horas e realizado através de uma bomba de vácuo conectada no manifold; e, f) logo após o vácuo, realização da carga total com o fluido refrigerante R 404A novo;

- serviço de substituição completa do óleo lubrificante do compressor de marca Danfoss, modelo MTZ1609VT, com fornecimento de todo o material necessário, atentando para a correta especificação dos equipamentos. A retirada do óleo a ser substituído, deverá ser realizada com o mesmo ainda aquecido. O óleo a ser colocado deverá ser do tipo poliolester 160PZ;
- serviço de substituição completa do óleo lubrificante do compressor de marca Danfoss, modelo MTZ64HM9AVE, com fornecimento de todo o material necessário, atentando para a correta especificação dos equipamentos. A retirada do óleo a ser substituído, deverá ser realizada com o mesmo ainda aquecido. O óleo a ser colocado deverá ser do tipo poliolester 160PZ;
- serviço de substituição completa do óleo lubrificante do compressor de marca Danfoss, modelo MTZ44HJ9AVE, com fornecimento de todo o material necessário, atentando para a correta especificação dos equipamentos. A retirada do óleo a ser substituído, deverá ser realizada com o mesmo ainda aquecido. O óleo a ser colocado deverá do tipo poliolester 160PZ;
- serviço de regulagem da pressão do fluido refrigerante R 404A em sistemas frigoríficos, através da válvula de expansão termostática existente, alterando, se for o caso, a determinação do superaquecimento deste componente;
- serviço de regulagem do pressostato de pressão de baixa em sistemas frigoríficos, de acordo com as especificações do equipamento existente, de forma que este componente esteja em condições de interromper o circuito e desligar o compressor, como forma de segurança do sistema, quando a pressão do lado da baixa cair abaixo da pressão normal de trabalho da sucção do compressor. Caso seja realizado o serviço de substituição, ou recarga do fluido refrigerante, o serviço do presente item somente poderá ser realizado após a realização da carga total do fluido refrigerante;
- serviço de regulagem do pressostato de pressão de alta em sistemas frigoríficos, de acordo com as especificações do equipamento existente, de forma que este componente esteja em condições de interromper o circuito e desligar o compressor, como forma de segurança do sistema, quando a pressão do lado da alta aumentar além da pressão normal de trabalho da descarga do compressor. Caso seja realizado o serviço de substituição, ou recarga do fluido refrigerante, o serviço do presente item somente poderá ser realizado após a realização da carga total do fluido refrigerante;
- serviço de reparo do sistema de acionamento, cortina de ar da porta de entrada de câmara frigorífica, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição da resistência elétrica da porta de entrada de câmara frigorífica, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de regulagem do controlador de temperatura, de sistema de refrigeração, de marca Full Gauge, modelo TC-900RiClock observando os seguintes aspectos: a) regulagem do controlador para que o degelo de todo o sistema seja atendido de acordo com a necessidade dos equipamentos (no entanto, seu horário de acionamento deverá ser priorizado, dentro das possibilidades técnicas, todos os dias de 18h00min às 21h00min, visando uma maior economia de consumo de energia elétrica no horário de ponta; b) logo após a realização da regulagem, deverá ser disponibilizada pela empresa, uma tabela contendo os horários de acionamento automático do degelo da câmara frigorífica; e, c) deverá ser verificado se a conexão existente com o sistema Sitrad está funcionando corretamente e, caso exista algum problema, a Contratante deverá ser informada de imediato;
- serviço de regulagem do controlador de pressão, do sistema de refrigeração, de marca Full Gauge, modelo PCT 410 Ri PLUS, observando os seguintes aspectos: a) deverá ser feito a regulagem do controlador para realização de controle proporcional via inversor de frequência; b) deverá ser feito a regulagem do controlador para que ele sinalize a pressão fora da faixa de trabalho (sub ou sobrepressão) ou seu sensor inoperante; e, c) deverá ser verificado se a conexão existente com o sistema Sitrad está funcionando corretamente e, caso exista algum problema, a Contratante deverá ser informada de imediato;
- serviço de substituição da chave fim de curso de câmara frigorífica, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de instalação de 01 (um) disjuntor trifásico do sistema elétrico de sistema de refrigeração, substituindo os 03 (três) fusíveis e 03 (três) porta fusíveis existentes, observando-se

### Questões Fundamentais

que o disjuntor deverá ter a mesma capacidade de potência dos 03 (três) fusíveis a serem substituídos, com fornecimento de todo o material necessário;

- serviço de reparo do sistema elétrico de câmara frigorífica, com substituição de 01 (uma) contactora 40 A e 01 (um) relé de sobrecarga, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição da válvula de expansão com orifício intercambiável utilizada em sistemas de refrigeração, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição da válvula solenóide utilizada em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Blue Star*, modelo HGZ 160, com compressor modelo MTZ1609VT, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição da válvula solenóide utilizada em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Compact Line*, modelo HCZ 064, com compressor modelo MTZ64HM9AVE, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição da válvula solenóide utilizada em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Compact Line*, modelo HCZ 044, com compressor modelo MTZ44HJ9AVE, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição de 01 (um) motor elétrico de 01 (um) ventilador da unidade condensadora hermética Danfoss, *Blue Star*, modelo HGZ 160, com fornecimento de todo o material necessário. O motor a ser instalado deverá atender a todas as exigências técnicas do fabricante da unidade condensadora, a fim de se garantir a eficiência do sistema de refrigeração instalado;
- serviço de substituição de 01 (um) motor elétrico de 01 (um) ventilador da unidade condensadora hermética DANFOSS, *Compact Line*, modelo HCZ 064, com fornecimento de todo o material necessário. O motor a ser instalado deverá atender a todas as exigências técnicas do fabricante da unidade condensadora, a fim de se garantir a eficiência do sistema de refrigeração instalado;
- serviço de substituição de 01 (um) motor elétrico de 01 (um) ventilador da unidade condensadora hermética DANFOSS, *Compact Line*, modelo HCZ 044, com fornecimento de todo o material necessário. O motor a ser instalado deverá atender a todas as exigências técnicas do fabricante da unidade condensadora, a fim de se garantir a eficiência do sistema de refrigeração instalado;
- serviço de substituição do separador de óleo utilizado em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Blue Star*, modelo HGZ 160, com compressor modelo MTZ1609VT, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição do separador de óleo utilizado em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Compact Line*, modelo HCZ 064, com compressor modelo MTZ64HM9AVE, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição do separador de óleo utilizado em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Compact Line*, modelo HCZ 044, com compressor modelo MTZ44HJ9AVE, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição do acumulador de sucção utilizado em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Blue Star*, modelo HGZ 160, com compressor modelo MTZ1609VT, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição do acumulador de sucção utilizado em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Compact Line*, modelo HCZ 064, com compressor modelo MTZ64HM9AVE, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição do acumulador de sucção utilizado em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Compact Line*, modelo HCZ 044, com compressor modelo MTZ44HJ9AVE, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição do compressor modelo MTZ1609VT, utilizado em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Blue Star*, modelo HGZ 160, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição do compressor modelo MTZ64HM9AVE, utilizado em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Compact Line*, modelo HCZ 064, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de substituição do compressor modelo MTZ44HJ9AVE, utilizado em um sistema de refrigeração que utiliza uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Compact Line*, modelo HCZ 044, com fornecimento de todo o material necessário;
- serviço de instalação de 01 (um) controle automático da pressão de condensação em

### Questões Fundamentais

condensadores resfriados a ar. Deverá ser instalado 01 (um) conversor de frequência, ao lado da região de painéis de comando das câmaras frigoríficas da contratante, com a finalidade de se controlar a velocidade de todos os ventiladores existentes em 01 (uma) unidade condensadora hermética Danfoss, *Blue Star*, modelo HGZ 160. O controle da velocidade deverá ser realizado com base na pressão de alta (HP), obtida através de 01 (um) transmissor de pressão AKS 33, modelo 060G2103, da marca Danfoss, a ser instalado na linha de líquido próximo ao tanque de líquido (ou na válvula do próprio tanque de líquido), permitindo o conversor de frequência realizar o controle da velocidade dos ventiladores através da pressão de condensação. Para a execução do serviço, será entregue, pela contratante à empresa vencedora, 01 (um) conversor de frequência Danfoss VLT Micro Drive FC51 P2K2 B. Todo o restante do material necessário a execução do serviço (transdutor de pressão, fiação e etc.) deverá ser fornecido pela empresa vencedora (contratada);

- serviço de instalação de 01 (um) controle automático da pressão de condensação em condensadores resfriados a ar. Deverá ser instalado 01 (um) conversor de frequência, ao lado da região de painéis de comando das câmaras frigoríficas da contratante, com a finalidade de se controlar a velocidade do ventilador existente em uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Compact Line*, modelo HCZ 064. O controle da velocidade deverá ser realizado com base na pressão de alta (HP), obtida através de 01 (um) transmissor de pressão AKS 33, modelo 060G2103, da marca Danfoss, a ser instalado na linha de líquido próximo ao tanque de líquido (ou na válvula do próprio tanque de líquido), permitindo o conversor de frequência realizar o controle da velocidade dos ventiladores através da pressão de condensação. Para a execução do serviço, será entregue, pela contratante à empresa vencedora, 01 (um) conversor de frequência Danfoss VLT Micro Drive FC51 PK75. Todo o restante do material necessário a execução do serviço (transdutor de pressão, fiação e etc.) deverá ser fornecido pela empresa vencedora (contratada);
- serviço de instalação de 01 (um) controle automático da pressão de condensação em condensadores resfriados a ar. Deverá ser instalado 01 (um) conversor de frequência, ao lado da região de painéis de comando das câmaras frigoríficas da contratante, com a finalidade de se controlar a velocidade do ventilador existente em uma unidade condensadora hermética Danfoss, *Compact Line*, modelo HCZ 044. O controle da velocidade deverá ser realizado com base na pressão de alta (HP), obtida através de 01 (um) transmissor de pressão AKS 33, modelo 060G2103, da marca Danfoss, a ser instalado na linha de líquido próximo ao tanque de líquido (ou na válvula do próprio tanque de líquido), permitindo o conversor de frequência realizar o controle da velocidade dos ventiladores através da pressão de condensação. Para a execução do serviço, será entregue, pela contratante à empresa vencedora, 01 (um) conversor de frequência Danfoss VLT Micro Drive FC51 PK75. Todo o restante do material necessário a execução do serviço (transdutor de pressão, fiação e etc.) deverá ser fornecido pela empresa vencedora (contratada);

### 3ª Questão

#### Quem são os envolvidos nesse processo?

- ✓ **Stakeholders externos:**
  - Governo Federal e Exército Brasileiro (disponibilizarão os créditos para as contratações).
  - Empresas do setor privado (firmarão contratos com a Administração Pública após o devido processo licitatório).
  - Sociedade (beneficiária indireta das contratações).
- ✓ **Equipe:**
  - Público interno: ordenador de despesas; gerente do projeto; fiscalização administrativa; seção de suprimentos; pregoeiro e equipe de apoio.
  - Público externo: organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso) e Advocacia Geral da União (emite parecer jurídico sobre o processo).

### 4ª Questão

#### Como será o desenvolvimento desse processo?

- ✓ **Premissas:**
  - O governo federal e o exército brasileiro disponibilizarão recursos suficientes.
  - Haverá interesse das empresas no processo licitatório.

### Questões Fundamentais

- As empresas vencedoras da licitação honrarão os compromissos assumidos.
- ✓ **Entregas:**
  - Seção de Suprimentos: levantamento das necessidades e do quantitativo para o exercício financeiro de 2015; montagem do processo contendo: capa, termo de abertura, justificativa para realizar a licitação, requisição, declaração de previsão orçamentária, pesquisa de preço de mercado, mapa da pesquisa de preços de mercado, gerenciamento de fases da IRP na plataforma “compras governamentais” (inclusão de itens, abertura<sup>25</sup>, análise/negociação<sup>26</sup>), requisições das unidades participantes da IRP que confirmarem a participação (se for o caso), termo de encerramento da IRP, termo de referência e minuta do edital; remessa para a AGU, correções após análise da AGU, publicação da licitação.
  - Fiscal Administrativo: aprovar a requisição.
  - Ordenador de Despesas: ratificar todos os atos da licitação (desde o levantamento das necessidades até a publicação da licitação); homologar o Pregão Eletrônico.
  - Gerente do Projeto: acompanhamento das fases do processo.
  - Pregoeiro e equipe de apoio: condução do pregão eletrônico; aceitação das propostas; habilitação das empresas; adjudicação do pregão eletrônico.
  - Advocacia Geral da União: aprovação jurídica do processo.
  - Organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP: incluir os itens na plataforma “compras governamentais”; confirmar o interesse após a aprovação do órgão gerenciador; remeter a requisição dos itens ao órgão gerenciador para ser anexada ao processo.
- ✓ **Restrições:**
  - Prazos legais a serem cumpridos; atividades paralelas a serem desenvolvidas concomitantemente ao projeto.

### 5ª Questão

#### Quando se dará o processo e quanto custará?

- ✓ **Riscos (das entregas e das premissas):**
  - Insuficiência de recursos; falta de interesse das empresas no processo licitatório; Advocacia Geral da União não aprovar juridicamente o processo licitatório.
- ✓ **Linha do tempo (para as entregas):**
  - Levantamento das necessidades e dos quantitativos para o exercício financeiro de 2015 pela Seção de Suprimentos: até 31 de outubro de 2014.
  - Montagem do documento requisitório pela Seção de Suprimentos: até 15 de novembro de 2014.
  - Aprovação das necessidades por intermédio da requisição pelo Fiscal Administrativo: até 20 de novembro de 2014.
  - Montagem do processo pela Seção de Suprimentos: até 30 de novembro de 2014.
  - Atos de responsabilidade das organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso): até 10 de dezembro de 2014.
  - Ratificação de todos os atos do processo pelo Ordenador de Despesas: até 15 de dezembro de 2014.
  - Remessa para a AGU pela Seção de Suprimentos: até 17 de dezembro de 2014.
  - Aprovação Jurídica do processo pela AGU: até 5 de janeiro de 2015.
  - Correção do processo pela Seção de Suprimentos após análise pela AGU: até 10 de janeiro de 2015.
  - Publicação da licitação pela Seção de Suprimentos: até 12 de janeiro de 2015.
  - Condução das diversas fases do Pregão Eletrônico (da abertura da sessão pública até a assinatura das atas de registro de preços) pelo Pregoeiro: até 30 de janeiro de 2015.
  - Homologação do Pregão Eletrônico pelo Ordenador de Despesas: até 31 de abril de 2015.
- ✓ **Custos:**
  - Custo oportunidade dos recursos humanos envolvidos; materiais de expediente.

Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir da ferramenta *Canvas*.

<sup>25</sup> Nessa fase as organizações públicas podem aderir como unidades participantes da licitação pelo sistema IRP.

<sup>26</sup> Nesse ponto, a unidade gerenciadora pode aceitar a participação ou recusar justificadamente.

### 3.2.4 Serviços de manutenção e conservação de veículos

Incidem, nesse tipo de serviço, os consertos e as revisões da frota oficial de veículos do DSSA, dentre as quais: alinhamento, balanceamento, funilaria, instalações elétricas, lanternagem, mecânica e pintura. Além disso, devem ser incluídas, no mesmo processo de planejamento, as peças necessárias para a execução desses serviços. O Quadro 11 compila os tópicos necessários para o planejamento dessa licitação.

Quadro 11 – Ferramenta *Canvas* (serviços de manutenção e conservação de veículos)

Questões Fundamentais
<b>1ª Questão</b>
<p><b>Por que planejar a contratação de serviços de manutenção de bens imóveis?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Justificativa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender a demanda de manutenção preventiva e corretiva das viaturas oficiais do DSSA.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Objetivo SMART:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manter 100 % de disponibilidade das viaturas.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Benefícios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução de custos; eficiência nas contratações; melhoria nos processos; melhoria da imagem da organização; redução do tempo entre a disponibilização das notas de crédito e a emissão das notas de empenho.</li> </ul> </li> </ul>
<b>2ª Questão</b>
<p><b>O quê (quais objetos devem constar no planejamento das contratações)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Serviços de manutenção de bens imóveis:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produto a ser gerado: manutenção dos veículos leves e pesados.</li> <li>➤ Itens necessários na licitação para a geração dos produtos: mão de obra mecânica para veículos leves e pesados; serviço de lubrificação para veículos leves e pesados; serviço de geometria para veículos leves e pesados; serviço de balanceamento para veículos leves e pesados; fornecimento de peças.</li> </ul> </li> </ul>
<b>3ª Questão</b>
<p><b>Quem são os envolvidos nesse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Stakeholders externos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Governo Federal e Exército Brasileiro (disponibilizarão os créditos para as contratações).</li> <li>➤ Empresas do setor privado (firmarão contratos com a Administração Pública após o devido processo licitatório).</li> <li>➤ Sociedade (beneficiária indireta das aquisições).</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Equipe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Público interno: ordenador de despesas; gerente do projeto; fiscalização administrativa; Sessão de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC); pregoeiro e equipe de apoio.</li> <li>➤ Público externo: organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso) e Advocacia Geral da União (emite parecer jurídico sobre o processo).</li> </ul> </li> </ul>
<b>4ª Questão</b>
<p><b>Como será o desenvolvimento desse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Premissas</b></li> </ul>

### Questões Fundamentais

- O governo federal e o exército brasileiro disponibilizarão recursos suficientes.
  - Haverá interesse das empresas no processo licitatório.
  - As empresas vencedoras da licitação honrarão os compromissos assumidos.
- ✓ **Entregas**
- SALC: levantamento das necessidades e do quantitativo para o exercício financeiro de 2015; compilação das necessidades na requisição; montagem do processo contendo: capa, termo de abertura, justificativa para realizar a licitação, requisição, declaração de previsão orçamentária, pesquisa de preço de mercado, mapa da pesquisa de preços de mercado, gerenciamento de fases da IRP na plataforma “comprasgovernamentais” (inclusão de itens, abertura, análise/negociação), requisições das unidades participantes da IRP que confirmarem a participação (se for o caso), termo de encerramento da IRP, termo de referência e minuta do edital; remessa para a AGU, correções após análise da AGU, publicação da licitação;
  - Fiscal Administrativo: aprovar a requisição elaborada pela SALC.
  - Ordenador de Despesas: ratificar todos os atos da licitação (desde o levantamento das necessidades até a publicação da licitação); homologar o Pregão Eletrônico.
  - Gerente do Projeto: acompanhamento das fases do processo.
  - Pregoeiro e equipe de apoio: condução do pregão eletrônico; aceitação das propostas; habilitação das empresas; adjudicação do pregão eletrônico.
  - Advocacia Geral da União: aprovação jurídica do processo.
  - Organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP: incluir os itens na plataforma “comprasgovernamentais”; confirmar o interesse após a aprovação do órgão gerenciador; remeter a requisição dos itens ao órgão gerenciador para ser anexada ao processo.
- ✓ **Restrições**
- Prazos legais a serem cumpridos; atividades paralelas a serem desenvolvidas concomitantemente ao projeto.

### 5ª Questão

#### Quando se dará o processo e quanto custará?

- ✓ **Riscos (das entregas e das premissas)**
- Insuficiência de recursos.
  - Falta de interesse das empresas no processo licitatório.
  - Advocacia Geral da União não aprovar juridicamente o processo licitatório.
- ✓ **Linha do tempo (para as entregas)**
- Levantamento das necessidades e dos quantitativos para o exercício financeiro de 2015 pela SALC: até 31 de outubro de 2014.
  - Montagem do documento requisitório pela SALC: até 15 de novembro de 2014.
  - Aprovação das necessidades por intermédio da requisição pelo Fiscal Administrativo: até 20 de novembro de 2014.
  - Montagem do processo pela SALC: até 30 de novembro de 2014.
  - Atos de responsabilidade das organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso): até 10 de dezembro de 2014.
  - Ratificação de todos os atos do processo pelo Ordenador de Despesas: até 15 de dezembro de 2014.
  - Remessa para a AGU pela SALC: até 17 de dezembro de 2014.
  - Aprovação Jurídica do processo pela AGU: até 5 de janeiro de 2015.
  - Correção do processo pela SALC após análise pela AGU: até 10 de janeiro de 2015.
  - Publicação da licitação pela SALC: até 12 de janeiro de 2015.
  - Condução das diversas fases do Pregão Eletrônico (da abertura da sessão pública até a assinatura das atas de registro de preços) pelo Pregoeiro: até 30 de janeiro de 2015.
  - Homologação do Pregão Eletrônico pelo Ordenador de Despesas: até 31 de abril de 2015.
- ✓ **Custos**
- Custo oportunidade dos recursos humanos envolvidos; materiais de expediente.

Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir da ferramenta *Canvas*.



### 3.2.5 Serviço de manutenção e conservação de bens imóveis

Classificam-se, nesse subelemento, as despesas com serviços de reparos, consertos, revisões e adaptações de bens imóveis, tais como: pinturas, instalações elétricas e hidráulicas, limpeza de fossas, entre outras. Dessa maneira, o Quadro 12 dimensiona os pré-requisitos que atendem a demanda para esse tipo de despesa.

