

**ESTADO DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EM SAÚDE  
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS  
ESPECIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO  
HOSPITALAR**

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: TÉCNICA E  
POLÍTICA DE COMPRAS PARA UM HOSPITAL PÚBLICO**

**NÉLIO FRANCISCO SCHMITT**

**FLORIANÓPOLIS**

**1998**

**ESTADO DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EM SAÚDE  
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS  
ESPECIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO  
HOSPITALAR**

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: TÉCNICA E  
POLÍTICA DE COMPRAS PARA UM HOSPITAL PÚBLICO**

**NÉLIO FRANCISCO SCHMITT  
ESPECIALIZANDO  
PROF. ALCIDES MILTON DA SILVA  
COORDENADOR  
PROF. OCTACÍLIO SCHÜLER  
SOBRINHO  
ORIENTADOR**

**FLORIANÓPOLIS  
1998**

**ESTADO DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EM SAÚDE  
GERÊNCIA DE ESPECIALIZAÇÃO E PROJETOS  
ESPECIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO  
HOSPITALAR**

**NÉLIO FRANCISCO SCHMITT  
ESPECIALIZANDO**

**ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: TÉCNICA E  
POLÍTICA DE COMPRAS PARA UM HOSPITAL PÚBLICO**

**PARECER:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**PROF. ALCIDES M. DA SILVA  
COORDENADOR**

\_\_\_\_\_  
**PROF. OCTACÍLIO S. SOBRINHO  
ORIENTADOR**

\_\_\_\_\_  
**PROF. JOÃO CARLOS CAETANO  
CONVIDADO**

**FLORIANÓPOLIS  
1998**

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço a Deus e a meus pais por me terem dado a dádiva da vida, a Direção do Hospital Universitário por me concederem a oportunidade de aprender e crescer profissionalmente e aos meus colegas de serviço por suprirem a minha ausência, cada um se dedicando mais um pouco, engrandecendo e enaltecendo a atividade de compras.**

# SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>05</b>
<b>2. ABSTRACT.....</b>	<b>06</b>
<b>3. BASE MONOGRÁFICA.....</b>	<b>07</b>
<b>4. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>5. ABORDAGEM TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
5.1. Histórico e evolução.....	10
5.2. Administração de materiais.....	12
5.3. Administração de compras.....	15
5.4. Qualidade na aquisição .....	22
5.5. Análise crítica .....	23
<b>6. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>26</b>
6.1. Manual de compras para o Hospital Universitário/UFSC.....	26
6.1.1 Papel do Serviço de Compras.....	26
6.1.2 Da licitação.....	28
6.1.3 Dispensa e inexigibilidade de licitação.....	29
6.1.4 Normas e procedimentos de compras.....	29
5.1.4.1. Política de compras.....	29
6.1.5 Rotinas e atribuições.....	31
6.1.5.1. Programação e controle.....	31
6.1.5.2. Controle dos parcelados .....	31
6.1.5.3. Controle dos empenhos e autorizações.....	32
6.1.5.4. Compra direta.....	33
6.1.5.5. Recepção(Secretaria) .....	33
6.1.5.6. Arquivo e cadastro de fornecedores.....	34
6.1.5.7. Emissão da solicitação de empenho.....	34
6.1.6 Elaboração de contrato.....	35
6.1.7 Emissão de empenho.....	36
6.1.8 Origem do processo licitatório.....	37
6.1.9 Pedido de compra direta ou contratação direta.....	38
6.1.10 Exigências da legislação.....	40
6.1.11 Publicações.....	42
6.1.12 Conclusão.....	44
<b>7. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>45</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>47</b>

## **APRESENTAÇÃO**

A presente monografia, tem como escopo a conclusão do Curso de Especialização, em Gestão Hospitalar, desenvolvido entre a Secretaria do Estado de Saúde de Santa Catarina, através do Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde e a Gerência de Especialização e Projetos Especiais, em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina, no período de março a novembro de 1998.

Abordamos, em nossa monografia, a política e as rotinas de compras para um hospital público e desenvolvemos nosso trabalho no Hospital Universitário/HU/UFSC, autarquia vinculada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC).

A abordagem teórica foi fruto de pesquisas bibliográficas adicionadas à experiência profissional adquirida ao longo de mais de 5 anos na atividade.

O trabalho tem a finalidade de divulgar institucionalmente – mais especificamente para o HU – e a órgãos públicos interessados, através de um manual de compras, as técnicas, a política e todas as rotinas pertinentes à atividade de aquisição de um hospital público.

## **ABSTRACT**

The current specialization course on Hospital management is developed between the Secretaria do Estado de Saúde de Santa Catarina, among Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde and Gerência de Especialização e Projetos Especiais in accord with Universidade Federal De Santa Catarina from March to November of 1998.

We examined, in our monograph, the politics and the routine of acquisitions for a public hospital. We developed our research at the Hospital Universitário/UFSC, autarchy connected to Ministério da Educação e Cultura (MEC).