Quadro 12 – Ferramenta *Canvas* (serviço de manutenção e conservação de bens imóveis)

Questões Fundamentais
<b>1ª Questão</b>
<p><b>Por que planejar a contratação de serviços de manutenção de bens imóveis?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Justificativa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender a demanda de manutenção preventiva e corretiva dos bens imóveis sob a responsabilidade da organização.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Objetivos SMART do planejamento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manter os bens imóveis desta unidade militar em perfeito estado de conservação.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Benefícios do planejamento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução de custos; eficiência nas contratações; melhoria nos processos; melhoria da imagem da organização; redução do tempo entre a disponibilização das notas de crédito e a emissão das notas de empenho.</li> </ul> </li> </ul>
<b>2ª Questão</b>
<p><b>O quê (quais serviços devem constar no planejamento das contratações)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Serviços de manutenção de bens imóveis:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produtos a serem gerados pela licitação: limpeza e pintura da parte frontal da Organização Militar; manutenção dos Próprios Nacionais Residenciais (PNRs); controle de pragas; limpeza das caixas de água; troca do telhado do pavilhão administrativo; reforma do Laboratório de Inspeção e Análises Bromatológicas; reforma do Pavilhão Acanto Missioneiro (Galpão Crioulo); instalação de concertinas no perímetro da organização; reforma do muro delimitador do perímetro do DSSA; pintura do piso do depósito de suprimentos; pavimentação das áreas internas; cópias de chaves.</li> <li>➤ Itens necessários na licitação para a geração dos produtos: instalação de forro de gesso e de policloreto de polivinila; instalação e substituição de estruturas de madeira para cobertura de telha de fibrocimento; colocação de telhas fibrocimento; remoção de piso cerâmico; aplicação de piso tipo porcelanato; construção de paredes de alvenaria; aplicação de chapisco, emboço e reboco em paredes de alvenaria; aplicação de massa corrida acrílica em parede de alvenaria; aplicação de textura em parede de alvenaria; pinturas de paredes internas, externas e teto; regularização de paredes de alvenaria; manutenção de rede hidráulica e da rede de esgoto; fabricação e instalação de portas e janelas em vidro temperado (8 e 10 mm); fornecimento e instalação de mola hidráulica para porta de vidro temperado; manutenção e instalação de aparelhos de ar condicionado; recolhimento de entulho; instalação e reparo de rede elétrica; instalação de concertina; desinsetização e desratização; construção de muro; manutenção em portões de estrutura metálica; pintura epóxi de piso; pavimentação asfáltica; colocação de telhas romana e francesa; confecção de cópias de chaves; instalação de portões eletrônicos; aplicação de manta aluminizada; pintura de pisos brutos; assentamento de pisos cerâmicos; colocação de pedras granito.</li> </ul> </li> </ul>
<b>3ª Questão</b>
<p><b>Quem são os envolvidos nesse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Stakeholders externos</b></li> </ul>

<b>Questões Fundamentais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Governo Federal e Exército Brasileiro (disponibilizarão os créditos para as contratações).</li> <li>➤ Empresas do setor privado (firmarão contratos com a Administração Pública após o devido processo licitatório).</li> <li>➤ Sociedade (beneficiária indireta das aquisições).</li> </ul> <p>✓ <b>Equipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Público interno: ordenador de despesas; gerente do projeto; fiscalização administrativa; SALC; pregoeiro e equipe de apoio.</li> <li>➤ Público externo: organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso) e Advocacia Geral da União (emite parecer jurídico sobre o processo).</li> </ul>
<b>4ª Questão</b>
<p><b>Como será o desenvolvimento desse processo?</b></p> <p>✓ <b>Premissas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O governo federal e o exército brasileiro disponibilizarão recursos suficientes.</li> <li>➤ Haverá interesse das empresas no processo licitatório.</li> <li>➤ As empresas vencedoras da licitação honrarão os compromissos assumidos.</li> </ul> <p>✓ <b>Entregas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SALC (Seção de Aquisições, Licitações e Contratos): levantamento das necessidades e do quantitativo para o exercício financeiro de 2015; compilação das necessidades na requisição; montagem do processo contendo: capa, termo de abertura, justificativa para realizar a licitação, requisição, declaração de previsão orçamentária, pesquisa de preço de mercado, mapa da pesquisa de preços de mercado, gerenciamento de fases da IRP na plataforma “compras governamentais” (inclusão de itens, abertura, análise/negociação), requisições das unidades participantes da IRP que confirmarem a participação (se for o caso), termo de encerramento da IRP, termo de referência e minuta do edital; remessa para a AGU, correções após análise da AGU, publicação da licitação;</li> <li>➤ Fiscal Administrativo: aprovar a requisição elaborada pela SALC.</li> <li>➤ Ordenador de Despesas: ratificar todos os atos da licitação (desde o levantamento das necessidades até a publicação da licitação); homologar o Pregão Eletrônico.</li> <li>➤ Gerente do Projeto: acompanhamento das fases do processo.</li> <li>➤ Pregoeiro e equipe de apoio: condução do pregão eletrônico; aceitação das propostas; habilitação das empresas; adjudicação do pregão eletrônico.</li> <li>➤ Advocacia Geral da União: aprovação jurídica do processo.</li> <li>➤ Organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP: incluir os itens na plataforma “compras governamentais”; confirmar o interesse após a aprovação do órgão gerenciador; remeter a requisição dos itens ao órgão gerenciador para ser anexada ao processo.</li> </ul> <p>✓ <b>Restrições</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prazos legais a serem cumpridos; atividades paralelas a serem desenvolvidas concomitantemente ao projeto.</li> </ul>
<b>5ª Questão</b>
<p><b>Quando se dará o processo e quanto custará?</b></p> <p>✓ <b>Riscos (das entregas e das premissas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Insuficiência de recursos.</li> <li>➤ Falta de interesse das empresas no processo licitatório.</li> <li>➤ Advocacia Geral da União não aprovar juridicamente o processo licitatório.</li> </ul> <p>✓ <b>Linha do tempo (para as entregas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Levantamento das necessidades e dos quantitativos para o exercício financeiro de 2015 pela SALC: até 31 de outubro de 2014.</li> <li>➤ Montagem do documento requisitório pela SALC: até 15 de novembro de 2014.</li> <li>➤ Aprovação das necessidades por intermédio da requisição pelo Fiscal Administrativo: até 20 de novembro de 2014.</li> <li>➤ Montagem do processo pela SALC: até 30 de novembro de 2014.</li> <li>➤ Atos de responsabilidade das organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso): até 10 de dezembro de 2014.</li> </ul>

<b>Questões Fundamentais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ratificação de todos os atos do processo pelo Ordenador de Despesas: até 15 de dezembro de 2014.</li> <li>➤ Remessa para a AGU pela SALC: até 17 de dezembro de 2014.</li> <li>➤ Aprovação Jurídica do processo pela AGU: até 5 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Correção do processo pela SALC após análise pela AGU: até 10 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Publicação da licitação pela SALC: até 12 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Condução das diversas fases do Pregão Eletrônico (da abertura da sessão pública até a assinatura das atas de registro de preços) pelo Pregoeiro: até 30 de janeiro de 2015.</li> <li>➤ Homologação do Pregão Eletrônico pelo Ordenador de Despesas: até 31 de abril de 2015.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Custos</b></li> <li>➤ Custo oportunidade dos recursos humanos envolvidos; materiais de expediente.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir da ferramenta *Canvas*.

### 3.2.6 Materiais permanentes

São as despesas efetuadas com as aquisições de equipamentos e materiais que, em razão da utilização, não perdem a identidade física, durante o uso. Ademais, esse tipo de material é meio para a produção de outros bens e serviços. A Lei 4.320, de 17 de março de 1964, considera como material permanente aqueles que possuam duração superior a dois anos (BRASIL, 1964). Nesse contexto, o Quadro 13 materializa as necessidades de materiais permanentes para a organização.

Quadro 13 – Ferramenta *Canvas* (materiais permanentes)

<b>Questões Fundamentais</b>	
<b>1ª Questão</b>	
<b>Por que planejar a aquisição de materiais permanentes?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Justificativa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de equipamentos em diversas seções da organização.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Objetivo SMART:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipar as seções da organização com equipamentos modernos e úteis.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Benefícios do planejamento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução de custos; eficiência nas aquisições; melhoria nos processos; melhoria da imagem da organização; redução do tempo entre a disponibilização das notas de crédito e a emissão das notas de empenho.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>2ª Questão</b>	
<b>O quê (quais objetos devem constar no planejamento dessa licitação)?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Materiais permanentes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produto a ser gerado: ata SRP para eventuais aquisições de materiais permanentes.</li> <li>➤ Itens imprescindíveis na licitação para a geração dos produtos: roçadeira manual, furadeira industrial, lavadora de alta pressão, liquidificador industrial, compressor de ar, espremedor de frutas, liquidificador, batedeira industrial, fritadeira, cortador de frios, roçadeira tipo costal, refresqueira, amaciador de carne, moedor de carne industrial, ventilador, ar condicionado <i>split</i> (9000 BTUs, 12000 BTUs e 18000 BTUs), mini <i>hi-fi</i> system, esteira elétrica, bebedouro de água, cama tipo box, trator cortador de grama, máquina de arqueamento semi automática, balança</li> </ul> </li> </ul>	

<b>Questões Fundamentais</b>
<p>eletrônica, picador de legumes, lixeira em aço inoxidável, rack tipo estante, televisor 42”, jogo de sofá de 2 e 3 lugares, estante prateleira, destilador de nitrogênio, no-break / 2.0 kva, cortina de ar, coifa para cozinha industrial, termômetro portátil, lavadora laboratorial para pipetas, leitora portátil rosa charmez, microscópio estereoscópico, phmetro de bancada, capela de exaustão, bloco digestor, timer digital, determinador de fibra bruta, analisador de leite em pó, filmadora de imagem com tripé, fechadura eletrônica, quarteador de amostras, serra de fita de bancada, bureta portátil, exaustor de gases tipo <i>Scrubber</i>, condensadora Danfos hgz160/380 v, condensadora Danfos hcz064/380 v, condensadora Danfos hcz044/380 v, compressor Danfos mtz160/380 v, compressor Danfos mtz64/380 v, compressor Danfos mtz44/380, ventilador original Danfos, 450 mm, 220 v, separador de óleo p/ condensadora hgz160, separador de óleo p/ condensadora hcz64, separador de óleo p/ condensadora hcz44.</p>
<b>3ª Questão</b>
<p><b>Quem são os envolvidos nesse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Stakeholders externos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Governo Federal e Exército Brasileiro (disponibilizarão os créditos para as aquisições).</li> <li>➤ Empresas do setor privado (firmarão contratos com a Administração Pública após o devido processo licitatório).</li> <li>➤ Sociedade (beneficiária indireta das aquisições).</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Equipe:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Público interno: ordenador de despesas; gerente do projeto; fiscalização administrativa; SALC; pregoeiro e equipe de apoio.</li> <li>➤ Público externo: organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso) e Advocacia Geral da União (emite parecer jurídico sobre o processo).</li> </ul> </li> </ul>
<b>4ª Questão</b>
<p><b>Como será o desenvolvimento desse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Premissas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O governo federal e o exército brasileiro disponibilizarão recursos suficientes.</li> <li>➤ Haverá interesse das empresas no processo licitatório.</li> <li>➤ As empresas vencedoras da licitação honrarão os compromissos assumidos.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Entregas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SALC: levantamento das necessidades e do quantitativo para o exercício financeiro de 2015; compilação das necessidades na requisição; montagem do processo contendo: capa, termo de abertura, justificativa para realizar a licitação, requisição, declaração de previsão orçamentária, pesquisa de preço de mercado, mapa da pesquisa de preços de mercado, gerenciamento de fases da IRP na plataforma “comprasgovernamentais” (inclusão de itens, abertura, análise/negociação), requisições das unidades participantes da IRP que confirmarem a participação (se for o caso), termo de encerramento da IRP, termo de referência e minuta do edital; remessa para a AGU, correções após análise da AGU, publicação da licitação;</li> <li>➤ Fiscal Administrativo: aprovar a requisição elaborada pela SALC.</li> <li>➤ Ordenador de Despesas: ratificar todos os atos da licitação (desde o levantamento das necessidades até a publicação da licitação); homologar o Pregão Eletrônico.</li> <li>➤ Gerente do Projeto: acompanhamento das fases do processo.</li> <li>➤ Pregoeiro e equipe de apoio: condução do pregão eletrônico; aceitação das propostas; habilitação das empresas; adjudicação do pregão eletrônico.</li> <li>➤ Advocacia Geral da União: aprovação jurídica do processo.</li> <li>➤ Organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP: incluir os itens na plataforma “comprasgovernamentais”; confirmar o interesse após a aprovação do órgão gerenciador; remeter a requisição dos itens ao órgão gerenciador para ser anexada ao processo.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Restrições:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prazos legais a serem cumpridos; atividades paralelas a serem desenvolvidas concomitantemente ao projeto.</li> </ul> </li> </ul>
<b>5ª Questão</b>

### Questões Fundamentais

#### Quando se dará o processo e quanto custará?

- ✓ **Riscos (das entregas e das premissas):**
  - Insuficiência de recursos.
  - Falta de interesse das empresas no processo licitatório.
  - Advocacia Geral da União não aprovar juridicamente o processo licitatório.
  
- ✓ **Linha do tempo (para as entregas):**
  - Levantamento das necessidades e dos quantitativos para o exercício financeiro de 2015 pela SALC: até 31 de outubro de 2014.
  - Montagem do documento requisitório pela SALC: até 15 de novembro de 2014.
  - Aprovação das necessidades por intermédio da requisição pelo Fiscal Administrativo: até 20 de novembro de 2014.
  - Montagem do processo pela SALC: até 30 de novembro de 2014.
  - Atos de responsabilidade das organizações públicas participantes do processo licitatório pelo sistema IRP (se for o caso): até 10 de dezembro de 2014.
  - Ratificação de todos os atos do processo pelo Ordenador de Despesas: até 15 de dezembro de 2014.
  - Remessa para a AGU pela SALC: até 17 de dezembro de 2014.
  - Aprovação Jurídica do processo pela AGU: até 5 de janeiro de 2015.
  - Correção do processo pela SALC após análise pela AGU: até 10 de janeiro de 2015.
  - Publicação da licitação pela SALC: até 12 de janeiro de 2015.
  - Condução das diversas fases do Pregão Eletrônico (da abertura da sessão pública até a assinatura das atas de registro de preços) pelo Pregoeiro: até 30 de janeiro de 2015.
  - Homologação do Pregão Eletrônico pelo Ordenador de Despesas: até 31 de abril de 2015.
  
- ✓ **Custos:**
  - Custo oportunidade dos recursos humanos envolvidos; materiais de expediente.

Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir da ferramenta *Canvas*.

### 3.2.7 Materiais para manutenção de bens imóveis

Nessa conta, registram-se os valores das despesas com materiais de consumo para a manutenção de bens públicos imóveis. Dentre essas despesas, citam-se, como exemplos, cimento, areia, tijolo, tinta, etc.

Quadro 14 – Ferramenta *Canvas* (materiais para manutenção de bens imóveis)

Questões Fundamentais
<b>1ª Questão</b>
<p><b>Por que planejar a aquisição de gêneros alimentícios?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Justificativa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar a manutenção preventiva e corretiva dos bens imóveis da organização.</li> </ul> </li>   <li>✓ <b>Objetivo SMART:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manter a funcionalidade dos bens imóveis da organização.</li> </ul> </li>   <li>✓ <b>Benefícios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redução de custos; eficiência nas aquisições; melhoria nos processos; melhoria da imagem da organização; redução do tempo entre a disponibilização das notas de crédito e a emissão das notas de empenho.</li> </ul> </li> </ul>
<b>2ª Questão</b>

<b>Questões Fundamentais</b>
<p><b>O quê (quais objetos devem constar no planejamento)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Materiais para manutenção de bens imóveis e elétricos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produto a ser gerado: ata SRP para eventuais aquisições de materiais para manutenção de bens imóveis e elétricos.</li> <li>➤ Itens necessários na licitação para a geração do produto: foram levantados e elencados no edital da licitação.</li> </ul> </li> </ul>
<b>3ª Questão</b>
<p><b>Quem são os envolvidos nesse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Stakeholders externos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Governo Federal e Exército Brasileiro.</li> <li>➤ Empresas do setor privado (firmarão contratos com a Administração Pública após o devido processo licitatório).</li> <li>➤ Sociedade (beneficiária indireta das aquisições).</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Equipe:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Público interno: ordenador de despesas; gerente do projeto; fiscalização administrativa; SALC.</li> <li>➤ Público externo: 1º Batalhão de Comunicações (órgão gerenciador da licitação da qual o DSSA será órgão participante).</li> </ul> </li> </ul>
<b>4ª Questão</b>
<p><b>Como será o desenvolvimento desse processo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Premissas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O governo federal e o exército brasileiro disponibilizarão recursos suficientes.</li> <li>➤ Haverá interesse das empresas no processo licitatório.</li> <li>➤ As empresas vencedoras da licitação honrarão os compromissos assumidos.</li> <li>➤ O 1º Batalhão de Comunicações realizará a licitação em tela como órgão gerenciador.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Entregas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SALC: levantamento das necessidades e do quantitativo para o exercício financeiro de 2015; elaboração do documento requisitando autorização (ao Fiscal Administrativo e ao Ordenador de Despesas) para atuar como órgão participante da licitação gerenciada pelo 1º Batalhão de Comunicações; remessa da requisição aprovada para o órgão gerenciador.</li> <li>➤ Fiscal Administrativo: aprovar a requisição.</li> <li>➤ Ordenador de Despesas: ratificar a aprovação da requisição.</li> <li>➤ Gerente do Projeto: acompanhamento das fases do processo.</li> <li>➤ 1º Batalhão de Comunicações: gerenciar a licitação na modalidade pregão eletrônico SRP.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Restrições:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prazos legais a serem cumpridos, atividades paralelas a serem desenvolvidas concomitantemente ao projeto.</li> </ul> </li> </ul>
<b>5ª Questão</b>
<p><b>Quando se dará o processo e quanto custará?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Riscos (das entregas e das premissas):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Insuficiência de recursos; falta de interesse das empresas no processo licitatório; Advocacia Geral da União não aprovar juridicamente o processo licitatório.</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Linha do tempo (para as entregas):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Levantamento das necessidades e dos quantitativos para o exercício financeiro de 2015 pela SALC: até 30 de outubro de 2014.</li> <li>➤ Pesquisa de preços de mercado pela SALC: até 15 de novembro de 2014.</li> <li>➤ Montagem do documento requisitório e do Termo de Referência pela SALC: até 30 de novembro de 2015.</li> <li>➤ Aprovação da requisição e do Termo de Referência pelo Fiscal Administrativo: até 5 de dezembro</li> </ul> </li> </ul>

<b>Questões Fundamentais</b>	
	de 2015.
	➤ Ratificação da requisição e do Termo de Referência pelo Ordenador de Despesas: até 10 de novembro de 2015.
	➤ Remessa (via sedex) da requisição e do Termo de Referência para o órgão gerenciador pela SALC: até 12 de novembro de 2015.
	➤ 1º Batalhão de Comunicações: condução e homologação do processo licitatório até 31 de janeiro de 2015.
✓	<b>Custos:</b>
	➤ Custo oportunidade dos recursos humanos envolvidos; materiais de expediente; gastos com remessa postal.

Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir da ferramenta *Canvas*.

### 3.2.8 Outras aquisições e contratações

Fica estipulado que a aquisição de bens e a contratação de serviços, elencados da 8ª até a 54ª prioridade da Matriz GUT, dar-se-ão por dispensa de licitação ou por sistema de registro de preços como unidade gestora não participante.

## 3.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

### 3.3.1 Realização das licitações

O objetivo deste tópico é a realização, adjudicação e homologação das licitações planejadas pelo *Project Model Canvas*. Essas licitações podem ser visualizadas seguindo os passos listados no Quadro 15.