The theoretical examinations were a result of a series of bibliographic investigations added to professional experience acquired in more than five (05) years of work.

The research has the purpose of making public for the institution and other interested public establishments, among a manual of purchase, the techniques, the politics and all the routines of the acquisition activity in a public hospital.

## **BASE MONOGRÁFICA**

Administração de Materiais: Técnica e Política de Compras para um Hospital objetiva, essencialmente, informar os procedimentos adotados pelo Hospital Universitário/UFSC, na elaboração e concretização de suas compras. Administração de compras engloba atividades diversas como pesquisa de preços de mercado, planejamento, controle e negociação com o fornecedor entre outras atividades, sempre considerando que as partes envolvidas buscam atender, primeiramente, os seus próprios interesses. A normatização das rotinas e atribuições, através do manual de compras desenvolvido em nosso trabalho, poderá auxiliar o processo de aquisição de bens e serviços.

Após desenvolver a monografia, concluímos que dentro da Administração de Materiais, especificamente a atividade de compras, com a reconhecida importância que lhe é pertinente, representa o equilíbrio funcional de todas as operações desenvolvidas pela instituição.

## INTRODUÇÃO

O serviço público tem sido usado, nos últimos anos, como o *bode expiatório* para esconder as fatídicas administrações de diversos governos. A má gestão de recursos existe sim, não somente no serviço público, mas em todas as organizações, sendo que algumas, através da valorização profissional, sobressaem-se conseguindo *status* de referência pela competência dos seus profissionais. Como em qualquer atividade existem profissionais mais e menos preparados, também nos serviços prestados diretamente à população isso acontece. O governo, infelizmente, tem utilizado a mídia e os meios de comunicação para generalizar o setor público como grande *vilão* para assim poder desviar a atenção da sociedade. Deveria ao menos assimilar essa ineficiência como parte integrante de sua própria inoperância. Se o governo investe mal na qualificação profissional do seu quadro funcional é diretamente responsável pelos atos por eles praticados. Reconhecendo as deficiências do setor, mas não satisfeitos e muito menos acomodados com a situação apresentada à comunidade, tentamos apresentar soluções e alternativas que possam, de uma forma ou de outra, amenizar ou reverter o quadro.

Devido às peculiaridades que o serviço público apresenta nos seus procedimentos para aquisição de bens materiais e serviços, elaboramos o Manual de Compras que informa como o processo funciona.

O Serviço de Compras busca o atendimento das necessidades de produtos e serviços em consonância aos interesses do usuário. A atividade de ressurgimento é uma função extremamente importante e reconhecida em uma empresa.

A política de aquisição segue as normas da legislação vigente, por intermédio de licitação. A contratação de empresas para fornecimento parcelado de bens de consumo tem permitido obtenção de preços mais competitivos no mercado.

As rotinas desde a programação, o controle, a compra, a emissão do empenho e a autorização de fornecimento delinham metodicamente as atribuições pertinentes a cada atividade.

A contratação direta de empresas, através do procedimento denominado *compra direta* prevista na Lei 8666/93, art. 24, permite ao órgão público a aquisição imediata de bens ou serviços emergenciais com limitação de valor.

Os atos praticados devem ser publicados de acordo com os prazos estipulados, de forma a tornar pública as atividades e a lisura dos procedimentos adotados.

Com o intuito de preencher a necessidade de aprimorar o Serviço de Compras do HU/UFSC, lançamos mão da consulta aos livros e artigos publicados, e, juntando nossa experiência obtida em mais de 5 anos de prática, tentamos apresentar, nesta monografia, os passos com a política complementada pelas rotinas e procedimentos que possam qualitativamente otimizar o processo de compras.

# ABORDAGEM TEÓRICA

## HISTÓRICO E EVOLUÇÃO

A administração, como atividade relacionada com a cooperação humana, sempre existiu. Porém, o estudo científico da administração, é bem mais recente. Historicamente, contudo, a administração foi estudada em todos os tempos, embora com percepções, intensidade e métodos variados. Foi graças a expansão atingida pelo império romano e a forma como eram administrados seus grandes feudos, que os romanos souberam manipular uma complexa máquina administrativa, indício de considerável desenvolvimento, já nessa época, de técnicas administrativas.

Na história da administração, duas instituições conseguiram manter seu *status* e, que sem dúvida, merecem ser mencionadas: a Igreja Católica Romana e as instituições militares. A Igreja Católica pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. Tem atravessado séculos e a sua forma primitiva tem permanecido mais ou menos intacta: um chefe executivo, um colégio de conselheiros, arcebispos, bispos, párocos e a congregação de fiéis. Apoiada não só na força de atração de seus objetivos, mas também na eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, a igreja tem sobrevivido às revoluções do tempo e oferecido um exemplo de como conservar e defender suas propriedades, finanças, rendas e privilégios. Sua rede administrativa espalha-se por todo o mundo e exerce influência, inclusive, sobre o comportamento dos fiéis.