Quadro 15 – Visualização das licitações realizadas

Objeto da licitação	Passos para visualizar a licitação	Homologação	
		Data prevista	Data realizada
Gêneros de alimentação - 1ª licitação de gêneros básicos (validade das atas: 6 meses).	1º) Acessar o endereço eletrônico " <a href="http://www.comprasgovernamentais.gov.br">www.comprasgovernamentais.gov.br</a> "; 2º) Clicar em "Consultas"; 3º) Clicar em "Atas"; 4º) Clicar em "Atas de Pregão" 5º) No campo Cód. UASG (Unid. de Compra) digitar "160392"; 6º) No espaço Número de Pregão digitar "012015"; 7º) Clicar em cima do campo "012015"; 8º) Irá aparecer diversas informações que podem ser consultadas, dentre as quais: Ata do Pregão, Resultado por Fornecedor, Declarações, Ata de Cadastro de Reserva, Anexos de Propostas, Termo de Adjudicação, Termo de Homologação, Impugnações e Avisos	31 Jan 15	9 Abr 15

<p>Gêneros de alimentação - 2ª licitação de gêneros básicos (validade das atas: 6 meses).</p>	<p>1º) Acessar o endereço eletrônico <a href="http://www.comprasgovernamentais.gov.br">"www.comprasgovernamentais.gov.br"</a>;  2º) Clicar em "Consultas";  3º) Clicar em "Atas";  4º) Clicar em "Atas de Pregão"  5º) No campo Cód. UASG (Unid. de Compra) digitar "160392";  6º) No espaço Número de Pregão digitar "152015";  7º) Clicar em cima do campo "152015";  8º) Irá aparecer diversas informações que podem ser consultadas, dentre as quais: Ata do Pregão, Resultado por Fornecedor, Declarações, Ata de Cadastro de Reserva, Anexos de Propostas, Termo de Adjudicação, Termo de Homologação, Impugnações e Avisos.</p>	<p>31 Ago 15</p>	<p>29 Out 15</p>
<p>Gêneros de alimentação - licitação de gêneros de melhorias (validade das atas: 12 meses).</p>	<p>1º) Acessar o endereço eletrônico <a href="http://www.comprasgovernamentais.gov.br">"www.comprasgovernamentais.gov.br"</a>;  2º) Clicar em "Consultas";  3º) Clicar em "Atas";  4º) Clicar em "Atas de Pregão"  5º) No campo Cód. UASG (Unid. de Compra) digitar "160426";  6º) No espaço Número de Pregão digitar "072015";  7º) Clicar em cima do campo "072015";  8º) Irá aparecer diversas informações que podem ser consultadas, dentre as quais: Ata do Pregão, Resultado por Fornecedor, Declarações, Ata de Cadastro de Reserva, Anexos de Propostas, Termo de Adjudicação, Termo de Homologação, Impugnações e Avisos.</p>	<p>31 Abr 15</p>	<p>5 Out 15</p>
<p>Alimentos para animais - licitação única (validade das atas: 12 meses).</p>	<p>1º) Acessar o endereço eletrônico <a href="http://www.comprasgovernamentais.gov.br">"www.comprasgovernamentais.gov.br"</a>;  2º) Clicar em "Consultas";  3º) Clicar em "Atas";  4º) Clicar em "Atas de Pregão"  5º) No campo Cód. UASG (Unid. de Compra) digitar "160426";  6º) No espaço Número de Pregão digitar "022015";  7º) Clicar em cima do campo "022015";  8º) Irá aparecer diversas informações que podem ser consultadas, dentre as quais: Ata do Pregão, Resultado por Fornecedor, Declarações, Ata de Cadastro de Reserva, Anexos de Propostas, Termo de Adjudicação, Termo de Homologação, Impugnações e Avisos.</p>	<p>31 Abr 15</p>	<p>12 Mai 15</p>
<p>Manutenção e conservação de máquinas e equipamentos - licitação única (validade das atas: 12 meses).</p>	<p>1º) Acessar o endereço eletrônico <a href="http://www.comprasgovernamentais.gov.br">"www.comprasgovernamentais.gov.br"</a>;  2º) Clicar em "Consultas";  3º) Clicar em "Atas";  4º) Clicar em "Atas de Pregão"  5º) No campo Cód. UASG (Unid. de Compra) digitar "160426";  6º) No espaço Número de Pregão digitar "052015";  7º) Clicar em cima do campo "052015";  8º) Irá aparecer diversas informações que podem ser consultadas, dentre as quais: Ata do Pregão, Resultado por Fornecedor, Declarações, Ata de Cadastro de Reserva, Anexos de Propostas, Termo de Adjudicação, Termo de Homologação, Impugnações e Avisos.</p>	<p>31 Abr 15</p>	<p>26 Ago 15</p>
<p>Serviços de manutenção de veículos - licitação única (validade das atas: 12 meses).</p>	<p>1º) Acessar o endereço eletrônico <a href="http://www.comprasgovernamentais.gov.br">"www.comprasgovernamentais.gov.br"</a>;  2º) Clicar em "Consultas";  3º) Clicar em "Atas";  4º) Clicar em "Atas de Pregão"</p>	<p>31 Abr 15</p>	<p>8 Jun 15</p>



	<p>5º) No campo Cód. UASG (Unid. de Compra) digitar “160426”;</p> <p>6º) No espaço Número de Pregão digitar “042015”;</p> <p>7º) Clicar em cima do campo “042015”;</p> <p>8º) Irá aparecer diversas informações que podem ser consultadas, dentre as quais: Ata do Pregão, Resultado por Fornecedor, Declarações, Ata de Cadastro de Reserva, Anexos de Propostas, Termo de Adjudicação, Termo de Homologação, Impugnações e Avisos.</p>		
<p>Serviços de manutenção de bens imóveis - licitação única (validade das atas: 12 meses).</p>	<p>1º) Acessar o endereço eletrônico “<a href="http://www.comprasgovernamentais.gov.br">www.comprasgovernamentais.gov.br</a>”;</p> <p>2º) Clicar em “Consultas”;</p> <p>3º) Clicar em “Atas”;</p> <p>4º) Clicar em “Atas de Pregão”</p> <p>5º) No campo Cód. UASG (Unid. de Compra) digitar “160426”;</p> <p>6º) No espaço Número de Pregão digitar “012015”;</p> <p>7º) Clicar em cima do campo “012015”;</p> <p>8º) Irá aparecer diversas informações que podem ser consultadas, dentre as quais: Ata do Pregão, Resultado por Fornecedor, Declarações, Ata de Cadastro de Reserva, Anexos de Propostas, Termo de Adjudicação, Termo de Homologação, Impugnações e Avisos.</p>	31 Abr 15	21 Mai 15
<p>Materiais permanentes - licitação única (validade das atas: 12 meses).</p>	<p>1º) Acessar o endereço eletrônico “<a href="http://www.comprasgovernamentais.gov.br">www.comprasgovernamentais.gov.br</a>”;</p> <p>2º) Clicar em “Consultas”;</p> <p>3º) Clicar em “Atas”;</p> <p>4º) Clicar em “Atas de Pregão”</p> <p>5º) No campo Cód. UASG (Unid. de Compra) digitar “160426”;</p> <p>6º) No espaço Número de Pregão digitar “062015”;</p> <p>7º) Clicar em cima do campo “062015”;</p> <p>8º) Irá aparecer diversas informações que podem ser consultadas, dentre as quais: Ata do Pregão, Resultado por Fornecedor, Declarações, Ata de Cadastro de Reserva, Anexos de Propostas, Termo de Adjudicação, Termo de Homologação, Impugnações e Avisos.</p>	31 Abr 15	27 Jul 15
<p>Materiais para manutenção de bens imóveis - licitação única (validade das atas: 12 meses).</p>	<p>1º) Acessar o endereço eletrônico “<a href="http://www.comprasgovernamentais.gov.br">www.comprasgovernamentais.gov.br</a>”;</p> <p>2º) Clicar em “Consultas”;</p> <p>3º) Clicar em “Atas”;</p> <p>4º) Clicar em “Atas de Pregão”</p> <p>5º) No campo Cód. UASG (Unid. de Compra) digitar “160250”;</p> <p>6º) No espaço Número de Pregão digitar “132014”;</p> <p>7º) Clicar em cima do campo “132014”;</p> <p>8º) Irá aparecer diversas informações que podem ser consultadas, dentre as quais: Ata do Pregão, Resultado por Fornecedor, Declarações, Ata de Cadastro de Reserva, Anexos de Propostas, Termo de Adjudicação, Termo de Homologação, Impugnações e Avisos.</p>	31 Jan 15	10 Mar 15

Fonte: Elaboração do autor (2016).

Observa-se que todas as licitações previstas no planejamento foram realizadas e homologadas. Todavia, salienta-se que ocorreram problemas no cumprimento de prazos para as entregas previstas no *Project Model Canvas*. Esses fatos acarretaram atrasos nas realizações dos processos licitatórios e, por conseguinte, na homologação dos pregões

eletrônicos. Tal fato teve como consequência direta o elevado tempo médio para as emissões de algumas notas de empenho.

### 3.3.2 Emissões das notas de empenho

Essa ação utiliza como ferramenta o “5W2H” e o resultado aguardado são as emissões das notas de empenho com presteza e correção. Sobre o conceito de empenho, o art. 58 da Lei 4.320, de 17 de março de 1964, apregoa que “[...] é o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição” (BRASIL, 1964).

Ademais, explana-se que o empenho é emitido após a disponibilização da nota de crédito no SIAFI pelo órgão provedor. Por fim, enfatiza-se que toda despesa orçamentária deve ser precedida de empenho.

Desta maneira, o plano a ser seguido, para a emissão das notas de empenho, está compilado no Quadro 16.

Quadro 16 – 5W2H para emissão das notas de empenho

O quê?	Quem? Quando?	Por quê?	Onde?	Como?	Quanto?
339030/07 – Gêneros de alimentação (gêneros básicos)	Seção de Suprimentos/Maior brevidade possível	Art. 60 da Lei 4.320, de 17 de março de 1964: “é vedada a realização de despesa sem prévio empenho”.	SIASG	Pregão 01/15 da UG 160392 e Pregão 15/2015 da UG 160392	A definir pelo Ordenador de Despesas
339030/07 – Gêneros de alimentação (gêneros de melhorias)	SALC/Maior brevidade possível			Pregão 07/15 da UG 160426	
339030/06 – Alimentos para animais	Seção de Suprimentos/Maior brevidade possível			Pregão 02/15 da UG 160426	
339039/17 – Manutenção e conservação de máquinas e equipamentos	SALC/Maior brevidade possível			Pregão 05/15 da UG 160426	
339039/19 – Manutenção e conservação de veículos	SALC/Maior brevidade possível			Pregão 04/15 da UG 160426	
339039/16 – Serviço de manutenção e conservação de bens imóveis	SALC/Maior brevidade possível			Pregão 01/15 da UG 160426	
449052/00 - Materiais permanentes	SALC/Maior brevidade possível			Pregão 06/15 da UG 160426	
339030/24 – Materiais para manutenção de bens imóveis	SALC/Maior brevidade possível			Pregão 13/2014 da UG 160426	

Fonte: Elaboração do autor (2016).

### 3.4 AVALIAÇÃO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

Nessa etapa, os indicadores cumprem um papel fundamental, porque motivam as pessoas envolvidas no processo. Sempre que uma oportunidade de melhoria é mapeada e implementada é importante que indicadores sejam relacionados à mesma e efetivados monitoramentos, devendo a evolução ser amplamente divulgada na organização.

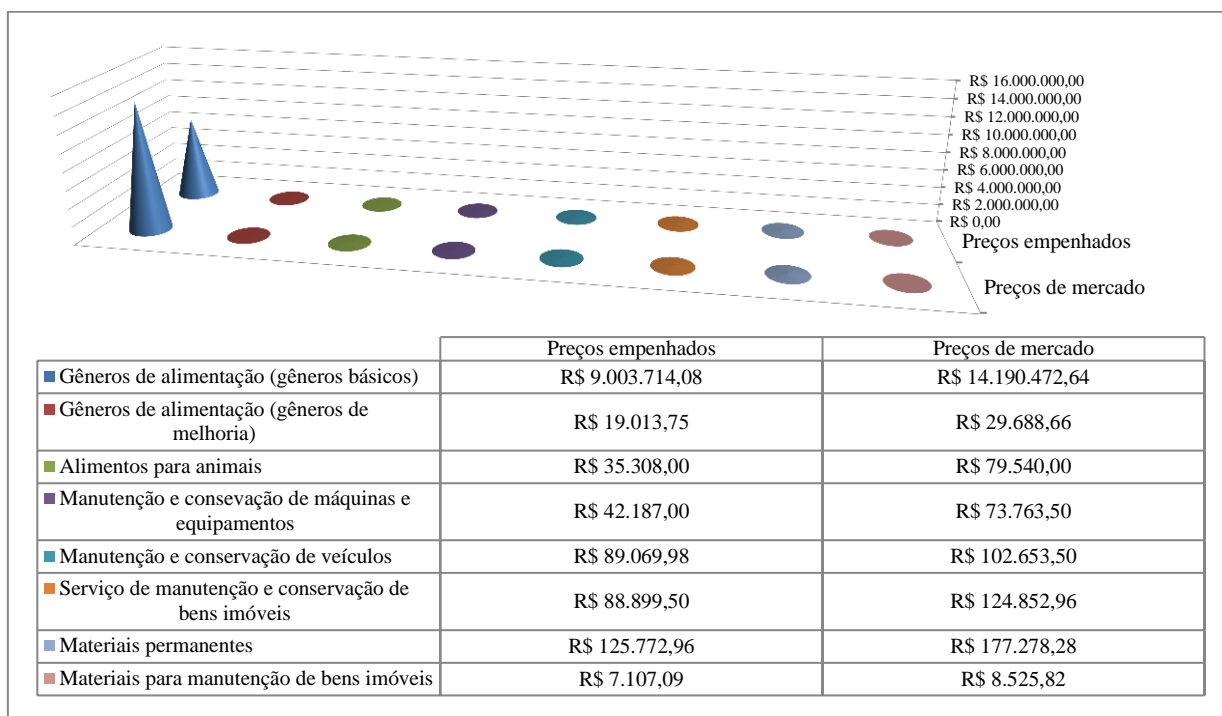
Dessa forma, todos os envolvidos no processo sentirão prazer em contribuir para a melhoria contínua de suas atividades e da qualidade do produto final. Esse é um dos princípios de Deming (1990), o qual aconselha que as barreiras que privam o operário do direito de orgulhar-se de seu desempenho sejam eliminadas. Sendo assim, passa-se para a análise dos indicadores de desempenho.

#### **3.4.1 Medição da economia gerada**

A finalidade desse cálculo é quantificar a economicidade proporcionada pela pesquisa. Para alcançar esse objetivo, faz-se uso do indicador de desempenho da economicidade, tendo como característica “quanto maior melhor”.

Os resultados são exibidos no Gráfico 9, no qual se constata que os preços empenhados (até o dia 13 de novembro de 2015) estão abaixo dos preços de mercado para as aquisições e contratações trazidas como prioritárias. Essa diferença culminou em uma economia para os cofres públicos, no montante de R\$ 5.367.103,00 (cinco milhões trezentos e sessenta e sete mil e cento e três reais).

Gráfico 9 – Economia gerada



Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir de dados do SIAFI.

Ainda, com auxílio dos dados do Gráfico 9, construiu-se a Tabela 4, com o escopo de dimensionar os níveis de economicidade gerados pelo planejamento das despesas.

Tabela 4 – Indicadores de economicidade

Fórmula do indicador de economicidade	Itens	Economicidade
$e = 100 - \left( \frac{PE \times 100}{PM} \right)$ <p>Onde:  <i>e</i> = Percentual de Economicidade (quanto maior melhor);  <i>PE</i> = Preço Empenhado;  <i>PM</i> = Preço de Mercado</p>	339030/07 – Gêneros de alimentação (gêneros de subsistência)	36,55%
	339030/07 - Gêneros de alimentação (gêneros de melhorias)	35,96%
	339030/06 – Alimentos para animais	55,61%
	339039/17 – Serviço de manutenção e conservação de máquinas e equipamentos	42,81%
	339039/19 – Serviço de manutenção e conservação de veículos	13,23%
	339039/16 – Serviço de manutenção e conservação de bens imóveis	28,80%
	449052/00 – Materiais permanentes	29,05%
	339030/24 – Materiais para manutenção de bens imóveis	16,64%
	<b>Economicidade total englobando as 7 prioridades (média ponderada)</b>	<b>36,35%</b>

Fonte: Elaboração do autor (2016).

### 3.4.2 Medição da qualidade dos produtos

Para mensurar a qualidade dos produtos, foi proposto que a mesma seria tanto maior quanto menor fossem as percepções dos defeitos, usando o indicador abaixo:

$$q = \left( 1 - \frac{\text{Valor total dos produtos defeituosos (R\$)}}{\text{Valor total das aquisições (R\$)}} \right) \times 100$$

Onde:

$q$  = Percentual de qualidade dos produtos (quanto maior melhor).

Obs: o valor total das aquisições foi mensurado até 13 de novembro de 2015.

#### 3.4.2.1 Qualidade dos gêneros alimentícios e dos alimentos para animais

Cumpra salientar que a organização tem a sua disposição um laboratório de inspeção de alimentos muito bem equipado, que é conduzido por 3 (três) médicos veterinários, os quais têm como função principal garantir a qualidade dos gêneros alimentícios adquiridos e, também, dos alimentos para animais (ração e sal mineral).

Em face disso, observa-se que, para os itens da 1ª e 2ª prioridades, já existe uma técnica de controle de qualidade, necessitando, apenas, de aprimoramento. Essa oportunidade de melhoria diz respeito à forma como estão sendo realizadas as escolhas das amostras dos produtos analisados. Atualmente, os critérios aplicados são não probabilísticos, que, no entendimento de Gil (2008, p. 91), “[...] não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador”.

Sob esse enfoque, Gil (2008, p. 89) escreve que “a teoria da amostragem encontra-se hoje consideravelmente desenvolvida, ficando difícil a qualquer pesquisador justificar a seleção de uma amostra sem recorrer a seus princípios”. Portanto, entende-se que os médicos veterinários devem aplicar técnicas válidas de escolha de amostras, pois somente assim terão níveis de confiança aceitáveis para a sua amostra.

### 3.4.2.2 Qualidade dos materiais permanentes e dos materiais para manutenção dos bens imóveis

Os produtos recebidos possuem qualidade aceitável, uma vez que não se existiram reclamações quanto a defeitos. Esse resultado já era esperado, posto que o trâmite de recebimento de materiais no Exército Brasileiro é bem rigoroso, cujos produtos defeituosos não são aceitos. Tal fato não gera a liquidação da nota de empenho até que haja completa compatibilidade entre o que foi pedido e o que está sendo apresentado.

Entretanto, a descrição de dois materiais permanentes (batedeira industrial, capacidade 25 litros, e liquidificador industrial, capacidade 25 litros), no edital para aquisição de materiais permanentes, foi equívoca, acarretando, assim, prejuízos aos cofres públicos. Esses bens foram adquiridos com qualidade, mas com uma capacidade muito acima das necessidades do DSSA.

Fica evidenciado, por isso, que maior ênfase deve ser dada no momento de descrever as características dos bens que serão adquiridos, qualificando-os na fase do levantamento de ideias do *Project Model Canvas*.

### 3.4.3 Medição da qualidade dos serviços

Nessa fase, observou-se um grande obstáculo para implantar as medições da qualidade dos serviços, pois a grande maioria das pessoas prefere agir baseando-se na intuição, impulso e experiência. Dessa forma, dificuldades foram encontradas para que a pesquisa fosse respondida por parte dos servidores diretamente envolvidos com as prestações dos serviços.

#### 3.4.3.1 Qualidade dos serviços de manutenção e conservação de máquinas e equipamentos

Responderam aos questionários o Chefe da Seção de Suprimentos e seus 2 auxiliares, bem como o Chefe do Depósito de Suprimentos. São esses os servidores que captam diretamente a qualidade do serviço.

No contexto geral, os serviços estão abaixo do esperado. Essa proposição pode ser considerada verdadeira porque as respostas apresentadas, no Quadro 17, inferem que a empresa apresenta defeitos nos quesitos tangibilidade, confiabilidade e segurança. Contudo, o serviço está condizente com o esperado, nos quesitos presteza e empatia.

Dentro da tangibilidade, observa-se que o ambiente físico da empresa está aquém do esperado e que os equipamentos que a empresa possui foram considerados ultrapassados. No que diz respeito à confiabilidade, os quesitos considerados abaixo das expectativas são prazos não cumpridos, falta de comprometimento em resolver os problemas da organização e incorreções nos serviços prestados pela primeira vez. Já a segurança está defeituosa, porque os empregados da empresa não inspiram confiança e não são corteses.

Quadro 17 - Tabulação de dados

		Expectativas						Percepções					P - E	
		Frequência das respostas					Média	Frequência das respostas						Média
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Tangibilidade	1	00	00	00	03	01	4,25	00	00	02	02	00	3,50	-0,75
	2	00	00	02	02	00	4,50	01	00	03	00	00	2,50	-2,00
	3	01	01	01	01	00	2,50	01	00	01	02	00	3,00	0,50
	4	00	00	01	02	01	4,00	00	00	01	02	01	4,00	0,00
<b>(P-E) da tangibilidade = - 2,25</b>														
Confiabilidade	5	00	00	00	00	04	5,00	00	00	00	02	02	4,50	-0,50
	6	00	00	00	01	03	4,75	00	00	00	02	00	4,50	-0,25
	7	00	00	01	01	02	4,25	00	00	00	04	00	4,00	-0,25
	8	00	00	01	02	01	4,00	00	00	00	03	01	4,25	0,25
	9	00	00	02	02	00	3,50	00	00	01	02	01	4,00	0,50
<b>(P-E) da confiabilidade = - 0,25</b>														
Presteza	10	00	00	02	01	01	3,75	00	00	00	03	01	4,25	0,50
	11	00	00	01	01	02	4,25	00	00	00	02	02	4,50	0,25
	12	00	00	00	01	03	4,75	00	00	01	02	01	4,00	-0,75
	13	00	01	02	01	00	3,00	00	00	03	00	01	3,50	0,50
<b>(P-E) da presteza = + 0,50</b>														
Segurança	14	00	00	00	01	03	4,75	00	00	01	01	02	4,25	-0,50
	15	00	00	00	04	00	4,00	00	00	01	01	02	4,25	0,25
	16	00	00	00	01	03	4,75	00	00	00	03	01	4,25	-0,50
	17	00	00	01	02	01	4,00	00	00	00	03	01	4,25	0,25
<b>(P-E) da segurança = - 0,50</b>														
Empatia	18	00	00	00	01	03	4,75	00	00	01	01	02	4,25	-0,50
	19	00	01	01	00	02	3,75	00	00	00	02	02	4,50	0,75
	20	01	00	01	02	00	3,00	00	00	02	01	01	3,75	0,75
	21	00	00	00	01	03	4,75	00	00	01	01	02	4,25	-0,50
	22	00	00	00	03	01	4,25	00	00	01	01	02	4,25	0,00
<b>(P-E) da empatia = + 0,50</b>														

	Expectativas					Percepções					P - E		
	Frequência das respostas					Média	Frequência das respostas					Média	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4			5
<b>(P-E) geral = - 2,00</b>													

Fonte: Elaboração do autor (2016).