A organização de exércitos nacionais tem-se constituído em uma das principais preocupações do estado moderno. O exército aparece nos tempos modernos como o primeiro sistema administrativo organizado. Substituiu as displicentes ordens de cavaleiros medievais e, posteriormente, os exércitos mercenários que proliferaram nos séculos XVII e XVIII. O exército moderno se caracteriza não só por uma hierarquia de poder que vai desde o comandante em chefe até o último soldado como também pela adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas as empresas modernas.

A administração, como ciência, teve profundos saltos de transformação a partir da revolução industrial, em torno de 1700. Nessa época não existiam empresas da forma como as conhecemos hoje. Elas eram domiciliares, praticamente não havia divisão de trabalho e a produção estava a cargo de artesãos que executavam o trabalho manualmente, sendo

poucas as máquinas utilizadas. As empresas emergentes foram se adaptando à nova situação, à medida que foram implementando novas experiências. Foi nessa ocasião que surgiram as primeiras obras que buscavam a aplicação do método científico no estudo do trabalho. Além disso, tornaram-se necessárias a especialização e a divisão do trabalho.

Hoje, diante da nova realidade econômica mundial, a administração passou a ser uma ciência. O antigo empirismo deu lugar ao atual profissionalismo. Já mais recentemente, nos reportando à década de 70 e 80, era priorizado o profissional especialista, ou seja, aquele que cada vez mais fazia apenas uma coisa. A tendência do mercado é contratar o profissional multifuncional, uma pessoa com visão macro dos negócios. A necessidade exige, hoje, devido ao processo de racionalização, duas, três ou mais funções, passando a ser generalista.

A informação é atualmente a *vedete* maior deste século e, com certeza, continuará a ser no próximo. Os infinitos processos informatizados modernos podem nos auxiliar tremendamente com relação a dados históricos, tendências atuais, situações, prospecções, aliados sempre ao alvo maior – o negócio em que a empresa está engajada.

Atualmente a informática está presente em todos os negócios, tendo fundamental importância como suporte para a administração. Da mesma forma, a informática é ferramenta essencial para a eficiência e a eficácia das organizações hospitalares. Ela tem sido imprescindível na reformulação e no aperfeiçoamento de processos e também vital no suporte e apoio às tomadas de decisões. Para que tais resultados se concretizem, o HU/UFSC vem proporcionando condições informatizadas para o melhor gerenciamento das complexas atividades de compras e serviços hospitalares.

Para a administração adequada das compras é imprescindível que se tenha conhecimento e domínio total sobre os recursos disponíveis. O Sistema de Administração de Materiais (SAM), que é um software desenvolvido pelo Núcleo de Processamento de Dados da UFSC, engloba o controle de entrada e saída de materiais, o mapa comparativo de preços e a emissão de solicitação da nota de empenho. Interligado com a Coordenadoria de Controle Orçamentário e Secretaria de Planejamento/UFSC, permite que o SAM receba todas as informações e as detenha por rubrica (material de consumo, prestação de serviço, material permanente e obras) dos saldos disponíveis. Essas informações, atualizadas constantemente, permitem gerenciar recursos e tomar decisões rápidas e consistentes.

## ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

*Administração de materiais compreende o agrupamento de materiais de várias origens e a coordenação dessa atividade com a demanda de produtos ou serviços da empresa.*<sup>1</sup>

A administração de material é uma atividade-meio ou, uma atividade quase fim, das mais importantes dentro de um enfoque sistêmico. Mesmo nas empresas de prestação de serviços, a atividade de material se faz presente de forma imprescindível ao seu funcionamento.

SILVA, considerando os princípios operacionais, conceitua administração de materiais como sendo, *planejamento, organização, direção, coordenação e controle de todas as tarefas necessárias à definição de quantidade, aquisição, guarda, controle e aplicação dos materiais destinados às atividades operacionais de uma empresa, seja esta de natureza industrial, comercial ou de serviços.*<sup>2</sup>

FERNANDES define administração de materiais como sendo *um sistema integrado em que diversos subsistemas próprios interagem para constituir um todo organizado.*<sup>3</sup>

Para MORAES *administração de materiais compreende o suprimento dos materiais necessários a um processo produtivo, na qualidade, quantidade, prazo e preços desejados.*<sup>4</sup>

*O serviço de administração de materiais, cuida desde a compra até a entrega ao utilizador, dos materiais pedidos ou requisitados, obedecendo às especificações técnicas exigidas para cada material em particular.*<sup>5</sup>

A administração de materiais poderá ser avaliada amplamente sob óticas diferentes. A ótica a ser abordada em nosso estudo enfoca as atividades pertinentes a um hospital público. Engloba, portanto as seguintes atividades:

- Planejamento
- Controle de estoque
- Compras

1 DIAS, op. cit. p. 16

2 SILVA, op. cit. p. 3

- 3 FERNANDES, op. cit. p. 182  
4 MORAES, in MEIRELES, op. cit. p. 4  
5 MESSIAS, op. cit. p. 17

- Programação de entrega
- Tempo de ressurgimento
- Armazenagem
- Processamento de pedidos e atendimento às unidades.