### 3.4.3.2 Qualidade dos serviços de manutenção e conservação de veículos

Os questionários desse serviço foram respondidos pelos servidores da seção de motomecanização e estão compilados no Quadro 18. Dos dados extraídos, conclui-se que, de modo geral, o serviço prestado foi avaliado como insatisfatório, aparecendo como destaques negativos os quesitos confiabilidade, segurança e tangibilidade. Além disso, presteza e empatia também necessitam de melhorias.

Desse modo, a empresa deve aprimorar a prestação dos serviços nas cinco dimensões pesquisadas, atentando para que a qualidade de seus serviços seja aperfeiçoada nas seguintes áreas:

- a) evidências físicas do serviço (instalações, equipamentos e pessoal);
- b) capacidade de realizar o serviço de forma correta;
- c) prontidão para realizar os serviços;
- d) capacidade de inspirar confiança pelo conhecimento e pelas atitudes;
- e) atendimento personalizado para seus clientes.

Quadro 18 – Tabulação de dados

	Expectativas					Percepções					P - E			
	Frequência das respostas					Média	Frequência das respostas					Média		
	1	2	3	4	5		1	2	3	4			5	
<b>Tangibilidade</b>	<b>1</b>	00	00	00	01	04	4,80	00	00	05	00	00	3,00	<b>-1,80</b>
	<b>2</b>	00	00	00	04	01	4,20	00	00	03	02	00	3,40	<b>-0,80</b>
	<b>3</b>	00	02	00	03	00	3,20	01	00	02	02	00	3,00	<b>-0,20</b>
	<b>4</b>	00	00	00	03	02	4,40	01	00	01	03	00	3,20	<b>-1,20</b>
<b>Média da tangibilidade = - 4,00</b>														
<b>Confiabilidade</b>	<b>5</b>	00	00	00	00	05	5,00	01	00	03	01	00	2,80	<b>-2,20</b>
	<b>6</b>	00	00	00	02	03	4,60	00	00	01	04	00	3,80	<b>-0,80</b>
	<b>7</b>	00	00	00	03	02	4,40	00	00	03	02	00	3,40	<b>-1,00</b>
	<b>8</b>	00	00	01	00	04	4,60	01	00	03	01	00	2,80	<b>-1,80</b>
	<b>9</b>	00	00	00	03	02	4,40	00	00	04	01	00	3,20	<b>-1,20</b>
<b>Média da confiabilidade = - 7,00</b>														



		Expectativas						Percepções					P - E	
		Frequência das respostas					Média	Frequência das respostas						Média
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
<b>Presteza</b>	<b>10</b>	00	00	01	02	02	4,20	01	00	03	01	00	2,80	<b>-1,40</b>
	<b>11</b>	00	00	01	04	00	3,80	00	00	02	03	00	3,60	<b>-0,20</b>
	<b>12</b>	00	00	01	01	03	4,40	00	00	02	03	00	3,60	<b>-0,80</b>
	<b>13</b>	01	01	03	00	00	2,40	00	00	05	00	00	3,00	<b>0,60</b>
<b>Média da presteza = - 1,80</b>														
<b>Segurança</b>	<b>14</b>	00	00	00	02	03	4,60	00	02	01	02	00	3,00	<b>-1,60</b>
	<b>15</b>	00	00	00	02	03	4,60	00	02	03	00	00	2,60	<b>-2,00</b>
	<b>16</b>	00	00	00	03	02	4,40	00	00	03	02	00	3,40	<b>-1,00</b>
	<b>17</b>	00	00	00	03	02	4,40	00	00	02	03	00	3,60	<b>-0,80</b>
<b>Média da segurança = - 5,40</b>														
<b>Empatia</b>	<b>18</b>	00	00	02	02	01	3,80	00	00	03	02	00	3,40	<b>-0,40</b>
	<b>19</b>	01	01	02	00	01	2,80	00	02	02	00	01	3,00	<b>0,20</b>
	<b>20</b>	01	00	03	00	01	3,00	00	00	03	02	00	3,40	<b>0,40</b>
	<b>21</b>	00	00	02	02	01	3,80	00	01	04	00	00	2,80	<b>-1,00</b>
	<b>22</b>	00	00	02	02	01	3,80	00	00	04	01	00	3,20	<b>-0,60</b>
<b>Média da empatia = - 1,40</b>														
<b>Média geral = - 19,60</b>														

Fonte: Elaboração do autor (2016).

### 3.4.3.3 Qualidade dos serviços de manutenção e conservação de bens imóveis

Com base nos resultados da pesquisa (Quadro 19), infere-se que, as empresas vencedoras deste certame licitatório não estão prestando o serviço com a qualificação julgada necessária. Os maiores problemas foram detectados, respectivamente, nos quesitos tangibilidade, confiança, segurança e presteza. Já a empatia foi classificada como adequada.

Dentro de uma perspectiva geral, o ambiente físico das empresas foi considerado como o maior demérito, seguido, sucessivamente, pela má aparência dos materiais associados aos serviços, pela ausência de pontualidade na execução dos serviços, pela escassez de materiais modernos e pela falta de interesse em resolver os problemas da organização.

Quadro 19 – Tabulação de dados

		Expectativas					Percepções					P - E		
		Frequência das respostas					Média	Frequência das respostas					Média	
		1	2	3	4	5		1	2	3	4			5

		Expectativas						Percepções					P - E	
		Frequência das respostas					Média	Frequência das respostas						Média
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
Tangibilidade	1	00	00	01	02	03	4,33	00	00	04	02	00	3,33	-1,00
	2	00	00	00	04	02	4,33	01	02	02	01	00	2,50	-1,83
	3	00	01	02	01	02	3,67	01	00	02	03	00	3,17	-0,50
	4	00	00	01	02	03	4,33	01	00	03	02	00	3,00	-1,33
<b>Média da tangibilidade = - 4,67</b>														
Confiabilidade	5	00	00	00	00	06	5,00	00	01	01	02	02	3,83	-1,17
	6	00	00	00	01	05	4,83	00	01	02	01	02	3,67	-1,17
	7	00	00	00	03	03	4,50	00	00	02	03	01	3,83	-0,67
	8	00	00	00	00	06	5,00	00	00	01	03	02	4,17	-0,83
	9	00	01	01	01	03	4,00	00	01	00	04	01	3,83	-0,17
<b>Média da confiabilidade = - 4,00</b>														
Presteza	10	00	01	01	03	01	3,67	00	00	02	04	00	3,67	0,00
	11	00	00	01	03	02	4,17	00	01	01	02	02	3,83	-0,33
	12	00	00	01	01	04	4,50	00	01	01	01	03	4,00	-0,50
	13	00	00	05	01	00	3,17	00	00	03	03	00	3,50	0,33
<b>Média da presteza = - 0,50</b>														
Segurança	14	00	00	00	02	04	4,67	00	01	01	01	03	4,00	-0,67
	15	00	00	00	01	05	4,83	00	00	01	04	01	4,00	-0,83
	16	00	00	00	04	02	4,33	00	00	02	02	02	4,00	-0,33
	17	00	00	01	03	02	4,17	00	00	01	02	03	4,33	0,17
<b>Média da segurança = - 1,67</b>														
Empatia	18	00	00	02	03	01	3,83	00	00	03	03	00	3,50	-0,33
	19	00	00	04	02	00	3,33	00	00	02	01	03	4,17	0,83
	20	00	00	04	02	00	3,33	00	00	02	04	00	3,67	0,33
	21	00	00	00	02	04	4,67	00	00	01	02	03	4,33	-0,33
	22	00	00	01	03	02	4,17	00	00	02	01	03	4,17	0,00
<b>Média da empatia = + 0,50</b>														
<b>Média geral = - 10,33</b>														

Fonte: Elaboração do autor (2016).

### 3.4.4 Medição do tempo médio para as emissões das notas de empenho

Conforme proposto na metodologia, o dimensionamento da eficiência é dado pelo tempo médio de execução das notas de empenho, por elemento de despesa, de cada Plano Interno (PI), observando o indicador a seguir:

$$t_m = \frac{NE_1(R\$) \times t_1 + NE_2(R\$) \times t_2 + \dots + NE_n(R\$) \times t_n}{NE_1(R\$) + NE_2(R\$) + \dots + NE_n(R\$)}$$

Onde:

$t_m$  = tempo médio (em dias);

$NE$  (R\$) = valor (em R\$) da nota de empenho emitida;

$t$  = tempo (em dias) para a emissão de cada nota de empenho.

De posse da fórmula supracitada, calculou-se o tempo médio para cada Plano Interno<sup>27</sup>, cujos resultados são mostrados no Quadro 20.

Quadro 20 – Tempo médio de emissão das notas de empenho

<b>Plano Interno (PI)*</b>	<b>Finalidade do PI*</b>	<b>Conta*</b>	<b>Tempo Médio (dias)**</b>
E6SUCOLA5PA	Programa de auditoria e segurança alimentar.	339039	0,00
D6PEINDMV1A	Indenização (ajuda de custo) - movimentação de militares.	339093	0,32
D6PEINDMV1T	Indenização de transporte – movimentação de militares.	339093	1,00
E6SUEXCA5PA	Programa de auditoria e segurança alimentar	339039	1,00
E6SUCOLCEQS	Aquisição de itens do quantitativo de subsistência em complemento para unidades localizadas em sede definidas como categoria especial pelo Ministério da Defesa.	339030	2,11
E7DATRSAPIO	Transporte de cargas.	339039	3,79
E6SUCOLA2QS	Aquisição de itens do quantitativo de subsistência para as unidades do exército.	339030	5,38
E6RVSUNRAAN	Atividade de alimentação de animais.	339030	6,64
I3DAFUNCONT	Despesas com contratos administrativos.	339037 e 39	7,90
I3DAFUNCONC	Despesas com concessionárias.	339039	8,73
E5MMSUNOUTR	Publicação de edital em Diário Oficial da União.	339139	10,00
E5MMSUNCOMP	Aquisição/contratação de suprimentos para manutenção de viaturas não blindadas.	339039	13,00
E6SUEXCSOLE	Aquisição de itens/contratação de serviços para solenidades diversas.	339039	13,20
E6SUEXCA6OP	Manutenção de órgão provedor (plano orçamentário logístico de subsistência, veterinária e agrícola).	339030	20,00
E6SUCOLA1QR	Aquisição de itens do quantitativo de rancho para as unidades do exército.	339030	31,54
I3DAFUNADOM	Despesas gerais com funcionamento da organização	339030 e 39	39,13
E5MMSUNCOMP	Aquisição/contratação de suprimentos para manutenção de viaturas não blindadas.	339030	70,24

<sup>27</sup> Memória de cálculo: ver Anexo 3.

<b>Plano Interno (PI)*</b>	<b>Finalidade do PI*</b>	<b>Conta*</b>	<b>Tempo Médio (dias)**</b>
E6SUCOLCEQR	Aquisição de itens do quantitativo de rancho em complemento para unidades localizadas em sedes de localidade especial pelo Ministério da Defesa.	339030	74,31
E6SUCOLA3RR	Alimentação de militares em rancho.	339030	87,00
E6SUCOLA5PA	Programa de auditoria e segurança alimentar.	449052	87,01
E6SUCOLA6OP	Manutenção de órgão provedor (plano orçamentário logístico de subsistência, veterinária e agrícola).	339039	109,38
E6SUCOLA6OP	Manutenção de órgão provedor (plano orçamentário logístico de subsistência, veterinária e agrícola).	449052	125,57
E6SUCOLA5PA	Programa de auditoria e segurança alimentar.	339030	145,19
E6SUCOLA6OP	Manutenção de órgão provedor (plano orçamentário logístico de subsistência, veterinária e agrícola).	339030	151,68

Fontes: \* SIAFI; \*\* Elaboração do autor (2016).

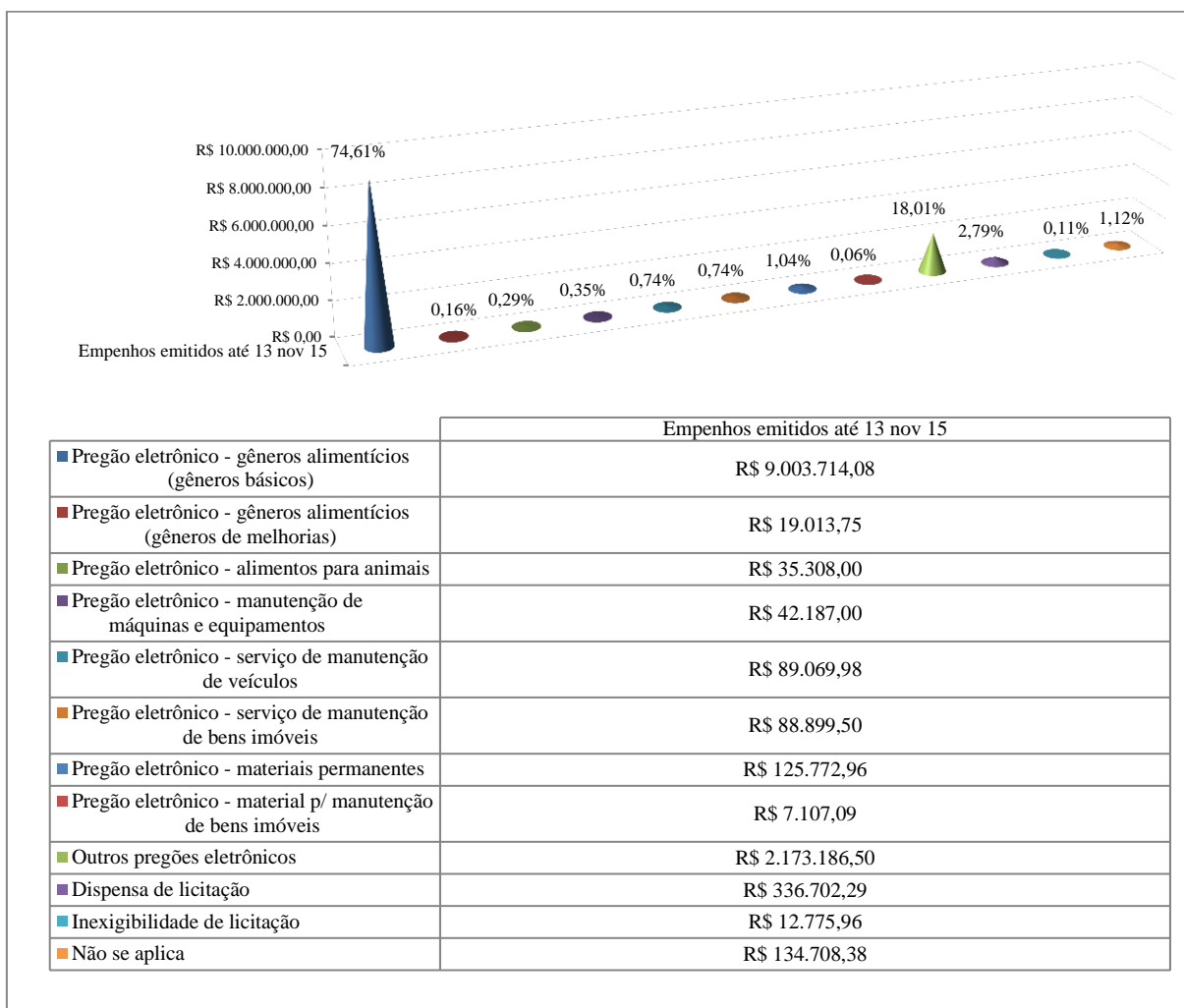
Dos resultados apresentados, percebe-se que os elevados tempos médios, para a emissão de notas de empenho (para alguns Planos Internos), foram em decorrência do não cumprimento de prazos nas entregas pré-estabelecidas pelo *Project Model Canvas*. Esses atrasos culminaram com a tardia homologação de todos os pregões previstos, prejudicando assim, as emissões das notas de empenho.

### **3.4.5 Propostas de melhorias**

Na aplicação desta pesquisa, mesmo com o emprego de métodos adequados, alguns entraves foram observados. Essas limitações dizem respeito, principalmente, ao elevado percentual de empenhos emitidos em pregões eletrônicos de fora do planejamento. Sendo assim, esse fenômeno merece ser mais bem analisado, com o objetivo de detectar as suas causas. Para tanto, entende-se que a arquitetura gráfica trará essas respostas.

Pelo Gráfico 10, nota-se que 95,97% das aquisições/contratações da organização foram realizadas por pregão eletrônico, 2,80% por dispensa de licitação, 0,11% por inexigibilidade e 1,12% não se aplica modalidade alguma.

Gráfico 10 - Empenhos emitidos – ano de 2015

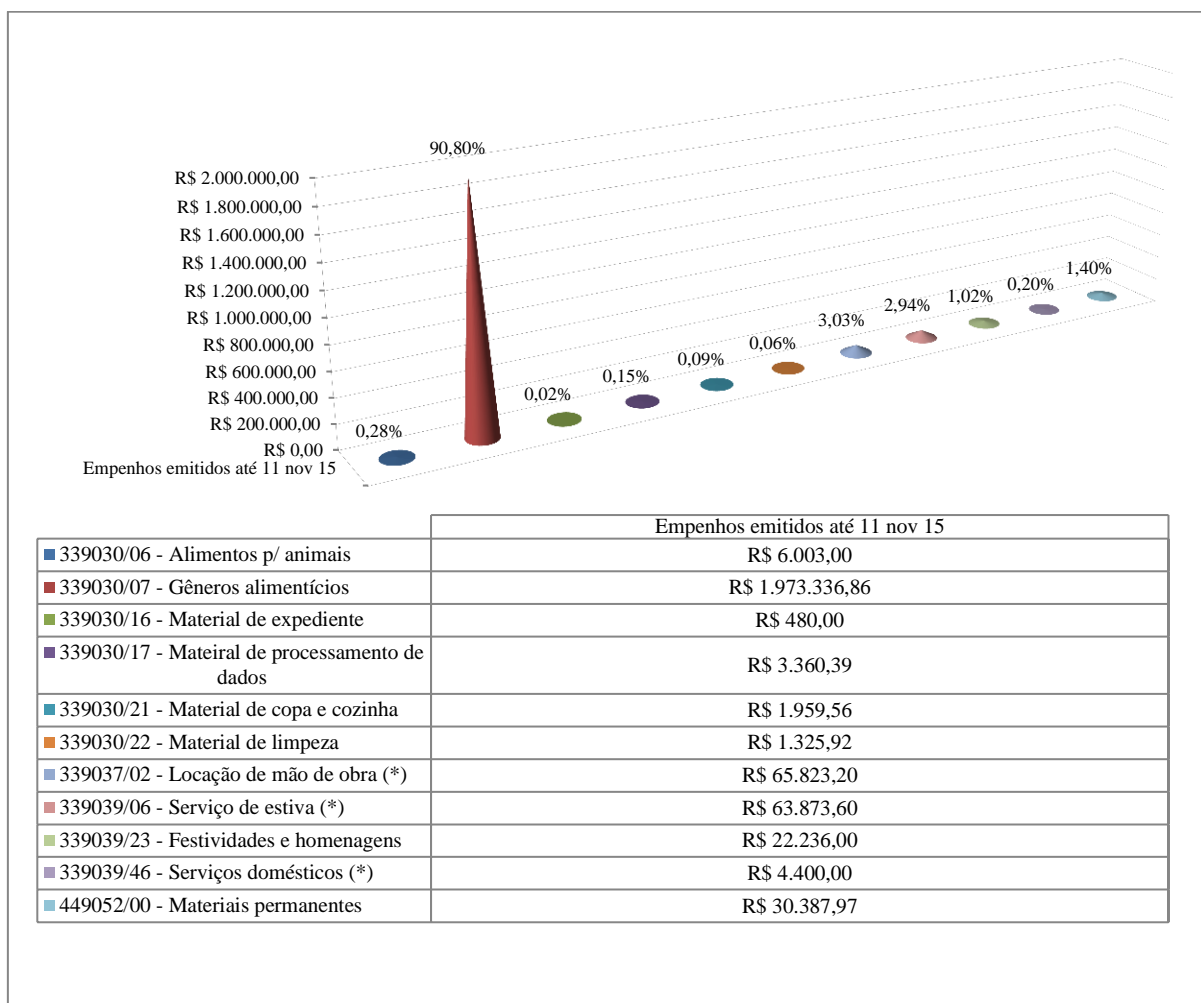


Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir de dados do SIAFI.