A função de planejar é definida por KWASNICKA *como a análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desenvolvimentos futuros, de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível à organização atingir seus objetivos já determinados.*<sup>6</sup>

A administração de materiais tem por objetivo principal otimizar, de forma eficiente e eficaz, os investimentos de materiais.

A administração de materiais tem por finalidade, segundo MESSIAS, *assegurar o contínuo abastecimento de artigos próprios, necessários e capazes de atender aos serviços executados por uma empresa.*<sup>7</sup>

Dessa forma administrar materiais requer profissionais qualificados e dinâmicos, haja vista as constantes evoluções que norteiam o sistema. *O sistema de administração de materiais, por ser um dos setores vitais da empresa, merece lugar de destaque em sua organização.*<sup>8</sup>

O sistema de administração de materiais correlaciona-se com fatores internos e externos que influenciam diretamente nos resultados. Por exemplo, *o conhecimento sobre a evolução do consumo no passado possibilita uma previsão de sua evolução futura.*<sup>9</sup> Os principais fatores influenciadores são os seguintes:

- Influências políticas
- Influências conjunturais
- Influências sazonais
- Inovações técnicas
- Preços competitivos dos concorrentes.

O problema de planejar adequadamente e controlar eficientemente o desenvolvimento e atuação do sistema de administração de materiais, face às incertezas das condições do mercado, é quase universal, devido inclusive a limitações, como, por

- 6 KWASNICKA, p. 168  
7 MESSIAS, op. cit. p. 17  
8 Ibid, p. 18  
9 DIAS, op. cit. p. 40

exemplo, financeira, orçamentária e recursos humanos. Por controle entende-se *o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-las e evitar sua repetição*<sup>10</sup> Para a administração de materiais em organizações complexas como hospitais públicos, a quem este trabalho é dirigido, a busca de novos modelos deve merecer considerável atenção, procurando-se com isto, um melhor desenvolvimento e orientação ao comportamento a ser adotado na elaboração de estratégias de atuação.

O serviço público, no Brasil, vem sendo discriminado pelas esferas governamentais, tornando cada vez mais difícil a subsistência do mesmo. A saúde pública recebe o mesmo tratamento, deixando a população desassistida e os hospitais públicos em situações caóticas. Hospitais são *organizações complexas* pela diversidade de serviços que prestam. A sinergia e harmonia entre esses serviços são fundamentais para o bom funcionamento de um hospital. Observem-se que as partes dessa organização podem variar seu grau de complexibilidade. Esses tipos de organizações devem tomar providências com vistas ao controle e à coordenação dessas atividades, visando à sintonia e unidade de procedimentos voltados ao bem comum. HALL coloca muito bem essa questão quando relata: *as organizações complexas contêm muitas subpartes que exigem coordenação e controle, e quanto mais complexa é uma organização, mais sérios se tornam esses problemas.*<sup>11</sup>

Obviamente, as organizações variam em tamanho e complexidade, mas a complexidade planejada pode ser mais notável do que a alcançada através do crescimento. Contudo, deve-se considerar as condições existentes para a observância e aplicação de critérios em instituições hospitalares, pois sua complexidade resulta em análises como esta de MEIRELES: *Não há, e nisto parece haver consenso, condições de existir receituário capaz de solucionar, a qualquer tempo e em quaisquer condições, os problemas de estruturas organizacionais nas empresas públicas de modo geral. A proposição de um modelo obriga que se delimite a área de atuação das empresas e organismos que irá atingir, os fins a que se propõem, o poder que detém, as limitações para o seu desenvolvimento e as regras e condições que o meio ambiente lhes impõe.*<sup>12</sup>

Geralmente, aplica-se a maior soma de recursos em material. *¾ partes do capital de uma empresa, segundo os mestres, muitas vezes estão representadas por aquisições de matérias-primas, equipamentos, máquinas, ferramentas, acessórios, materiais de conservação, de manutenção, peças, veículos, motores, etc., que nas modernas*

10 SILVA, op. cit. p. 38

11 HALL, op. cit. p.55

12 CORNÉLIO & PEIXOTO, in MEIRELES, op. cit. p. 2

*administrações de empresas subordinam-se à denominação de administração de materiais.*<sup>13</sup>

Por isso o administrador de materiais atua constantemente como elemento moderador, devido ao grande sinergismo e integração de suas atividades e à preocupação de buscar um equilíbrio nessa conturbada situação, conciliando os mais diversos interesses. O atendimento à necessidade de atuação como elemento moderador faz com que a administração de materiais tenha que desempenhar funções, tais como: classificação de materiais, normalização e padronização, valoração de estoques, aquisição, alienação e armazenamento, relativos a atividades pertinentes a serviços públicos. MEIRELES contempla assim os componentes do sistema de administração de materiais:

A) *Subsistema de normalização de materiais*

B) *Subsistema de controle*

C) *Sistema de aquisição*

D) *Sistema de armazenamento.*<sup>14</sup>

## ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS

Entende-se por *compra* qualquer espécie de contrato pelo qual a administração adquire a propriedade de bens ou serviços, mediante pagamento. A lei exige o planejamento da futura atuação administrativa. Isso significa que toda aquisição deverá ser antecedida de avaliação da necessidade e utilidade do objeto ou serviço a serem adquiridos. O art. 14 da lei 8666/93 clarifica muito bem o que estamos dizendo: *art. 14. Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.*<sup>15</sup>

A atividade aquisição, quer de bens materiais, quer de serviços, é diretamente influenciada por um super sistema que denominamos de economia. Os percalços e os altos e baixos de uma economia refletem nos preços praticados pelo mercado. *A oferta e a procura são, seguramente, o fundamento de, praticamente, tudo o que ocorre numa economia: determinam a quantidade de toda mercadoria produzida, a quantidade comprada e o preço alcançado.*<sup>16</sup>

13 ARAÚJO, op. cit. p. 37

14 MEIRELES, op. cit. p. 11

15 JUSTEN FILHO, op. cit. pp. 124/125

16 DORFMAN, op. cit. p. 23

Em qualquer empresa, os cuidados são redobrados sobre os produtos cujo preço é mais alto. Isso prova que o efeito do preço no consumo ou na procura é exatamente o oposto do que o é na oferta. Ou seja, quanto mais alto o preço da mercadoria, menor o seu consumo. *Qualquer setor de compras de uma empresa enfrenta, em sua rotina diária, uma tarefa interessante: a de analisar e decidir uma compra com desconto por quantidade.*<sup>17</sup> Compras em quantidades superiores à necessidade, obviamente reduzem o preço a ser pago. No mercado, esses dados se ajustam mediante as transações das pessoas que compram e vendem os produtos. Os preços não se alteram por si próprios, mas somente quando os compradores e vendedores decidem alterá-los.

Quando falamos em aquisição, é comum depararmos com o dilema: quando e quanto comprar. Fernandes expõe que o *quando* é determinado segundo um dos seguintes critérios:

a) *Sempre que a quantidade em estoque atingir um determinado nível prefixado, é providenciada a compra do material;*

b) *Sempre que a quantidade em estoque atingir uma determinada data prefixada, é providenciada a compra do material.*<sup>18</sup>

Continua Fernandes: *O quanto comprar depende do critério escolhido. Caso optemos pelo primeiro, isto é, nível prefixado, a quantidade de ressuprimento é fixa, isto é, não varia. É sempre a mesma. O que varia é a data ou a época de colocação do pedido. Este sistema é mais adequado quando a demanda do material é instável, razão pela qual também é útil para o controle dos itens mais caros em estoque. No segundo sistema, a quantidade de ressuprimento é variável, em função da disponibilidade total existente no momento da colocação do pedido, e da cobertura de estoque para o período subsequente, expressas em unidades de consumo. Neste, a data da aquisição é fixa, isto é, os intervalos de compra são regulares...*<sup>19</sup>

A escolha de um ou outro critério dependerá de tipo da empresa, considerando sua flexibilidade estrutural-funcional, ou seja, o fluxo entre a determinação inicial do **ciclo de materiais** e a sua efetiva conclusão.

A economia e o mercado de uma forma ou de outra afetam e condicionam o desempenho de uma empresa. Do mesmo modo, um hospital sofre influências internas e

17 CORREA, op. cit. p. 253

18 FERNANDES, p. 10

19 Ibid, p. 10

externas que refletem na administração das compras. Relacionamos os principais tipos de informações externas como sendo:

- Condições gerais do mercado
- Informações sobre produtos
- Informações sobre *novos* produtos
- Transporte
- Preço
- Fontes de suprimento
- Capacidade de produção e atendimento dos fornecedores
- Políticas do governo
- Legislação.

As informações internas que influenciam no funcionamento do Serviço de Compras são:

- Administração geral ou a alta administração
- Especificação do material
- Recursos financeiros
- Departamento jurídico
- Recursos humanos.

Os produtos consumidos por uma instituição, como um hospital, são extremamente diferenciados. Todavia, dentre eles há os que são comercializados por muitos vendedores, abrangidos pelo mercado competitivo. *Um mercado é competitivo quando os compradores e vendedores são tão numerosos que nenhum deles, ou nenhum grupo pequeno, exerce influência notável sobre o preço ou sobre o volume oferecido ou procurado.*<sup>20</sup>

Em um mercado competitivo, cada comprador pode ignorar os efeitos das suas próprias ações sobre seus competidores, adquirindo o produto pelo melhor preço ofertado pelo mercado. No entanto nem todo o mercado é assim. Há produtos raros e exclusivos, ou seja, comercializados por poucas empresas, e, às vezes, por uma só. São os oligopólios e monopólios. *Um oligopólio é um mercado em que existem somente umas poucas firmas, ciente cada uma delas de que suas ações produzirão um impacto significativo no preço e na oferta da mercadoria comum. Um monopólio é um mercado no qual toda mercadoria, ou praticamente toda, é oferecida por um único vendedor.*<sup>21</sup> Embora a grande maioria dos produtos sofra influência do mercado para definição do seu preço devido à competitividade, esses dois grupos não se reclinam a nenhum regulamento direto do

20 DORFMAN, op. cit. p. 38

21 Ibid, p. 39

mercado. O próprio fabricante, salvo raras exceções, oferece o produto na quantidade e preço à luz do volume da procura que ele espera obter.