Ainda, analisando o Gráfico 10, visualiza-se que, do total de empenhos emitidos, 77,98% estão contidos dentro das 7 prioridades planejadas (ou seja, dentro das licitações realizadas) e 18,01% foram empenhados em outros pregões eletrônicos (quer seja como órgão participante, quer seja como não participante).

De posse dos dados acima, faz-se conveniente investigar a ramificação das despesas efetuadas em outros pregões eletrônicos. Nesse contexto, o Gráfico 11 mostra o destino desses gastos, por subelemento de despesa.

Gráfico 11 – Empenhos emitidos – outros pregões eletrônicos – ano de 2015



Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir de dados do SIAFI.

(\*) Contratos vigentes de licitações anteriores.

Da totalidade dos empenhos emitidos, em outros pregões eletrônicos, ressalta-se que 90,80% estão representados pelos gêneros alimentícios. Esses elevados gastos, fora das licitações planejadas, foram consequência da aceitação de itens com incorreção pelo pregoeiro e, também, pelas reiteradas tentativas de fornecedores em entregar gêneros fora dos padrões estabelecidos no edital.

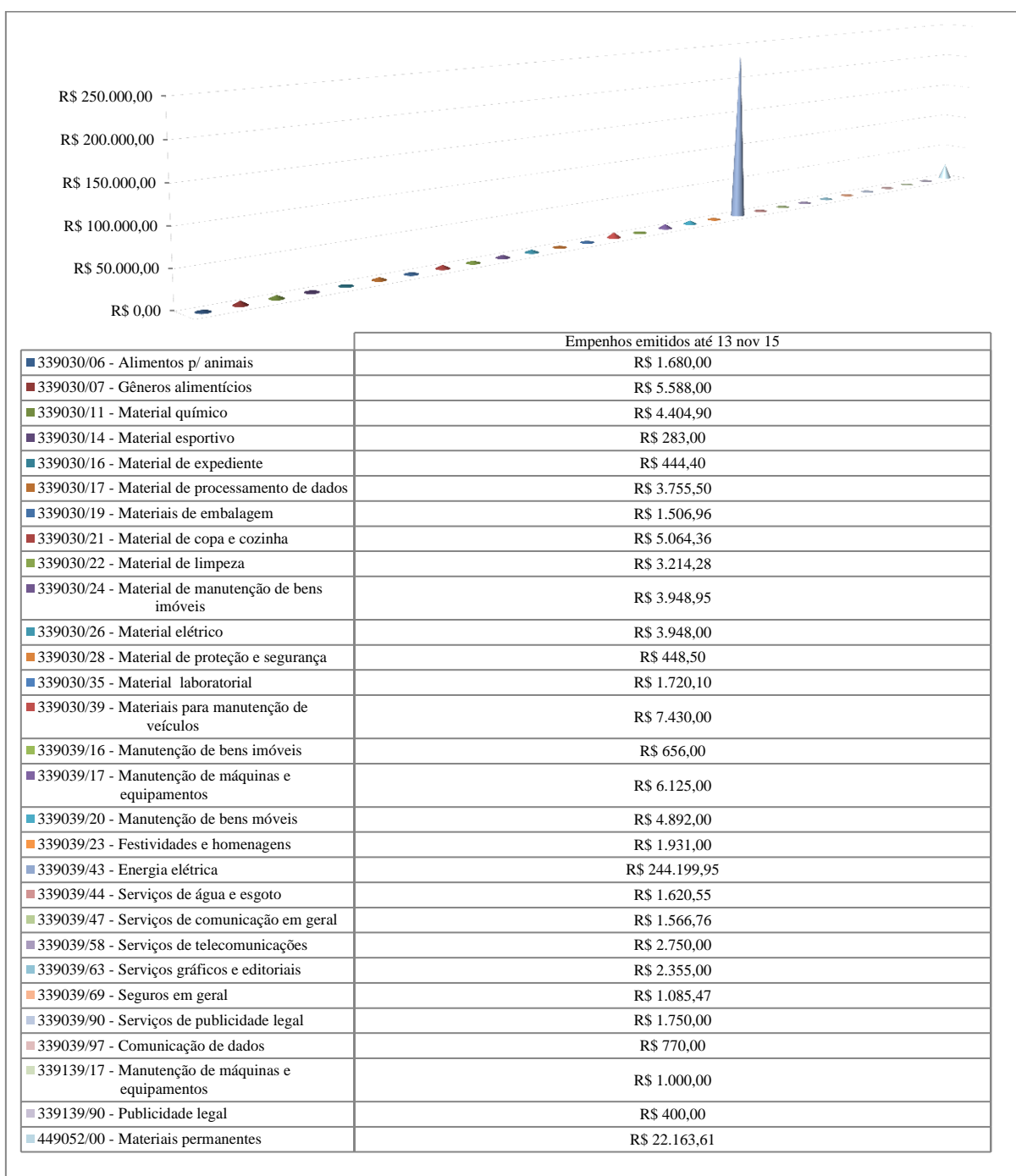
Por sua vez, as aquisições de materiais permanentes figuram 1,40% da totalidade das notas de empenho realizadas como unidades gestoras não participantes. Em averiguação, processou-se que esse montante foi em decorrência de erros na condução do pregão eletrônico e pela falta de comprometimento dos colaboradores internos no momento do levantamento das necessidades na fase do *Project Model Canvas*.

Já o Gráfico 12, dimensiona os dispêndios realizados por dispensa de licitação. O maior volume de gastos foi em energia elétrica (que está amparado pela Lei 8.666/93, Art. 24, XXII).

Posteriormente, verifica-se que ocorreram emissões de empenhos por dispensa de licitação na conta materiais permanentes. Tal fato ratifica que estão presentes algumas falhas (por falta de comprometimento dos colaboradores internos) no levantamento de ideias do *Project Model Canvas*.

Finalmente, entende-se que os restantes das aquisições/contratações por dispensa de licitação estão condizentes com o que foi previsto e de acordo com a legislação em vigor.

Gráfico 12 – Empenhos emitidos - dispensa de licitação – ano 2015



Fonte: Elaboração do autor (2016) a partir de dados do SIAFI.

### 3.5 DIVULGAÇÃO EXTERNA

Com essa ação, espera-se padronizar e orientar os servidores da organização, de maneira prática e organizada, de como devem ser utilizadas algumas das ferramentas da Nova Gestão Pública para os processos de aquisições de bens e contratações de serviços do DSSA.

#### 3.5.1 O Produto da dissertação

O produto desta dissertação apresenta-se na forma de um fluxograma operacional detalhado e de um plano de trabalho, cujo objetivo consiste em balizar aquisições e contratações a serem realizadas pelo DSSA. Esses instrumentos têm a missão de trazer ao cenário prático da organização diversos atributos (no contexto da execução de despesas), dentre os quais enfoque, aplicação, aprendizado e integração.

O enfoque diz respeito ao grau de adequação e proatividade que a pesquisa apresenta nos processos de aquisições/contratações do DSSA. A primeira consiste no enquadramento das necessidades de bens e serviços, de forma apropriada, ao perfil institucional da organização militar. A proatividade, por sua vez, pode ser entendida como a capacidade de se antecipar a disponibilização das notas de crédito, a fim de prevenir situações futuras indesejáveis (como a de “apagar incêndios”).

No tocante à aplicação, infere-se que essa é gênero dos quais são espécies a disseminação e a continuidade. A disseminação constitui a implementação das ações para os processos de aquisições/contratações pelas partes interessas, considerando sempre a sequência dos trabalhos e seus objetivos. Por seu turno, a continuidade está associada ao emprego periódico e ininterrupto dos atos de gestão para a execução das despesas.

O atributo aprendizado está intimamente relacionado aos aperfeiçoamentos derivados dos processos de melhorias. Para esta pesquisa, pode ser qualificado como a inclusão de um novo paradigma (dado pela presente pesquisa-ação) para os processos de compras e contratações do órgão. Entretanto, não é, de maneira alguma, estático, pois eventuais inovações - tanto incrementais quanto de ruptura - devem ser analisadas e, se viáveis, postas em prática.

Finalmente, a integração contém dentro de seu escopo a coerência, o inter-relacionamento e a cooperação. A coerência emerge com o levantamento das prioridades a serem licitadas, uma vez que agrupa as despesas com os objetivos estratégicos do DSSA. O

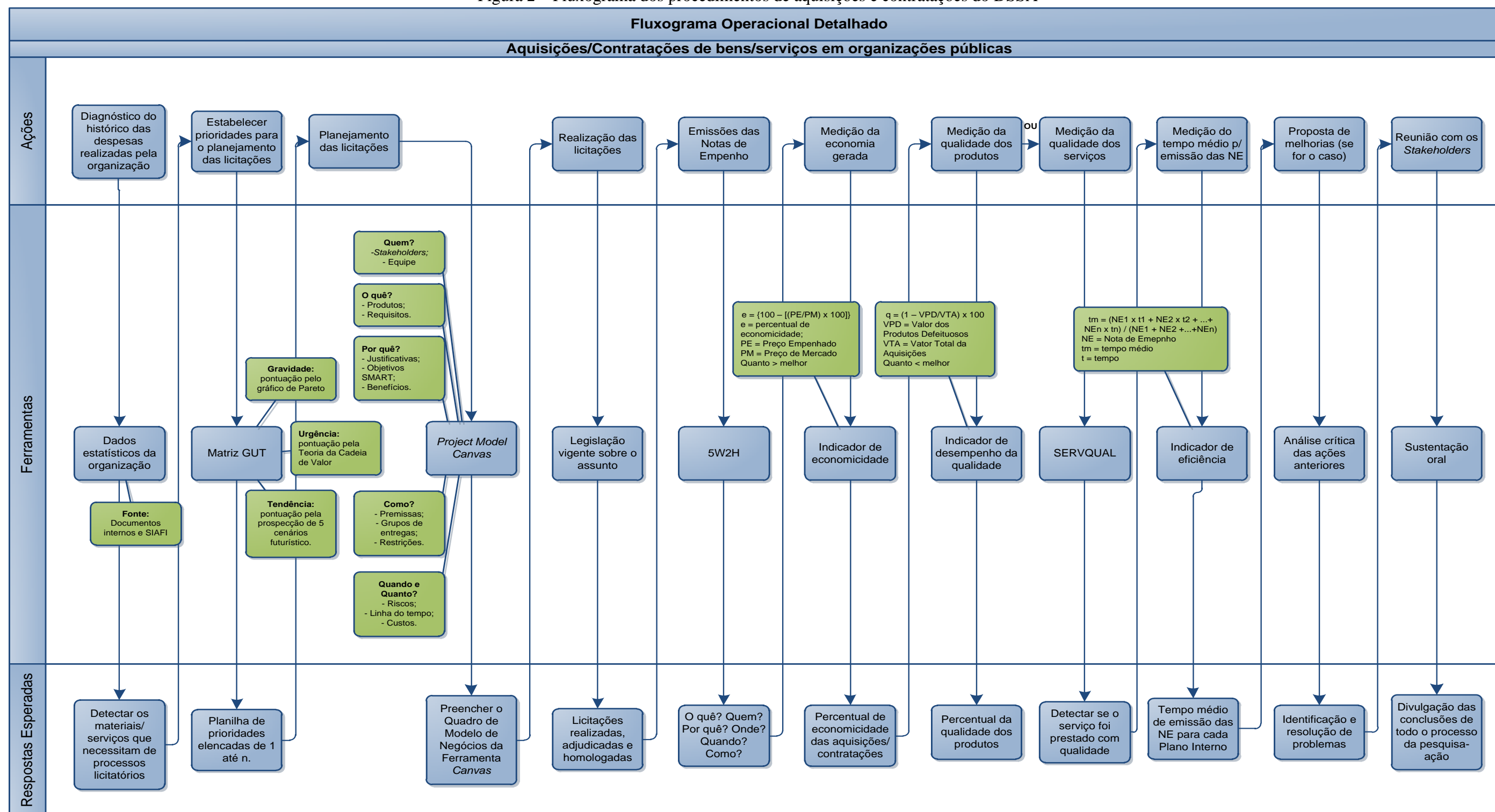


inter-relacionamento e a cooperação fazem-se presentes, na medida em que os diversos setores da organização atuam juntos na implementação das novas práticas de gestão.

3.5.1.1 Mapeamento dos procedimentos da pesquisa-ação

O Fluxograma tem o objetivo de agrupar as ações primordiais, identificando as ferramentas a serem usadas e os resultados esperados. Além disso, essa arquitetura gráfica mostrará uma visão sistêmica dos passos a serem seguidos para que o DSSA potencialize as suas aquisições/contratações.

Figura 2 – Fluxograma dos procedimentos de aquisições e contratações do DSSA



Fonte: Elaboração do autor (2016).

## 3.5.1.2 O plano de trabalho

Já o plano de trabalho, tem o intuito de formalizar e acompanhar o processo de implementação das técnicas da *New Public Management* no DSSA. Com esse método, acredita-se que a construção dos procedimentos das aquisições e contratações da organização tornar-se-á mais eficiente.

Quadro 21 – Plano de Trabalho

Cronograma da ação	Ano anterior			Ano base												Responsável	
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
<b>Diagnóstico do histórico das despesas realizadas pela organização</b>																	
1. Formação da equipe.	X																A definir
2. Capacitação da equipe.	X																A definir
3. Pesquisa dos dados estatísticos da organização.	X																A definir
4. Trabalhos finalizados (levantamento do histórico das despesas realizadas por subelemento de despesa).	X																A definir
<b>Estabelecer prioridades para o planejamento das licitações.</b>																	
1. Formação da equipe.		X															A definir
2. Capacitação da equipe.		X															A definir
3. Pontuação da gravidade de cada subelemento na Matriz GUT (diz respeito ao quanto se perderia pelo fato de não se licitar o subelemento de despesa). O Gráfico de Pareto pode auxiliar na decisão da pontuação a ser empregada.		X															A definir
4. Pontuação da urgência de cada subelemento na Matriz GUT (diz respeito ao prazo necessário para realizar a licitação de determinado subelemento de despesa, sob o risco de causar dano à organização). A Teoria da Cadeia de Valor de Porter pode auxiliar na decisão da pontuação a ser empregada.		X															A definir
5. Pontuação da tendência de cada subelemento na Matriz GUT (diz respeito à inclinação de agravar a situação se o subelemento não for licitado). A técnica estatística do intervalo de confiança pode auxiliar na decisão da pontuação a ser empregada.		X															A definir
6. Trabalhos finalizados (planilha de prioridades elencada de 1 até n).		X															A definir
<b>Planejamento das licitações.</b>																	
1. Formação da equipe.			X														A definir
2. Capacitação da equipe.			X														A definir
3. Preenchimento do Quadro de Modelo de Negócios da ferramenta <i>Canvas</i> para cada uma das prioridades elencadas.			X														A definir
<b>Realização das licitações.</b>																	
1. Formação da equipe.				X													A definir
2. Capacitação da equipe.				X													A definir
3. Identificação da legislação pertinente ao assunto (leis, decretos, instruções normativas, manuais, etc).				X													A definir
4. Licitações realizadas, adjudicadas e homologadas.				X													A definir
<b>Emissões das notas de empenho.</b>																	
1. De tudo que foi licitado, o quê empenhar (observar sempre a finalidade do Plano Interno da Nota de crédito)?					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A definir
2. Quem deve trabalhar para emitir a Nota de Empenho?					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A definir
3. Quando empenhar?					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A definir
4. Por que empenhar?					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A definir
5. Onde empenhar?					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A definir
6. Como empenhar?					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A definir
7. Quanto empenhar?					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A definir
<b>Medição da economia gerada.</b>																	
1. Formação da equipe.																X	A definir

Cronograma da ação	Ano anterior			Ano base												Responsável	
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
2. Capacitação da equipe.																X	A definir
3. Divulgação dos resultados.																X	A definir
<b>Medição da qualidade dos produtos (se for o caso) ou medição da qualidade dos serviços (se for o caso).</b>																	
1. Formação da equipe.																X	A definir
2. Capacitação da equipe.																X	A definir
3. Divulgação dos resultados.																X	A definir
<b>Medição do tempo médio para emissão das notas de empenho.</b>																	
1. Formação da equipe.																X	A definir
2. Capacitação da equipe.																X	A definir
3. Divulgação dos resultados.																X	A definir
<b>Propostas de melhorias</b>																	
1. Formação da equipe.																X	A definir
2. Capacitação da equipe.																X	A definir
3. Divulgação dos resultados.																X	A definir
<b>Reunião com os stakeholders</b>																	
1. Formação da equipe.																X	A definir
2. Capacitação da equipe.																X	A definir
3. Divulgação dos resultados.																X	A definir

Fonte: Elaboração do autor (2016).

### 3.5.2 Reunião com os *stakeholders*

A apresentação dos resultados do estudo para os servidores federais, que compõem o quadro de recursos humanos da organização, foi a etapa final da pesquisa-ação.

Nesse ponto, foi promovida uma palestra para os *stakeholders*, com o intuito de expor os benefícios que as ferramentas da Nova Gestão Pública proporcionaram para as aquisições e contratações da instituição.

O primeiro passo foi o de posicionar a equipe quanto à importância de otimizar os recursos públicos e qual a ligação da pesquisa com esse objetivo. Posteriormente, procedeu-se à apresentação das ferramentas da *New Public Management* aplicadas no DSSA, com os respectivos resultados. Evidenciou-se, também, que as mudanças de paradigmas passam pelo ambiente de debates, no qual a participação das pessoas é primordial.

Em sequência, foram relatadas as deficiências identificadas e as oportunidades de melhorias, dentre as quais, enfatizou-se que os principais problemas percebidos dizem respeito ao planejamento do *Project Model Canvas*. Também, percebeu-se que a falta de treinamento do pregoeiro e a falta de comprometimento dos fornecedores em entregar os bens com qualidade foram a causa de algumas incorreções.

Explanou-se, ainda, que os prazos das entregas, previstos no *Canvas*, não foram honrados e que os requisitos levantados, principalmente quanto aos materiais permanentes, precisam de maior exatidão.

Posteriormente, concluiu-se que não se encontrou uma solução definitiva para a organização, mas que foram gerados regras e procedimentos com potencial de melhorar o trâmite das aquisições/contratações efetuados pelo DSSA. Ademais, salientou-se que é de vital importância que os atores envolvam-se com os novos procedimentos, pois somente assim a mudança de paradigma atingirá a sua plenitude.

Finalmente, o Chefe do DSSA comprometeu-se em ampliar a capacitação dos servidores e de manter as técnicas para as aquisições/contratações a serem realizadas em exercícios financeiros vindouros.

## 4 CONCLUSÕES

O processo de implementação da Nova Gestão Pública, nas aquisições e contratações, no DSSA, culminou com ganhos diretos para a organização e, indiretos, para toda a sociedade. Foi verificado que os modelos propostos apresentaram características relevantes e com capacidade de crescimento, uma vez que as ferramentas aplicadas guiaram as mudanças, colheram resultados satisfatórios e deixaram o legado para estratégias futuras, necessitando, somente, de uma melhor articulação da alta administração.

Dessas ferramentas, apurou-se que o diagnóstico dos históricos dos empenhos emitidos conseguiu projetar o cenário das necessidades atuais de bens e serviços da organização; a Matriz GUT produziu um quadro de prioridades, que foi considerado no planejamento da pesquisa; o *Project Model Canvas* mostrou-se uma ferramenta simples e efetiva para esquematizar as licitações, bastando que as pessoas envolvidas nos processos tenham maior comprometimento em executar as ações previstas; o “5W2H” trouxe uma lógica sistematizada para a emissão das notas de empenho; e, por fim, os indicadores de desempenho revelaram-se perfeitamente úteis e aplicáveis para quantificar a economicidade e a qualidade das ações desenvolvidas.

Certificou-se, também, no transcorrer da pesquisa-ação, que as ferramentas da Nova Gestão Pública - aplicadas no DSSA - trouxeram ganhos expressivos para a Administração Pública, pois 77,98% das emissões de notas de empenho foram realizadas fundamentadas no planejamento das licitações.

Sendo assim, pensamentos como o de Kettl (1997) são corroborados, pois afirma que o *New Public Management* traz a comprovação de que as ferramentas do setor privado aperfeiçoam as estratégias das organizações governamentais, sem tirar do setor público as suas características e particularidades.

Contudo, visualiza-se que existe espaço para crescimento das ideias contidas na pesquisa, tendo em vista que as restrições a mudanças, por parte dos recursos humanos, foram muito acentuadas. Da mesma forma, maior treinamento deve ser dado aos pregoeiros e às equipes de apoio para evitar incorreções que invalidem a aquisição de materiais contidos no planejamento, mas que não puderam ser adquiridos porque tiveram que ser cancelados na adjudicação ou homologação.

Ademais, encontraram-se dificuldades e alguns insucessos pela falta de sensibilização dos colaboradores internos, no tocante às ações da pesquisa. Outro ponto que merece destaque

foram as inúmeras incorreções, no transcorrer dos procedimentos, por falta de treinamento das pessoas.