Para o setor público adquirir bens de consumo ou serviços realiza licitação. Através da licitação, que é um processo normativo de competição pública, o preço de equilíbrio regulado pelo próprio mercado é proposto pelas empresas. Porém, para produtos exclusivos, a legislação prevê a inexigibilidade de licitação, uma vez que não há competição. O caso será estudado convenientemente em nosso trabalho.

*Tradicionalmente, os objetivos de compras têm sido expressos como: procura de bens e serviços da qualidade, quantidade, ocasião, fornecedor e preço certo.*<sup>22</sup>

O objetivo básico da administração de materiais, sobre o qual já discorremos, é colocar os recursos necessários ao processo produtivo, com qualidade, nas quantidades adequadas, no tempo correto e com o menor custo. Colocado isso, poderíamos partir para a função de aquisição com estreito relacionamento com o objetivo proposto. Comprar é, portanto, buscar o atendimento às necessidades de produtos ou serviços conforme os requisitos de qualidade estabelecidos pelo processo produtivo, no tempo correto, aos melhores preços e condições de pagamento. Compras é uma operação da área de materiais, mas essencial entre as que compõem o processo de suprimento de uma forma mais abrangente. Poderíamos quantificar em quatro os objetivos básicos de uma Seção de Compras:

- A) Obter um fluxo contínuo de suprimentos;
- B) Coordenar esse fluxo de maneira a aplicar um mínimo de investimento;
- C) Comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade;
- D) Procurar sempre, dentro de uma negociação justa e honrada, as melhores condições para a empresa.

Para que esses objetivos sejam plenamente alcançados, é fundamental que exista uma real previsão das necessidades de suprimento. Nunca é demais insistir na informação dessas quantidades, das qualidades atreladas a melhor especificação possível e prazos para ressurgimento. *Especificar corretamente um material é uma verdadeira obra de arte; especificar é determinar nos materiais de consumo, nas ferramentas, nos equipamentos, nos acessórios, etc., as qualidades necessárias a sua aplicação segura e econômica nos setores a que se destinam.*<sup>23</sup> A necessidade de se comprar cada vez melhor, deve ser

encarada como um meio para reduzir custos. Existem certos mandamentos que definem como comprar bem, mas manter-se bem relacionado com o mercado fornecedor,

22 FARMER & BAILY, op. cit. p. 49

23 ARAÚJO, op. cit. p. 52

antevendo, na medida do possível, eventuais problemas que possam prejudicar a empresa como tendências de comportamento do mercado e a conjuntura geral de negócios, é talvez o mais importante nesta época de intensa competitividade. A aquisição sempre é precedida de uma atividade extremamente importante, à qual DIAS dá o seguinte destaque. *A pesquisa é o elemento básico para a própria operação da seção de compras. A busca e a investigação estão vinculadas diretamente às atividades básicas de compras: a determinação e o encontro da qualidade certa, a localização de uma fonte de suprimento, a seleção de um fornecedor adequado, o estudo para determinar se o produto deve ser fabricado ou comprado, o estabelecimento de padrões de análises de valores são exemplos de pesquisas.*<sup>24</sup> A função principal da pesquisa de compras é suprir com informações os departamentos interessados.

O objeto da especificação para quem compra é assegurar que a unidade responsável pelas compras saiba exatamente o que adquirir. Por sua vez, o objeto da especificação externa é garantir que o fornecedor saiba exatamente o que fornecer.

Para evitar contratemplos, antes do estudo de mercado, deve-se ter certeza de que a especificação do material atende as necessidades do requisitante. Do contrário, a análise dos custos, bem como a possibilidade de desenvolvimento de fontes de materiais alternativos, estará prejudicada.

Antigamente os profissionais de compras iniciavam-se como almoxarifes, aos quais eram delegadas as funções de aquisição e armazenagem de mercadorias. Com o crescimento e o desenvolvimento das empresas, a função de compras também evoluiu. Naquele tempo, muitas vezes, esses almoxarifes nem sabiam que mercadorias eram ou para que fim se destinavam. Atualmente o comprador é um profissional experiente e a função é reconhecida como uma das mais importantes em uma empresa. Para conduzir eficazmente suas compras, deve demonstrar conhecimentos amplos e estar preparado para discutir em igual nível de conhecimento com os fornecedores. DIAS adverte: *O padrão atual exige que o comprador tenha ótimas qualificações e esteja preparado para usá-las em todas as ocasiões.*<sup>25</sup>

Compradores de boa qualificação profissional devem saber ouvir atentamente os argumentos apresentados pelo vendedor para depois agir sensatamente. Dessa forma, as razões e opiniões apresentadas pelo vendedor poderão ser melhor contra-argumentadas, levando a negociação a representar um benefício para a empresa. Outra característica importante é a identificação do comprador com a política e os padrões de ética definidos

24 DIAS, op. cit. p. 290

25 Ibid, p. 295

pela empresa, como a manutenção do sigilo nas negociações com os fornecedores. As políticas de aquisição de materiais e a finalização da compra devem ser orientadas pelos mais elevados níveis da empresa. Evita-se com isso que parem dúvidas quanto à dignidade daqueles que conduzem o processo, obtendo-se dos fornecedores negócios honestos e compensadores.

Cada organização, seja pública ou privada, realiza a função de compras segundo as normas internas, quase sempre controladas pela administração superior.

O cadastro de fornecedores de uma empresa prestadora de serviços é tão importante para o departamento de compras como o cadastro de clientes para o departamento de vendas. Com o intuito de evitar aborrecimentos e mal-entendidos, é indispensável uma seleção criteriosa das firmas fornecedoras. Idoneidade do fornecedor na hora da compra é fator preponderante na arte de negociar.

Os compradores geralmente conhecem os fornecedores baseados em sua experiência na compra de artigos similares ou pedindo propostas de cotação de preços aos mesmos fornecedores de encomendas anteriores. Cada comprador deve, com freqüência, buscar outros fornecedores para estimular a concorrência e adquirir, regularmente, certos materiais de uso freqüente, bem como ter acesso a novos produtos que o mercado possa oferecer. É comum localizar novos vendedores em catálogos de compras e arquivos, ou ainda, por intermédio de contatos pessoais.

Algumas vezes é necessário manter uma avaliação sistemática do desempenho real dos fornecedores. São mantidos, por exemplo, registros de desempenho, podendo se considerar a qualidade, o prazo de entrega e sua capacidade de atendimento. É importante manter um sistema de acompanhamento e avaliação em funcionamento, para tê-lo em mãos quando necessário.

A negociação está presente em qualquer atividade. Muitas vezes é encarada de forma errada. Negociação não é uma disputa em que uma das partes ganha e a outra tem prejuízo. Quando em uma negociação ambas as partes saem ganhando, podemos afirmar que houve uma boa negociação. Saber negociar é uma das habilidades mais exigidas de um comprador.

Um bom negociador não nasce feito. A habilidade para negociação se adquire com o desenvolvimento, participando de cursos, seminários e leituras especializadas. A negociação feita, por exemplo, nas bolsas de valores, na compra e venda de ações, difere do cotidiano de um profissional de compras de um hospital público, como é nosso caso. O negociador das bolsas de valores é um especialista naquela função. Tem conhecimento profundo e sabe plenamente as técnicas para obter o melhor resultado. Por outro lado o dia-a-dia do comprador público é repleto de pequenas negociações, cujos objetos de aquisição muitas vezes são desconhecidos. *Um fator muito importante é o assunto ou objeto negociado, pois é de importância fundamental que o bom negociador domine as características do bem ou do contrato negociado.*<sup>26</sup>

Além disso, um bom negociador deve seguir algumas características, dentre as quais destacamos:

- Ver a negociação como um processo contínuo no qual nenhum item é imutável;
- Ter mente aberta;
- Ser flexível e capaz de rapidamente definir metas e interesses mútuos;
- Não tentar convencer o oponente de que o ponto de vista dele está errado e deve ser mudado;
- Desenvolver alternativas criativas que vão ao encontro das necessidades de seu oponente;
- Ser cooperativo porque a cooperação possibilita um clima propício para a solução de problemas, em harmonia;
- Ser competitivo, estimulando soluções benéficas para ambas as partes;
- Compreender que a manipulação de pessoas é incompatível com as metas de harmonia resultante da cooperação e competição;
- Atingir os próprios objetivos, visando sempre a alcançar as metas da organização.

Com a utilização da credibilidade, coerência, aceitação e sinceridade, as metas visadas inspirarão mais confiança. Deve-se considerar sempre que do outro lado há interesses similares ao seu. Portanto, *a capacidade de considerar as necessidades alheias é pelo menos tão importante quanto considerar as nossas; é fundamental na negociação*

*levar isso em consideração, pois ela que fará com que a outra parte se predisponha a dialogar conosco.*<sup>27</sup>

Dessa maneira, a visão de conjunto é essencial. Nos últimos anos, descobriu-se que, ao trabalhar em conjunto, todos os segmentos envolvidos podem ganhar, ou seja, é o jogo do ganha-ganha. Ao contrário do que acontecia antigamente, hoje, em uma negociação, todos podem ganhar. O trabalho conjunto permite que todos tenham resultados mais favoráveis.