As restrições, acima colocadas, reduziram as possibilidades reais de ganhos para a organização, pois se entende que as grandes contribuições, para as melhorias dos procedimentos, são derivadas da capacidade da organização de envolver os servidores públicos, na busca pelos resultados estratégicos da entidade.

Igualmente, dificuldades foram observadas pela falta de engajamento da alta gerência da organização, pois os esforços ficaram concentrados nos níveis inferiores. Esse fato fez com que as ações fossem conduzidas sem poder de ingerência, uma vez que o pesquisador é subalterno em uma instituição altamente hierarquizada.

Em face de todo o exposto, finaliza-se a presente pesquisa com a seguinte meta: 85% das aquisições/contratações estejam, em 2016, dentro do planejamento da organização. Além disso, compreende-se que, as técnicas apresentadas na pesquisa-ação podem ser aplicadas por outros pesquisadores na busca pelo desenvolvimento estratégico de qualquer organismo público.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP nº 10. Brasília: ENAP, 1997. Disponível em: <<http://www.ena.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2014.

ANASTASIA, F.; MELO, C. R. F. *Accountability*, representação e estabilidade política no Brasil. In: BRASIL. Secretária de Gestão. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **O Estado numa era de reformas: os anos FHC**. Parte 1, p. 25-74. Brasília: MPOG/SEGES, 2002. Disponível em: <[http://www.cedec.org.br/files\\_pdf/oestadonumaeradereformasosanosfhcparte1.pdf](http://www.cedec.org.br/files_pdf/oestadonumaeradereformasosanosfhcparte1.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2015.

ARAGÃO, C. V. de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, ano 48. n. 3. p. 104-132, Brasília, 1997.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BACKHOUSE, R. E. **História da economia mundial** (*The penguin history of economics*). Tradução de Celso Mauro Paciornik. São Paulo: Estação Liberdade, 2007.

BASTOS, V. L. **Para entender a economia capitalista**: noções introdutórias. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**: Vol. 1. Tradução de Carmen C. Varriale, Gaetano Lo Mônaco, João Ferreira, Luís G. P. Cacaís e Renzo Dini. 11. ed. Brasília: Editora UnB, 1998.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 19 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei Ordinária nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm)>. Acesso em 4 mai. 2015.



\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei Ordinária nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 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 3 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual técnico de orçamento MTO**. Edição 2015. Brasília, 2014. Disponível em: <[http://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orcamentarias/manual-tecnico/mto\\_2015\\_1a\\_edicao-150514.pdf](http://www.orcamentofederal.gov.br/informacoes-orcamentarias/manual-tecnico/mto_2015_1a_edicao-150514.pdf)>. Acesso em 14 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.170**, Plenário, Relator Ministro Ubiratan Aguiar, Brasília, DF, 19 de outubro de 2007. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/Jurisprudencia.faces?colegiado=PLENARIO&anoAcordao=2007&numeroAcordao=2170&>>. Acesso em: 22 out. 2014.

CARVALHO, Deusvaldo. **Orçamento e contabilidade pública: teoria, prática e mais de 700 exercícios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CARVALHO FILHO, José dos S. **Manual de direito administrativo**. 17. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri: Manole, 2012.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

COSTA, Antônio. F. B.; EPPRECHT, Eugênio K.; CARPINETTI, Luiz César R. **Controle estatístico de qualidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAYCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DEMING, William. E. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Saraiva, 1990.

DI PIETRO, Maria S. Z. **Direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FIGUEIREDO, Carlos M.; NÓBREGA, Marcos (Org.). **Administração pública: direito administrativo, financeiro e gestão pública: prática, inovação e polêmicas**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

FINOCCHIO JUNIOR, José. **Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 30. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2001.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREMAUD, Amaury P.; VASCONCELLOS, Antonio S. de; TONETO JUNIOR, Rudinei. **Economia brasileira contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HICKS, John R. **O Sr. Keynes e os Clássicos: uma sugestão de interpretação**. Clássicos de literatura econômica. 2. ed. Brasília: IPEA, 1992.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. Tradução de José Ricardo B. Azevedo. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1991.

KETTL, Donald F. *The global revolution in public management: driving themes, missing links*. *Journal of Policy Analysis and management*. v. 16, p. 446-462, 1997.

MALIK, Khalid. **Relatório para o desenvolvimento humano 2013. A ascensão do sul: progresso humano num mundo diversificado**. Tradução da edição portuguesa de Camões - Instituto da Cooperação e da Língua. Canadá: Communications Development Incorporated, Washington DC, 2013. Disponível em:  
<<http://www.un.cv/files/HDR2013%20Report%20Portuguese.pdf>> Acesso em: 2 abr. 2014.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. Tradução de Allan V. Hastings, Elisete P. e Lima, Ez2 Translate. Revisão técnica de Manuel J. N. Pinto. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MENDES, Sérgio. **Administração financeira e orçamentária**. 3. ed. Rio de Janeiro: Método, 2012.

MESSEGUER, Álvaro Garcia. **Controle e Garantia da Qualidade na Construção**. São Paulo: PINI, 2010.

MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Claudia S. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia [recurso eletrônico]: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Revisão técnica de Carlos Alberto Vargas Rossi. 2 ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NELLY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. *Performance measurement system design: a literature review and research agenda*. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

PALUDO, Augustinho V. **Administração pública: teoria e questões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valarie A. *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality*. **Journal of Retailing**, v. 64, p. 12-40, New York, 1988.

\_\_\_\_\_. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 1990.

PAULA, Ana Paula P. de. **Entre a administração e a política**: os desafios da gestão pública democrática. Campinas: [s. n.], 2003. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000289746>>. Acesso em 30 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, São Paulo, 2005.

PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito constitucional descomplicado**. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania: *Project Management Institute*, 2013.

SABBAG, Eduardo. **Manual de direito tributário**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SACHS, Jeffrey D.; LARRAIN, Felipe B. **Macroeconomia em uma economia global**. Tradução de Sara R. Gedanke. Revisão técnica e atualização de Maria Alejandra Caporale Madi. São Paulo: Makron Books, 2000.

SANTOS, Lucimar R. L. dos. **Fiscalização de contratos**. Cadernos ENAP nº 36. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. v. 43, n. 2, p. 347-369, São Paulo, 2009.

SIEDENBERG, Dieter R. (Org.). **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Editora Unijuí, 2012.

SILVA, José A. da. **Curso de direito constitucional positivo**. 25. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico**. São Paulo: Atlas, 2011.

TEBCHIRANI, Flavio. R. **Princípios de economia micro e macro**. Curitiba: Ibepex, 2006.




THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VASCONCELLOS, Marco A. S.; GARCIA, Manuel. E. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 2004.

## Anexo 1 - Questionário para a expectativa do serviço

**Instruções:** Baseado em sua experiência como cliente de empresas prestadoras de serviços para Administração Pública, pense sobre como deveria ser essa empresa para que preste o serviço com excelente qualidade. Pense em uma empresa prestadora de serviços com a qual você teria prazer em realizar negócios. Por favor, para cada item demonstre a real necessidade dessa empresa de prestação de serviços possuir as características descritas. Se você sente que a característica não é de forma alguma essencial para uma empresa prestadora de serviços para a Administração Pública, como a que você tem em mente, assinale 1 (☹). Caso você sinta que a característica é absolutamente essencial, assinale 5 (☺). Caso o seu sentimento seja que a característica está entre essas duas percepções assinale uma opção intermediária. Não há respostas certas ou erradas - tudo que nós estamos interessados é em um número que reflita verdadeiramente seus sentimentos observando empresas que poderiam fornecer excelente qualidade de serviço para o Depósito de Subsistência de Santo Ângelo.

<b>LEGENDA:</b>					
(5)- concordo plenamente					
(4)- concordo	☹		☹		☺
(3)- indeciso	1	2	3	4	5
(2)- discordo					
(1)- discordo plenamente					
<b>Tangibilidade</b>					
1. Empresas prestadoras de serviços para a Administração Pública devem possuir equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
2. O ambiente físico das empresas deve ser agradável.	1	2	3	4	5
3. Os empregados das empresas devem ter boa aparência.	1	2	3	4	5
4. O material associado com o serviço prestado pelas empresas, tais como faturas, impressos ou panfletos, deve possuir boa aparência visual.	1	2	3	4	5
<b>Confiabilidade</b>					
5. Quando as empresas prometem fazer algo em certo tempo, elas devem cumprir.	1	2	3	4	5
6. Quando um cliente tem um problema, as empresas devem demonstrar um sincero interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5
7. As empresas devem realizar o serviço certo da primeira vez.	1	2	3	4	5
8. As empresas devem executar seus serviços no tempo que se comprometeram.	1	2	3	4	5
9. As empresas devem executar as tarefas sem erros.	1	2	3	4	5
<b>Responsividade/Presteza</b>					
10. Os empregados das empresas prometem a seus clientes os serviços nos prazos em que eles serão executados.	1	2	3	4	5

<b>LEGENDA:</b> (5)- concordo plenamente (4)- concordo (3)- indeciso (2)- discordo (1)- discordo plenamente	 <b>1</b>	<b>2</b>	 <b>3</b>	<b>4</b>	 <b>5</b>
11. Os empregados das empresas dão atendimento com presteza aos seus clientes.	1	2	3	4	5
12. Os empregados das empresas devem ter sempre boa vontade em ajudar seus clientes.	1	2	3	4	5
13. Os empregados nunca estarão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes.	1	2	3	4	5
<b>Segurança</b>					
14. O comportamento dos empregados das empresas deve inspirar confiança aos clientes.	1	2	3	4	5
15. Os clientes das empresas devem sentir-se seguros em suas transações com essa empresa.	1	2	3	4	5
16. Os empregados das empresas devem ser corteses com seus clientes.	1	2	3	4	5
17. Os empregados das empresas devem ter os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
<b>Empatia</b>					
18. As empresas devem dar atenção individual a cada cliente.	1	2	3	4	5
19. As empresas devem ter horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.	1	2	3	4	5
20. As empresas devem ter empregados que dão atendimento individual a cada cliente.	1	2	3	4	5
21. As empresas devem estar centradas no melhor serviço a seus clientes.	1	2	3	4	5
22. As empresas devem entender as necessidades específicas de seus clientes.	1	2	3	4	5




Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990).

## Anexo 2 - Questionário para a percepção do serviço

**Instruções:** O conjunto de afirmações a seguir refere-se à sua percepção sobre a **Empresa** \_\_\_\_\_. Para cada uma das afirmações indique o quanto você acredita que a **Empresa** \_\_\_\_\_ atinge. Ou seja, caso você assinale o 1, isto quer dizer que você discorda totalmente que a **Empresa** \_\_\_\_\_ tenha alcançado esta característica; e caso você assinale 5, isto quer dizer que você concorda plenamente que a **Empresa** \_\_\_\_\_ atingiu esta característica. Você pode assinalar qualquer número intermediário que identifique sua percepção ou seu sentimento com relação à afirmação.

<b>LEGENDA:</b> (5)- concordo plenamente (4)- concordo (3)- indeciso (2)- discordo (1)- discordo plenamente	⊗ 1	2	☹ 3	4	☺ 5
<b>Tangibilidade</b>					
1. A empresa tem equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
2. O ambiente físico da empresa é agradável.	1	2	3	4	5
3. Os empregados da empresa possuem boa aparência.	1	2	3	4	5
4. O material associado com o serviço prestado pela empresa, tais como faturas, impressos ou panfletos, tem boa aparência visual.	1	2	3	4	5
<b>Confiabilidade</b>					
5. Quando a empresa promete fazer algo em certo tempo, ela cumpri.	1	2	3	4	5
6. Quando um cliente tem um problema, a empresa demonstra um sincero interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5
7. A empresa realiza o serviço certo da primeira vez.	1	2	3	4	5
8. A empresa executa seus serviços no tempo que se compromete.	1	2	3	4	5
9. A empresa executa as tarefas sem erros.	1	2	3	4	5
<b>Responsividade/Presteza</b>					
10. Os empregados da empresa prometem a seus clientes os serviços nos prazos em que eles são executados.	1	2	3	4	5
11. Os empregados da empresa atendem com presteza aos seus clientes.	1	2	3	4	5
12. Os empregados da empresa têm sempre boa vontade em ajudar seus clientes.	1	2	3	4	5
13. Os empregados nunca estão ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes.	1	2	3	4	5
<b>Segurança</b>					



<b>LEGENDA:</b> (5)- concordo plenamente (4)- concordo (3)- indeciso (2)- discordo (1)- discordo plenamente	 <b>1</b>	<b>2</b>	 <b>3</b>	<b>4</b>	 <b>5</b>
14. O comportamento dos empregados da empresa inspira confiança aos clientes.	1	2	3	4	5
15. Os clientes da empresa sentem-se seguros em suas transações com essa empresa.	1	2	3	4	5
16. Os empregados da empresa são corteses com seus clientes.	1	2	3	4	5
17. Os empregados da empresa têm os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
<b>Empatia</b>					
18. A empresa dá atenção individual a cada cliente.	1	2	3	4	5
19. A empresa tem horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.	1	2	3	4	5
20. A empresa tem empregados que dão atendimento individual a cada cliente.	1	2	3	4	5
21. A empresa está centrada no melhor serviço a seus clientes.	1	2	3	4	5
22. A empresa entende as necessidades específicas de seus clientes.	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990).

## Anexo 3 - Memória de cálculo do tempo médio da emissão das notas de empenho

D6PEINDMV1A;							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma (e) / \Sigma (b)$ Tempo Médio (dias)
28/out	R\$ 37.301,52	-	R\$ 37.301,52	-	-	-	
29/out	-	R\$ 37.301,52	R\$ -	-	1	37301,52	
03/nov	R\$ 57.447,72	R\$ 57.447,72	R\$ -	-	0	0	
03/nov	R\$ 20.121,34	R\$ 16.000,94	R\$ 4.120,40	-	0	0	
03/nov	-	R\$ 4.120,40	R\$ -	-	0	0	
<b>Total (Σ)</b>	<b>R\$ 114.870,58</b>	<b>R\$ 114.870,58</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>37301,52</b>	<b>0,32</b>

D6PEINDMV1T:							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma (e) / \Sigma (b)$ Tempo Médio (dias)
28/out	R\$ 12.250,05	-	R\$ 12.250,05	-	-	-	
29/out	-	R\$ 12.250,05	R\$ -	-	1	12250,05	
<b>Total (Σ)</b>	<b>R\$ 12.250,05</b>	<b>R\$ 12.250,05</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12250,05</b>	<b>1,00</b>

E5MMSUNCOMP (material):							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma (e) / \Sigma (b)$ Tempo Médio (dias)
16/mar	R\$ 9.900,00	-	R\$ 9.900,00	-	-	-	
20/mai	-	R\$ 4.000,00	-	-	65	260000	
20/mai	-	R\$ 3.430,00	R\$ 2.470,00	-	65	222950	
10/jun	-	R\$ 2.470,00	R\$ -	-	86	212420	
<b>Total (Σ)</b>	<b>R\$ 9.900,00</b>	<b>R\$ 9.900,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>695370</b>	<b>70,24</b>

E5MMSUNCOMP (serviço):							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
27/mai	R\$ 6.600,00		R\$ 6.600,00	-	-	-	
09/jun		R\$ 6.600,00	R\$ -	-	13	85800	13,00
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 6.600,00</b>	<b>R\$ 6.600,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>85800</b>	

E5MMSUNOUTR:							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
15/mai	R\$ 400,00	-	R\$ 400,00	-	-	-	
25/mai	-	R\$ 400,00	R\$ -	-	10	4000	10,00
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 400,00</b>	<b>R\$ 400,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4000</b>	

E6RVSNUNRAAN:							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
24/fev	R\$ 6.021,96	-	R\$ 6.021,96	-	-	-	
31/mar	-	R\$ 6.003,00	R\$ 18,96	-	35	210105	
08/mai	R\$ (18,96)	-	R\$ 0,00	-	-	-	
21/mai	R\$ 3.931,73	-	R\$ 3.931,73	-	-	-	
08/jun	-	R\$ 2.525,25	R\$ 1.406,48	-	18	45454,5	6,64
26/jun	R\$ (1.406,48)	-	R\$ -	-	-	-	
30/jun	R\$ 24.938,37	-	R\$ 24.938,37	-	-	-	
30/jun	-	R\$ 23.250,50	R\$ 1.687,87	-	0	0	
16/jul	-	R\$ 1.680,00	R\$ 7,87	-	16	26880	
19/ago	R\$ (7,87)	-	R\$ -	-	-	-	

E6RVSUNRAAN:							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma (e) / \Sigma (b)$ Tempo Médio (dias)
20/ago	R\$ 8.537,46	R\$ 8.531,25	R\$ 6,21	-	0	0	
30/set	R\$ (6,21)	-	R\$ -	-	-	-	
26/out	R\$ 1.011,02	-	R\$ 1.011,02	-	-	-	
29/out	-	R\$ 1.001,00	R\$ 10,02	-	3	3003	
03/nov	R\$ (10,02)	-	R\$ -	-	-	-	
<b>Total (Σ)</b>	<b>R\$ 42.991,00</b>	<b>R\$ 42.991,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>285442,5</b>	

E6SUCOLA1QR:							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma (e) / \Sigma (b)$ Tempo Médio (dias)
12/mai	R\$ 7.128,00		R\$ 7.128,00	-	-	-	
26/mai	-	R\$ 4.218,00	R\$ 2.910,00	-	14	59052	
26/mai	-	R\$ 2.910,00	R\$ -	-	14	40740	
12/ago	R\$ 7.128,00		R\$ 7.128,00	-	-	-	
22/out	-	R\$ 1.752,10	R\$ 5.375,90	-	71	124399,1	
22/out	-	R\$ 2.895,35	R\$ 2.480,55	-	71	205569,85	
22/out	-	R\$ 1.538,52	R\$ 942,03	-	71	109234,92	
28/out	R\$ 9.671,04	-	R\$ 10.613,07	-	-	-	<b>31,54</b>
06/nov	-	R\$ 3.134,34	R\$ 7.478,73	R\$ 942,03	86	81014,58	
				R\$ 2.192,31	9	19730,79	
09/nov	-	R\$ 1.902,45	R\$ 5.576,28	-	12	22829,4	
09/nov	-	R\$ 596,41	R\$ 4.979,87	-	12	7156,92	
09/nov	-	R\$ 3.696,07	R\$ 1.283,80	-	12	44352,84	
<b>Total (Σ)</b>	<b>R\$ 23.927,04</b>	<b>R\$ 22.643,24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>714080,4</b>	

E6SUCOLA2QS:							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
02/abr	R\$ 3.676.633,65	-	R\$ 3.676.633,65	-	-	-	
10/abr	-	R\$ 211.416,00	R\$ 3.465.217,65	-	8	1691328	
10/abr	-	R\$ 25.004,00	R\$ 3.440.213,65	-	8	200032	
10/abr	-	R\$ 103.202,90	R\$ 3.337.010,75	-	8	825623,2	
10/abr	-	R\$ 187.450,20	R\$ 3.149.560,55	-	8	1499601,6	
10/abr	-	R\$ 163.200,00	R\$ 2.986.360,55	-	8	1305600	
10/abr	-	R\$ 1.545.470,00	R\$ 1.440.890,55	-	8	12363760	
10/abr	-	R\$ 250.668,00	R\$ 1.190.222,55	-	8	2005344	
10/abr	-	R\$ 328.440,00	R\$ 861.782,55	-	8	2627520	
10/abr	-	R\$ 39.200,00	R\$ 822.582,55	-	8	313600	
10/abr	-	R\$ 141.500,00	R\$ 681.082,55	-	8	1132000	
10/abr	-	R\$ 8.050,00	R\$ 673.032,55	-	8	64400	
10/abr	-	R\$ 100.084,40	R\$ 572.948,15	-	8	800675,2	<b>5,38</b>
10/abr	-	R\$ 236.067,40	R\$ 336.880,75	-	8	1888539,2	
10/abr	-	R\$ 74.800,00	R\$ 262.080,75	-	8	598400	
10/abr	-	R\$ 28.080,00	R\$ 234.000,75	-	8	224640	
10/abr	-	R\$ 234.000,00	R\$ 0,75	-	8	1872000	
22/abr	R\$ 34.764,75	-	R\$ 34.765,50	-	-	-	
23/abr	-	R\$ 31.122,00	R\$ 3.643,50	R\$ 0,75	21	15,75	
	-			R\$ 31.121,25	1	31121,25	
24/abr	-	R\$ (51.129,00)	R\$ 54.772,50	-	-	-	
	-			R\$ 51.129,00	25	1278225	
27/abr	-	R\$ 54.771,75	R\$ 0,75	R\$ 3.642,75	5	18213,75	
15/mai	-	R\$ (143.225,00)	R\$ 143.225,75	-	43	-6158675	
15/mai	-	R\$ (128.029,20)	R\$ 271.254,95	-	43	-5505255,6	

E6SUCOLA2QS:							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
15/mai	-	R\$ 271.254,60	R\$ 0,35	R\$ 271.254,20	43	11663930,6	
	-			R\$ 0,30	23	6,9	
29/mai	R\$ 8.100,00	-	R\$ 8.100,35	-	-	-	
01/jun	-	R\$ 8.100,00	R\$ 0,35	R\$ 0,30	40	12	
				R\$ 8.099,70	3	24299,1	
23/jul	R\$ 2.785.910,40	-	R\$ 2.785.910,75	-	-	-	
28/jul	-	R\$ 37.720,00	R\$ 2.748.190,75	R\$ 0,35	60	21	
				R\$ 37.719,65	5	188598,25	
28/jul	-	R\$ 73.440,00	R\$ 2.674.750,75	-	5	367200	
28/jul	-	R\$ 39.200,00	R\$ 2.635.550,75	-	5	196000	
28/jul	-	R\$ 228.480,00	R\$ 2.407.070,75	-	5	1142400	
28/jul	-	R\$ 64.121,20	R\$ 2.342.949,55	-	5	320606	
28/jul	-	R\$ 175.469,37	R\$ 2.167.480,18	-	5	877346,85	
28/jul	-	R\$ 415.200,00	R\$ 1.752.280,18	-	5	2076000	
28/jul	-	R\$ 1.749.058,85	R\$ 3.221,33	-	5	8745294,25	
29/jul	-	R\$ 3.220,00	R\$ 1,33	-	5	16100	
03/set	-	R\$ (555.443,44)	R\$ 555.444,77	-	154	-85538289,76	
03/set	-	R\$ 129.750,00	R\$ 425.694,77	R\$ 1,33	42	55,86	
				R\$ 129.748,67	154	19981295,18	
03/set	-	R\$ 103.800,00	R\$ 321.894,77	-	154	15985200	
03/set	-	R\$ 194.529,60	R\$ 127.365,17	-	154	29957558,4	
03/set	-	R\$ 127.350,00	R\$ 15,17	-	154	19611900	
27/out	R\$ 3.714.545,66	-	R\$ 3.714.560,83	-	-	-	
29/out	-	R\$ (441.516,34)	R\$ 4.156.077,17	-	98	-43268601,32	
29/out	-	R\$ 152.900,00	R\$ 4.003.177,17	-	2	305800	

E6SUCOLA2QS:							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
29/out	-	R\$ 79.040,00	R\$ 3.924.137,17	-	2	158080	
29/out	-	R\$ 33.986,40	R\$ 3.890.150,77	-	2	67972,8	
29/out	-	R\$ 9.720,00	R\$ 3.880.430,77	-	2	19440	
29/out	-	R\$ 142.500,00	R\$ 3.737.930,77	-	2	285000	
29/out	-	R\$ 80.603,00	R\$ 3.657.327,77	-	2	161206	
29/out	-	R\$ 4.800,00	R\$ 3.652.527,77	-	2	9600	
29/out	-	R\$ 868.222,70	R\$ 2.784.305,07	R\$ 441.516,34	98	43268601,32	
	-			R\$ 426.706,36	2	853412,72	
29/out	-	R\$ 864.780,00	R\$ 1.919.525,07	-	2	1729560	
29/out	-	R\$ 308.850,00	R\$ 1.610.675,07	-	2	617700	
29/out	-	R\$ 47.340,00	R\$ 1.563.335,07	-	2	94680	
29/out	-	R\$ 1.360.550,47	R\$ 202.784,60	-	2	2721100,94	
05/nov	-	R\$ (174.000,00)	R\$ 376.784,60	-	105	-18270000	
06/nov	-	R\$ 173.999,68	R\$ 202.784,92	-	106	18443966,08	
11/nov	-	R\$ 161.784,00	R\$ 41.000,92	R\$ 0,32	111	35,52	
	-			R\$ 161.783,68	15	2426755,2	
13/nov	-	R\$ 41.000,00	R\$ 0,92	-	17	697000	
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 10.219.954,46</b>	<b>R\$ 10.219.953,54</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>55013552,24</b>	

E6SUCOLA3RR							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
27/jul	R\$ 4.000,00	-	R\$ 4.000,00	-	-	-	
22/out	-	R\$ 3.498,51	R\$ 501,49	-	87	304370,37	<b>87,00</b>
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 4.000,00</b>	<b>R\$ 3.498,51</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>304370,37</b>	

E6SUCOLA5PA (material)								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
14/mai	R\$ 30.000,00		R\$ 30.000,00	-	-	-		
26/mai	-	R\$ 552,85	R\$ 29.447,15	-	12	6634,2		
26/mai	-	R\$ 428,36	R\$ 29.018,79	-	12	5140,32		
25/jun	R\$ (22.000,00)	-	R\$ 7.018,79	-	-	-		
06/out	-	R\$ 69,70	R\$ 6.949,09	-	145	10106,5		
06/out	-	R\$ 543,45	R\$ 6.405,64	-	145	78800,25		
06/out	-	R\$ 81,98	R\$ 6.323,66	-	145	11887,1	<b>145,19</b>	
06/out	-	R\$ 95,94	R\$ 6.227,72	-	145	13911,3		
21/out	-	R\$ 580,95	R\$ 5.646,77	-	160	92952		
30/out	-	R\$ 372,00	R\$ 5.274,77	-	169	62868		
30/out	-	R\$ 4.276,36	R\$ 998,41	-	169	722704,84		
03/nov	-	R\$ 416,00	R\$ 582,41	-	173	71968		
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 8.000,00</b>	<b>R\$ 7.417,59</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1076972,51</b>		

E6SUCOLA5PA (serviço)								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
25/jun	R\$ 22.000,00	R\$ 21.999,65	R\$ 0,35	-	0	0		
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 22.000,00</b>	<b>R\$ 21.999,65</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	

E6SUCOLA5PA (permanente)								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
15/abr	R\$ 55.060,00	-	R\$ 55.060,00	-	-	-		
18/jun	-	R\$ 28.979,70	R\$ 26.080,30	-	64	1854700,8	<b>87,01</b>	



E6SUCOLA5PA (permanente)								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
22/jun	-	R\$ 1.576,00	R\$ 24.504,30	-	68	107168		
25/jun	-	R\$ 393,99	R\$ 24.110,31	-	71	27973,29		
01/jul	-	R\$ 710,00	R\$ 23.400,31	-	77	54670		
03/jul	-	R\$ 2.330,00	R\$ 21.070,31	-	79	184070		
30/jul	-	R\$ 2.549,00	R\$ 18.521,31	-	106	270194		
30/jul	-	R\$ 263,99	R\$ 18.257,32	-	106	27982,94		
30/jul	-	R\$ 1.658,00	R\$ 16.599,32	-	106	175748		
30/jul	-	R\$ 2.000,00	R\$ 14.599,32	-	106	212000		
30/jul	-	R\$ 965,00	R\$ 13.634,32	-	106	102290		
30/jul	-	R\$ 2.000,00	R\$ 11.634,32	-	106	212000		
30/jul	-	R\$ 1.260,63	R\$ 10.373,69	-	106	133626,78		
30/jul	-	R\$ 3.145,80	R\$ 7.227,89	-	106	333454,8		
30/jul	-	R\$ 3.026,00	R\$ 4.201,89	-	106	320756		
17/set	-	R\$ 971,98	R\$ 3.229,91	-	155	150656,9		
14/out	-	R\$ (28.979,70)	R\$ 32.209,61	-	182	-5274305,4		
14/out	-	R\$ 22.884,00	R\$ 9.325,61	-	182	4164888		
15/out	-	R\$ 4.950,00	R\$ 4.375,61	-	183	905850		
20/out	-	R\$ 4.076,00	R\$ 299,61	-	188	766288		
03/nov	-	R\$ 299,61	R\$ (0,00)	-	202	60521,22		
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 55.060,00</b>	<b>R\$ 55.060,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4790533,33</b>		

E6SUCOLA6OP (material)								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
03/jun	R\$ 7.000,00	-	R\$ 7.000,00	-	-	-	151,68	

E6SUCOLA6OP (material)								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
26/out	-	R\$ 448,50	R\$ 6.551,50	-	145	65032,5		
30/out	-	R\$ 125,00	R\$ 6.426,50	-	149	18625		
30/out	-	R\$ 1.677,50	R\$ 4.749,00	-	149	249947,5		
03/nov	-	R\$ 1.196,00	R\$ 3.553,00	-	153	182988		
03/nov	-	R\$ 1.980,00	R\$ 1.573,00	-	153	302940		
04/nov	-	R\$ 1.260,00	R\$ 313,00	-	154	194040		
04/nov	-	R\$ (1.196,00)	R\$ 1.509,00	-	154	-184184		
04/nov	-	R\$ 1.506,96	R\$ 2,04	-	154	232071,84		
10/nov	-	R\$ (1.677,50)	R\$ 1.679,54	-	160	-268400		
10/nov	-	R\$ 1.677,50	R\$ 2,04	-	160	268400		
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 7.000,00</b>	<b>R\$ 6.997,96</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1061460,84</b>		

E6SUCOLA6OP (serviço)								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
03/jun	R\$ 114.000,00		R\$ 114.000,00	-	-	-		
17/jun	-	R\$ 2.875,00	R\$ 111.125,00	-	14	40250		
16/jul	-	R\$ 180,00	R\$ 110.945,00	-	43	7740		
22/jul	-	R\$ 316,00	R\$ 110.629,00	-	49	15484		
06/ago	-	R\$ 9.999,50	R\$ 100.629,50	-	64	639968		
10/ago	-	R\$ (2.749,50)	R\$ 103.379,00	-	68	-186966		
10/ago	-	R\$ 2.723,20	R\$ 100.655,80	-	68	185177,6		
13/ago	-	R\$ 1.968,00	R\$ 98.687,80	-	71	139728		
27/ago	-	R\$ 11.017,00	R\$ 87.670,80	-	85	936445		
27/ago	-	R\$ 31.170,00	R\$ 56.500,80	-	85	2649450		
							<b>109,38</b>	

E6SUCOLA6OP (serviço)								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
17/set	-	R\$ 816,00	R\$ 55.684,80	-	106	86496		
01/out	-	R\$ 2.851,75	R\$ 52.833,05	-	120	342210		
07/out	-	R\$ 2.105,00	R\$ 50.728,05	-	126	265230		
08/out	-	R\$ 7.044,10	R\$ 43.683,95	-	127	894600,7		
13/out	-	R\$ (2.105,00)	R\$ 45.788,95	-	132	-277860		
13/out	-	R\$ 2.465,00	R\$ 43.323,95	-	132	325380		
22/out	-	R\$ 4.860,00	R\$ 38.463,95	-	141	685260		
22/out	-	R\$ 532,80	R\$ 37.931,15	-	141	75124,8		
29/out	-	R\$ 5.188,00	R\$ 32.743,15	-	148	767824		
30/out	-	R\$ 2.560,00	R\$ 30.183,15	-	149	381440		
30/out	-	R\$ 30.151,70	R\$ 31,45	-	149	4492603,3		
04/nov	R\$ (31,45)	-	R\$ 0,00	-	-	-		
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 113.968,55</b>	<b>R\$ 113.968,55</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12465585,4</b>		

E6SUCOLA6OP (permanente)								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
17/abr	R\$ 151.000,00	-	R\$ 151.000,00	-	-	-		
28/jul	-	R\$ 6.395,00	R\$ 144.605,00	-	102	652290		
28/jul	-	R\$ 1.192,94	R\$ 143.412,06	-	102	121679,88		
28/jul	-	R\$ 965,00	R\$ 142.447,06	-	102	98430		
28/jul	-	R\$ 1.200,00	R\$ 141.247,06	-	102	122400		<b>125,57</b>
28/jul	-	R\$ 90,00	R\$ 141.157,06	-	102	9180		
28/jul	-	R\$ 699,20	R\$ 140.457,86	-	102	71318,4		
28/jul	-	R\$ 2.357,00	R\$ 138.100,86	-	102	240414		

E6SUCOLA6OP (permanente)								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
28/jul	-	R\$ 8.349,00	R\$ 129.751,86	-	102	851598		
28/jul	-	R\$ 708,39	R\$ 129.043,47	-	102	72255,78		
28/jul	-	R\$ 925,00	R\$ 128.118,47	-	102	94350		
28/jul	-	R\$ (708,39)	R\$ 128.826,86	-	102	-72255,78		
28/jul	-	R\$ (8.349,00)	R\$ 137.175,86	-	102	-851598		
28/jul	-	R\$ (699,20)	R\$ 137.875,06	-	102	-71318,4		
28/jul	-	R\$ (90,00)	R\$ 137.965,06	-	102	-9180		
28/jul	-	R\$ (1.200,00)	R\$ 139.165,06	-	102	-122400		
28/jul	-	R\$ (965,00)	R\$ 140.130,06	-	102	-98430		
28/jul	-	R\$ (1.192,94)	R\$ 141.323,00	-	102	-121679,88		
28/jul	-	R\$ (2.357,00)	R\$ 143.680,00	-	102	-240414		
28/jul	-	R\$ (6.395,00)	R\$ 150.075,00	-	102	-652290		
28/jul	-	R\$ 708,39	R\$ 149.366,61	-	102	72255,78		
28/jul	-	R\$ 8.349,00	R\$ 141.017,61	-	102	851598		
28/jul	-	R\$ 2.357,00	R\$ 138.660,61	-	102	240414		
28/jul	-	R\$ 699,20	R\$ 137.961,41	-	102	71318,4		
28/jul	-	R\$ 90,00	R\$ 137.871,41	-	102	9180		
28/jul	-	R\$ 1.200,00	R\$ 136.671,41	-	102	122400		
28/jul	-	R\$ 965,00	R\$ 135.706,41	-	102	98430		
28/jul	-	R\$ 1.192,94	R\$ 134.513,47	-	102	121679,88		
28/jul	-	R\$ 6.395,00	R\$ 128.118,47	-	102	652290		
29/jul	-	R\$ 19.057,50	R\$ 109.060,97	-	103	1962922,5		
29/jul	-	R\$ 33.485,00	R\$ 75.575,97	-	103	3448955		
29/jul	-	R\$ 3.480,00	R\$ 72.095,97	-	103	358440		
30/jul	-	R\$ 263,99	R\$ 71.831,98	-	104	27454,96		

E6SUCOLA6OP (permanente)								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
30/jul	-	R\$ (263,99)	R\$ 72.095,97	-	104	-27454,96		
11/ago	-	R\$ 2.019,00	R\$ 70.076,97	-	116	234204		
11/ago	-	R\$ 1.119,00	R\$ 68.957,97	-	116	129804		
11/ago	-	R\$ 4.500,00	R\$ 64.457,97	-	116	522000		
11/ago	-	R\$ 15.979,66	R\$ 48.478,31	-	116	1853640,56		
11/ago	-	R\$ 377,05	R\$ 48.101,26	-	116	43737,8		
17/ago	-	R\$ 2.281,00	R\$ 45.820,26	-	122	278282		
19/ago	-	R\$ (15.976,66)	R\$ 61.796,92	-	124	-1981105,84		
21/ago	-	R\$ (33.485,00)	R\$ 95.281,92	-	126	-4219110		
21/ago	-	R\$ 33.485,00	R\$ 61.796,92	-	126	4219110		
26/ago	-	R\$ 310,00	R\$ 61.486,92	-	131	40610		
26/ago	-	R\$ 509,75	R\$ 60.977,17	-	131	66777,25		
26/ago	-	R\$ 4.038,00	R\$ 56.939,17	-	131	528978		
26/ago	-	R\$ 1.119,00	R\$ 55.820,17	-	131	146589		
26/ago	-	R\$ 2.281,00	R\$ 53.539,17	-	131	298811		
02/set	-	R\$ (2.019,00)	R\$ 55.558,17	-	138	-278622		
17/set	-	R\$ (2.357,00)	R\$ 57.915,17	-	153	-360621		
21/set	-	R\$ (19.057,50)	R\$ 76.972,67	-	157	-2992027,5		
21/set	-	R\$ 13.491,00	R\$ 63.481,67	-	157	2118087		
22/set	-	R\$ 335,22	R\$ 63.146,45	-	158	52964,76		
24/set	-	R\$ 1.503,99	R\$ 61.642,46	-	160	240638,4		
24/set	-	R\$ 1.880,00	R\$ 59.762,46	-	160	300800		
25/set	-	R\$ 6.960,00	R\$ 52.802,46	-	161	1120560		
08/out	-	R\$ (3,00)	R\$ 52.805,46	-	174	-522		
28/out	-	R\$ 19.994,00	R\$ 32.811,46	-	194	3878836		

E6SUCOLA6OP (permanente)									
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)		
29/out	-	R\$ 2.238,00	R\$ 30.573,46	-	195	436410			
30/out	-	R\$ 1.858,00	R\$ 28.715,46	-	196	364168			
03/nov	-	R\$ 1.789,99	R\$ 26.925,47	-	200	357998			
05/nov	-	R\$ 980,00	R\$ 25.945,47	-	202	197960			
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 151.000,00</b>	<b>R\$ 125.054,53</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15703190,99</b>			

E6SUCOLCEQR									
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)		
26/jun	R\$ 712,80	-	R\$ 712,80	-	-	-			
23/set	R\$ 718,20	-	R\$ 1.431,00	-	-	-			
21/out	-	R\$ 1.370,00	R\$ 61,00	R\$ 712,80 R\$ 657,20	117 28	83397,6 18401,6			<b>74,31</b>
28/out	R\$ 967,10	-	R\$ 1.028,10	-	-	-			
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 2.398,10</b>	<b>R\$ 1.370,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>101799,2</b>			

E6SUCOLCEQS									
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)		
29/mai	R\$ 141.411,60	-	R\$ 141.411,60	-	-	-			
01/jun	-	R\$ 141.408,00	R\$ 3,60	-	3	424224			
23/jul	R\$ 226.258,56	-	R\$ 226.262,16	-	-	-			<b>2,11</b>
28/jul	R\$ 84.846,96	-	R\$ 311.109,12	-	-	-			
28/jul	-	R\$ 4.840,63	R\$ 306.268,49	-	5	24203,15			

E6SUCOLCEQS								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
28/jul	-	R\$ 39.939,02	R\$ 266.329,47	-	5	199695,1		
28/jul	-	R\$ 181.482,00	R\$ 84.847,47	R\$ 4,17	0	0		
28/jul	-	R\$ 84.842,79	R\$ 4,68	R\$ 84.843,30	5	424216,5		
27/out	R\$ 301.677,47	-	R\$ 301.682,15	R\$ 3,60	60	216		
29/out	-	R\$ (35.860,00)	R\$ 337.542,15	R\$ 84.839,19	0	0		
29/out	-	R\$ 27.484,96	R\$ 310.057,19	-	98	-3514280		
29/out	-	R\$ 103.800,00	R\$ 206.257,19	R\$ 35.860,00	98	3514280		
29/out	-	R\$ 206.250,00	R\$ 7,19	R\$ 67.940,00	2	135880		
29/out	R\$ 754.194,59	R\$ 754.187,40	R\$ 14,38	-	2	412500		
29/out				-	2	1508374,8		
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 1.508.389,18</b>	<b>R\$ 1.508.374,80</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3184279,47</b>		

E6SUEXCA5PA								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
02/jul	R\$ 1.000,00	-	R\$ 1.000,00	-	-	-		
03/jul	-	R\$ 1.000,00	R\$ -	-	1	1000		<b>1,00</b>
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 1.000,00</b>	<b>R\$ 1.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1000</b>		

E6SUEXCA6OP								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
08/mai	R\$ 6.000,00		R\$ 6.000,00	-	-	-		<b>20,00</b>

E6SUEXCA6OP									
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)		
28/mai	-	R\$ 4.279,90	R\$ 1.720,10	-	20	85.598,00			
28/mai	-	R\$ 1.720,10	R\$ -	-	20	34.402,00			
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 6.000,00</b>	<b>R\$ 6.000,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>120.000,00</b>			

E6SUEXCSOLE									
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)		
20/abr	R\$ 8.000,00	-	R\$ 8.000,00	-	-	-			
14/mai	-	R\$ 6.069,00	R\$ 1.931,00	-	24	145656			
26/mai	-	R\$ 1.360,00	R\$ 571,00	-	36	48960			
28/mai	-	R\$ 571,00	R\$ -	-	38	21698			
31/jul	R\$ 9.000,00	-	R\$ 9.000,00	-	-	-			
10/ago	-	R\$ 8.976,00	R\$ 24,00	-	10	89760			
13/out	R\$ 8.000,00	-	R\$ 8.024,00	-	-	-			
14/out	-	R\$ 2.805,00	R\$ 5.219,00	R\$ 24,00	75	1800			<b>13,20</b>
				R\$ 2.781,00	1	2781			
14/out	-	R\$ 701,25	R\$ 4.517,75	-	1	701,25			
14/out	-	R\$ 2.244,00	R\$ 2.273,75	-	1	2244			
14/out	-	R\$ 1.479,00	R\$ 794,75	-	1	1479			
20/out	-	R\$ (701,25)	R\$ 1.496,00	-	1	-701,25			
20/out	-	R\$ 663,00	R\$ 833,00	-	7	4641			
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 25.000,00</b>	<b>R\$ 24.167,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>319019</b>			



E7DATRSAPIO (serviço)							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma (e) / \Sigma (b)$ Tempo Médio (dias)
11/jun	R\$ 80.000,00		R\$ 80.000,00	-	-	-	
12/jun	-	R\$ 67.999,98	R\$ 12.000,02	-	1	67999,98	
12/jun	-	R\$ 12.000,00	R\$ 0,02	-	1	12000	
18/jun	R\$ 77.000,00		R\$ 77.000,02	-	-	-	
18/jun	R\$ 80.000,00		R\$ 157.000,02	-	-	-	
23/jun	-	R\$ 63.873,60	R\$ 93.126,42	R\$ 0,02	12	0,24	3,79
				R\$ 93.126,40	5	465632	
02/jul	R\$ (80.000,00)		R\$ 13.126,42	-	-	-	
09/nov	R\$ (13.126,42)		R\$ -	-	-	-	
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 143.873,58</b>	<b>R\$ 143.873,58</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>545632,22</b>	

I3DAFUNADOM							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma (e) / \Sigma (b)$ Tempo Médio (dias)
12/fev	R\$ 4.201,50	-	R\$ 4.201,50	-	-	-	
27/fev	-	R\$ 1.920,00	R\$ 2.281,50	-	15	28800	
27/fev	-	R\$ 2.261,75	R\$ 19,75	-	15	33926,25	
02/mar	-	R\$ (1.075,20)	R\$ 1.094,95	-	18	-19353,6	
02/mar	-	R\$ 1.085,47	R\$ 9,48	-	18	19538,46	
24/mar	-	R\$ (844,80)	R\$ 854,28	-	40	-33792	39,13
24/mar	-	R\$ (2.261,75)	R\$ 3.116,03	-	40	-90470	
24/mar	-	R\$ 2.261,83	R\$ 854,20	-	40	90473,2	
24/mar	-	R\$ 426,00	R\$ 428,20	-	40	17040	
14/abr	R\$ 4.201,50	-	R\$ 4.629,70	-	-	-	

I3DAFUNADOM							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
22/abr	-	R\$ 1.400,00	R\$ 3.229,70	R\$ 428,20	69	29545,8	
	-			R\$ 971,80	8	7774,4	
29/abr	-	R\$ 479,40	R\$ 2.750,30	-	15	7191	
05/mai	-	R\$ 160,00	R\$ 2.590,30	-	21	3360	
14/mai	-	R\$ 106,80	R\$ 2.483,50	-	30	3204	
15/mai	R\$ 8.403,00		R\$ 10.886,50	-	-	-	
20/mai	-	R\$ 115,50	R\$ 10.771,00	-	36	4158	
03/jun	-	R\$ 232,00	R\$ 10.539,00	-	50	11600	
10/jun	-	R\$ 235,62	R\$ 10.303,38	-	57	13430,34	
11/jun	R\$ 8.403,00	-	R\$ 18.706,38	-	-	-	
11/jun	-	R\$ 50,00	R\$ 18.656,38	-	58	2900	
16/jun	-	R\$ 340,00	R\$ 18.316,38	-	63	21420	
17/jun	-	R\$ 520,00	R\$ 17.796,38	-	64	33280	
17/jun	-	R\$ 1.968,00	R\$ 15.828,38	R\$ 990,38	64	63384,32	
	-			R\$ 977,62	33	32261,46	
18/jun	-	R\$ 2.030,00	R\$ 13.798,38	-	34	69020	
23/jun	-	R\$ 480,00	R\$ 13.318,38	-	39	18720	
24/jun	-	R\$ 3.034,30	R\$ 10.284,08	-	40	121372	
24/jun	-	R\$ 590,00	R\$ 9.694,08	-	40	23600	
24/jun	-	R\$ 415,20	R\$ 9.278,88	-	40	16608	
24/jun	-	R\$ 371,92	R\$ 8.906,96	-	40	14876,8	
24/jun	-	R\$ 415,33	R\$ 8.491,63	-	40	16613,2	
25/jun	-	R\$ 322,80	R\$ 8.168,83	R\$ 88,63	41	3633,83	
	-			R\$ 234,17	14	3278,38	
25/jun	-	R\$ 45,80	R\$ 8.123,03	-	14	641,2	

I3DAFUNADOM							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
01/jul	-	R\$ 720,00	R\$ 7.403,03	-	20	14400	
01/jul	-	R\$ 1.128,00	R\$ 6.275,03	-	20	22560	
01/jul	-	R\$ 450,00	R\$ 5.825,03	-	20	9000	
02/jul	-	R\$ 120,00	R\$ 5.705,03	-	21	2520	
02/jul	-	R\$ 44,96	R\$ 5.660,07	-	21	944,16	
09/jul	-	R\$ 400,00	R\$ 5.260,07	-	28	11200	
09/jul	-	R\$ 300,00	R\$ 4.960,07	-	28	8400	
13/jul	-	R\$ 237,28	R\$ 4.722,79	-	32	7592,96	
16/jul	-	R\$ 495,00	R\$ 4.227,79	-	35	17325	
16/jul	-	R\$ 347,60	R\$ 3.880,19	-	35	12166	
16/jul	-	R\$ 579,02	R\$ 3.301,17	-	35	20265,7	
22/jul	-	R\$ (300,00)	R\$ 3.601,17	-	41	-12300	
22/jul	-	R\$ 300,00	R\$ 3.301,17	-	41	12300	
22/jul	-	R\$ 254,00	R\$ 3.047,17	-	41	10414	
30/jul	-	R\$ 350,00	R\$ 2.697,17	-	49	17150	
16/jul	-	R\$ (322,80)	R\$ 3.019,97	-	35	-11298	
17/ago	-	R\$ 175,00	R\$ 2.844,97	-	67	11725	
17/ago	-	R\$ 401,45	R\$ 2.443,52	-	67	26897,15	
27/ago	-	R\$ 160,00	R\$ 2.283,52	-	77	12320	
27/ago	-	R\$ 187,28	R\$ 2.096,24	-	77	14420,56	
02/set	R\$ 8.403,00	-	R\$ 10.499,24	-	-	-	
09/set	-	R\$ 1.328,00	R\$ 9.171,24	-	90	119520	
09/set	-	R\$ 101,78	R\$ 9.069,46	-	90	9160,2	
09/set	-	R\$ 770,00	R\$ 8.299,46	R\$ 666,46	90	59981,4	
	-			R\$ 103,54	7	724,78	

I3DAFUNADOM								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
09/set	-	R\$ 301,50	R\$ 7.997,96	-	7	2110,5		
17/set	-	R\$ 700,89	R\$ 7.297,07	-	8	5607,12		
17/set	-	R\$ 260,00	R\$ 7.037,07	-	8	2080		
05/out	-	R\$ 262,26	R\$ 6.774,81	-	26	6818,76		
05/out	-	R\$ 479,50	R\$ 6.295,31	-	33	15823,5		
05/out	-	R\$ 506,94	R\$ 5.788,37	-	33	16729,02		
05/out	-	R\$ 321,70	R\$ 5.466,67	-	33	10616,1		
15/out	-	R\$ 47,24	R\$ 5.419,43	-	36	1700,64		
16/out	-	R\$ 137,39	R\$ 5.282,04	-	37	5083,43		
22/out	-	R\$ 283,00	R\$ 4.999,04	-	43	12169		
26/out	-	R\$ 1.204,00	R\$ 3.795,04	-	54	65016		
27/out	-	R\$ 399,98	R\$ 3.395,06	-	55	21998,9		
27/out	-	R\$ 1.166,90	R\$ 2.228,16	-	55	64179,5		
27/out	-	R\$ (30,00)	R\$ 2.258,16	-	55	-1650		
30/out	-	R\$ 450,00	R\$ 1.808,16	-	58	26100		
30/out	-	R\$ 1.170,00	R\$ 638,16	-	58	67860		
30/out	-	R\$ 144,40	R\$ 493,76	-	58	8375,2		
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 33.612,00</b>	<b>R\$ 33.118,24</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1296041,62</b>		

I3DAFUNCONC								
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)	
13/jan	R\$ 15.203,37	-	R\$ 15.203,37	-	-	-		
26/jan	-	R\$ 124,18	R\$ 15.079,19	-	13	1614,34		<b>8,73</b>

I3DAFUNCONC							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
26/jan	-	R\$ 809,12	R\$ 14.270,07	-	13	10518,56	
27/jan	-	R\$ 3,76	R\$ 14.266,31	-	14	52,64	
29/jan	-	R\$ 122,02	R\$ 14.144,29	-	16	1952,32	
29/jan	-	R\$ 250,00	R\$ 13.894,29	-	16	4000	
29/jan	-	R\$ 13.894,29	R\$ -	-	16	222308,64	
12/fev	R\$ 15.203,37	-	R\$ 15.203,37	-	-	-	
23/fev	-	R\$ 122,02	R\$ 15.081,35	-	11	1342,22	
23/fev	-	R\$ 559,75	R\$ 14.521,60	-	11	6157,25	
23/fev	-	R\$ 250,00	R\$ 14.271,60	-	11	2750	
23/fev	-	R\$ 1.200,00	R\$ 13.071,60	-	11	13200	
23/fev	-	R\$ 150,00	R\$ 12.921,60	-	11	1650	
23/fev	-	R\$ 12.921,60	R\$ -	-	11	142137,6	
09/mar	R\$ 15.203,37	-	R\$ 15.203,37	-	-	-	
10/mar	R\$ 7.000,00	-	R\$ 22.203,37	-	-	-	
11/mar	-	R\$ 20.158,31	R\$ 2.045,06	R\$ 15.203,37	2	30406,74	
11/mar	-	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.954,94	1	4954,94	
11/mar	-	R\$ 1.266,84	R\$ 778,22	-	1	1266,84	
11/mar	-	R\$ 128,22	R\$ 650,00	-	1	128,22	
11/mar	-	R\$ 500,00	R\$ 150,00	-	1	500	
11/mar	-	R\$ 150,00	R\$ 0,00	-	1	150	
26/mar	-	R\$ (3,63)	R\$ 3,63	-	16	-58,08	
26/mar	-	R\$ 3,63	R\$ 0,00	-	16	58,08	
07/abr	R\$ 25.000,00	-	R\$ 25.000,00	-	-	-	
08/abr	-	R\$ 23.559,58	R\$ 1.440,42	-	1	23559,58	
08/abr	-	R\$ 100,00	R\$ 1.340,42	-	1	100	

I3DAFUNCONC							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
08/abr	-	R\$ 900,00	R\$ 440,42	-	1	900	
09/abr	-	R\$ (340,00)	R\$ 780,42	-	2	-680	
09/abr	-	R\$ 216,54	R\$ 563,88	-	2	433,08	
09/abr	-	R\$ 563,88	R\$ (0,00)	-	2	1127,76	
20/abr	R\$ 16.500,50	-	R\$ 16.500,50	-	-	-	
22/abr	-	R\$ 16.500,50	R\$ -	-	2	33001	
05/mai	-	R\$ (897,72)	R\$ 897,72	-	15	-13465,8	
05/mai	-	R\$ 881,36	R\$ 16,36	-	15	13220,4	
05/mai	-	R\$ 16,36	R\$ -	-	15	245,4	
11/mai	R\$ 21.250,00	-	R\$ 21.250,00	-	-	-	
14/mai	R\$ 3.750,00	-	R\$ 25.000,00	-	-	-	
19/mai	-	R\$ 22.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 21.250,00	8	170000	
	-			R\$ 500,00	5	2500	
19/mai	-	R\$ 300,00	R\$ 2.700,00	-	5	1500	
19/mai	-	R\$ 300,00	R\$ 2.400,00	-	5	1500	
19/mai	-	R\$ 1.000,00	R\$ 1.400,00	-	5	5000	
19/mai	-	R\$ 450,00	R\$ 950,00	-	5	2250	
17/jun	R\$ 100.000,00	-	R\$ 100.950,00	-	-	-	
22/jun	-	R\$ 700,00	R\$ 100.250,00	-	39	27300	
22/jun	-	R\$ 4.800,00	R\$ 95.450,00	R\$ 950,00	39	37050	
	-			R\$ 3.850,00	5	19250	
22/jun	-	R\$ 500,00	R\$ 94.950,00	-	5	2500	
22/jun	-	R\$ 93.200,00	R\$ 1.750,00	-	5	466000	
22/jun	-	R\$ 800,00	R\$ 950,00	-	5	4000	

I3DAFUNCONC							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
26/jun	-	R\$ (912,55)	R\$ 1.862,55	-	9	-8212,95	
26/jun	-	R\$ 1.862,55	R\$ -	-	9	16762,95	
20/jul	-	R\$ (3,08)	R\$ 3,08	-	33	-101,64	
20/jul	-	R\$ 3,08	R\$ -	-	33	101,64	
10/ago	-	R\$ (1.155,51)	R\$ 1.155,51	-	54	-62397,54	
16/ago	-	R\$ 1.155,51	R\$ -	-	60	69330,6	
13/ago	-	R\$ (40,50)	R\$ 40,50	-	57	-2308,5	
13/ago	-	R\$ 40,50	R\$ -	-	57	2308,5	
02/set	R\$ 41.914,07	-	R\$ 41.914,07	-	-	-	
04/set	-	R\$ 282,66	R\$ 41.631,41	-	2	565,32	
28/set	-	R\$ 455,69	R\$ 41.175,72	-	26	11847,94	
28/set	-	R\$ 1.200,00	R\$ 39.975,72	-	26	31200	
28/set	-	R\$ 2.800,00	R\$ 37.175,72	-	26	72800	
28/set	-	R\$ 500,00	R\$ 36.675,72	-	26	13000	
28/set	-	R\$ 300,00	R\$ 36.375,72	-	26	7800	
28/set	-	R\$ 36.375,72	R\$ -	-	26	945768,72	
01/out	-	R\$ (6,51)	R\$ 6,51	-	29	-188,79	
01/out	-	R\$ (486,87)	R\$ 493,38	-	29	-14119,23	
01/out	-	R\$ 6,51	R\$ 486,87	-	29	188,79	
01/out	-	R\$ 486,87	R\$ -	-	29	14119,23	
26/out	R\$ 9.426,18	-	R\$ 9.426,18	-	-	-	
28/out	-	R\$ 9.426,18	R\$ -	-	2	18852,36	
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 270.450,86</b>	<b>R\$ 270.450,86</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2359699,13</b>	

I3DAFUNCONT							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
13/jan	R\$ 4.450,00	-	R\$ 4.450,00	-	-	-	
26/jan	-	R\$ 120,00	R\$ 4.330,00	-	13	1560	
29/jan	-	R\$ 4.330,00	R\$ -	-	16	69280	
06/fev	-	R\$ (69,89)	R\$ 69,89	-	24	-1677,36	
06/fev	-	R\$ 69,89	R\$ -	-	24	1677,36	
12/fev	R\$ 4.450,00	-	R\$ 4.450,00	-	-	-	
24/fev	-	R\$ 4.450,00	R\$ -	-	12	53400	
09/mar	R\$ 5.806,12	-	R\$ 5.806,12	-	-	-	
11/mar	-	R\$ 5.406,12	R\$ 400,00	-	2	10812,24	
17/mar	-	R\$ 400,00	R\$ -	-	8	3200	
09/abr	R\$ 5.406,12	-	R\$ 5.406,12	-	-	-	
14/abr	-	R\$ 400,00	R\$ 5.006,12	-	5	2000	
14/abr	-	R\$ 5.006,12	R\$ -	-	5	25030,6	<b>7,90</b>
08/mai	R\$ 5.406,12	-	R\$ 5.406,12	-	-	-	
14/mai	-	R\$ 5.006,12	R\$ 400,00	-	6	30036,72	
14/mai	-	R\$ 400,00	R\$ -	-	6	2400	
17/jun	R\$ 21.624,48	-	R\$ 21.624,48	-	-	-	
17/jun	-	R\$ 400,00	R\$ 21.224,48	-	0	0	
17/jun	-	R\$ 5.006,12	R\$ 16.218,36	-	0	0	
17/jun	-	R\$ 16.218,36	R\$ -	-	0	0	
22/jun	R\$ 2.400,00	-	R\$ 2.400,00	-	-	-	
23/jun	-	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	-	1	1200	
23/jun	-	R\$ 1.200,00	R\$ -	-	1	1200	
02/set	R\$ 17.418,36	-	R\$ 17.418,36	-	-	-	
22/set	-	R\$ 1.600,00	R\$ 15.818,36	-	20	32000	



I3DAFUNCONT							
Data	(a) Notas de Crédito (NC)	(b) Notas de Empenho (NE)	(c) Saldo	Participação do saldo anterior na NE	(d) Tempo (dias)	(e) = (b) x (d) NE (R\$) x Tempo (dias)	(f) = $\Sigma$ (e) / $\Sigma$ (b) Tempo Médio (dias)
22/set	-	R\$ 15.818,36	R\$ -	-	20	316367,2	
26/out	R\$ 3.312,11	-	R\$ 3.312,11	-	-	-	
28/out	-	R\$ 3.312,11	R\$ -	-	2	6624,22	
<b>Total (<math>\Sigma</math>)</b>	<b>R\$ 70.273,31</b>	<b>R\$ 70.273,31</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>555110,98</b>	

Fontes: Elaboração do autor (2016) a partir de dados da função diário do SIAFI.

## Anexo 4 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (MODELO)**

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: **“GESTÃO DO CICLO DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA”**.

Eu, \_\_\_\_\_, tendo sido convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa **“GESTÃO DO CICLO DAS DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA”**, recebi do Sr. Rodrigo Adriano Meirelles Nunes, responsável por sua execução as seguintes informações que me fizeram entender sem dificuldades e sem dúvidas os seguintes aspectos:

- a) Que a pesquisa se destina a implantar e acompanhar a gestão do ciclo de despesas orçamentárias durante o exercício financeiro de 2015, na esfera do Depósito de Subsistência de Santo Ângelo (DSSA);
- b) Que o desenvolvimento do estudo será importante para a organização e para a sociedade, uma vez que a aplicação de ferramentas da Nova Gestão Pública irá proporcionar a maximização dos recursos orçamentários, além de propiciar melhorias na eficiência, na eficácia e na efetividade dos gastos realizados pelo Depósito de Subsistência de Santo Ângelo;
- c) Que a presente pesquisa tem a pretensão de implantar técnicas da Nova Gestão Pública no processamento dos gastos orçamentários no DSSA, proporcionando melhorias na qualidade das aquisições/contratações, diminuição dos custos e redução do lapso temporal do ciclo das despesas;
- d) Que a minha participação na pesquisa é voluntária e a recusa em participar não irá me acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.
- e) Que o pesquisador irá tratar a minha identidade com padrões profissionais de sigilo.
- f) Que minha identidade ou o material que indique a minha participação não será liberado sem a minha permissão.
- g) Que a minha participação na pesquisa será somente para responder os questionários denominados **“QUESTIONÁRIO PARA A EXPECTATIVA DO SERVIÇO”** e **“QUESTIONÁRIO PARA A PERCEPÇÃO DO SERVIÇO”**;

- h) Que poderei sentir desconforto com a minha participação na pesquisa, visto que haverá compartilhamento de opiniões pessoais ou confidenciais. Nesse caso, sei que me é garantido o direito de não responder a qualquer pergunta;
- i) Que existe riscos mínimos para a minha saúde física e mental em responder o questionário da pesquisa;
- j) Que caso vier a sofrer algum tipo de dano físico ou psicológico ao responder a pesquisa serei imediatamente encaminhado para o Posto Médico da Guarnição de Santo Ângelo;
- k) Que caso sofrer algum tipo de dano moral, intelectual ou social poderei consultar a Assessoria Jurídica da 3ª Região Militar;
- l) Que em caso de dano espiritual serei conduzido ao Serviço de Assistência Religiosa do Exército (SAREx);
- m) Que os benefícios que deverei esperar com a minha participação serão indiretos, consubstanciando-se no aumento da eficiência, da eficácia e da economicidade na gestão dos recursos públicos controlados pelo DSSA;
- n) Que poderei em qualquer momento solicitar novas informações, modificar minha decisão se assim desejar e que minha identidade será preservada;
- o) Que, a qualquer momento, eu poderei recusar a continuar participando do estudo e, também, que eu poderei retirar este meu consentimento, sem que isso me traga qualquer penalidade ou prejuízo;
- p) Que as informações conseguidas através da minha participação não permitirão a identificação da minha pessoa, exceto aos responsáveis pelo estudo, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto.
- q) Que o estudo não acarretará nenhuma despesa para o participante da pesquisa e que não será disponível nenhuma compensação financeira adicional;
- r) Que receberei uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que uma cópia deste consentimento será arquivada no Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Santo Ângelo;
- s) Que poderei solicitar a qualquer momento informações sobre o andamento da pesquisa.
- t) Que em caso de dúvidas poderei contactar o pesquisador Rodrigo Adriano Meirelles Nunes (55) 8134 4648 ou o Comitê de Ética da URI, localizado à Rua Universidade das Missões, nº 464, Prédio 20, telefone (55) 3313 7972.

Finalmente, tendo eu compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

---

Nome do Participante

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_\_.

---

Assinatura do Participante

---

Rodrigo Adriano Meirelles Nunes

Pesquisador

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_\_.

---

Assinatura do Pesquisador