*Um dos maiores problemas com que se defronta, hoje em dia, uma seção de*

26 DIAS, op. cit. p. 326

27 Ibid, p. 329

*compras de nossas empresas é, sem dúvida alguma, os prazos de entrega.*<sup>28</sup>

Os casos de inadimplência provocam transtornos para qualquer empresa. Quando se trata de hospital, é muito mais prejudicial. A falta de material pode acarretar danos irreversíveis, por se tratar de vidas humanas.

*Cada vez mais é utilizada a norma de se estabelecer multas, para cada dia de prazo decorrido da não entrega do material... As multas, hoje em dia, constam das cláusulas contratuais de um fornecimento.*<sup>29</sup>

## **QUALIDADE NA AQUISIÇÃO**

A definição da qualidade do material a ser comprado deve, na medida do possível, estar inclusa na especificação. A especificação detalhada e mais completa possível, define o produto pretendido. Para que isso ocorra, alguns cuidados devem ser tomados, como:

- O comprador deve saber exatamente o que está sendo desejado;
- O pedido de compra deve ser emitido com uma descrição adequada e compreensível;
- O fornecedor deve ter conhecimento das exigências de qualidade;

- Os materiais entregues devem ser inspecionados e testados para verificar se atentem aos padrões de qualidade desejados e se estão de acordo com as especificações exigidas.

Para definição dos padrões de qualidade, deve-se estabelecer com antecedência critérios a serem seguidos. DIAS sintetiza essa questão de uma forma bem compreensiva: *Um dos principais objetivos e finalidades da Seção de Compras é a aquisição na qualidade adequada. A qualidade correta não quer significar a melhor qualidade disponível; por mais desejável que essa possa ser, elas terão de atender a determinadas exigências, e deve estar relacionada àquela necessidade. Qualidade correta significa melhor qualidade para determinado uso.*<sup>30</sup>

Seguindo o mesmo pensamento, para ARAÚJO, *a qualidade que deverá possuir um material é regida por uma especificação adequada.*<sup>31</sup>

28 ARAÚJO, op. cit. p. 62

29 Ibid, pp. 62/63

30 DIAS, op. cit. p. 329

31 ARAÚJO, op cit. p. 52

Em instituições de saúde, como hospitais, os níveis das medidas de controle de qualidade, por razões plenamente justificadas, tendem a ser mais elevados.

## ANÁLISE CRÍTICA

Um hospital, devido à sua complexidade, apresenta dificuldades de gestão muito superiores a empresas com finalidades lucrativas. Como afirmam Schulz e Johnson, *os hospitais estão dentre as mais complexas e dinâmicas instituições de nossa sociedade.*<sup>32</sup> Aliada a esta afirmação está a proliferação de profissões ligadas à saúde, que têm contribuído para a complexidade crescente dos serviços de saúde e de sua administração. Administrar esses interesses ambíguos, torna-se cada vez mais difícil. A comissão de educação em administração de saúde, definiu administração de saúde como ... *planejar, organizar, dirigir, controlar e coordenar os recursos e procedimentos pelos quais as necessidades e as demandas pela atenção à saúde e cuidados médicos e por ambiente sadio são conseguidos pela prestação de serviços específicos a clientes, organizações e comunidades.*<sup>33</sup> O sucesso dessas atividades, naturalmente não depende somente da

administração. *A boa ação de compras exige consideração objetiva de muitos fatores no interesse da organização como um todo.*<sup>34</sup> O trabalho sincronizado, voltado ao bem comum, define os rumos e os resultados. A participação e o interesse de todos refletem na integração conjunta porque a maior aspiração do administrador é desenvolver um sistema hospitalar eficaz no qual todos os componentes funcionem como uma equipe, visando ao atendimento das necessidades institucionais.

O Hospital Universitário/UFSC, desde o planejamento e a programação das compras de 1997, adotou uma nova política de aquisição de materiais que acreditamos atender melhor aos anseios propostos. Trata-se da contratação de empresas de acordo com a legislação vigente para fornecimento parcelado de bens de consumo por um período de até um ano. Atendendo as oscilações e as demandas do mercado, os contratos variam de três (03) meses até o término do referido exercício. A experiência vem nos mostrando que a prática é altamente positiva, devendo ser estendida a todos os grupos de materiais representativamente onerosos do ponto de vista financeiro.

As vantagens desse procedimento são distribuídas para ambas as partes. Sintetizamos assim as vantagens da contratante:

a) Diminui o número de licitações;

32 SCHULZ & JOHNSON, op. cit. p. 1

33 Ibid, pp. 151/152

34 FARMER & BAILY, op. cit. p. 18

b) Diminui o fluxo de procedimentos e rotinas;

c) Agiliza as compras;

d) Minimiza gastos com formulários;

e) Melhora a qualidade das programações e o controle;

f) Reduz o preço (devido à maior concorrência);

g) Recebe produtos parceladamente conforme a necessidade;

h) Permite um menor dispêndio mensal de recursos (compras programadas).

As empresas contratadas também têm vantagens, entre as quais destacamos:

a) Venda garantida pelo período do contrato;

b) Diminuição dos custos de produção em escala;

c) Programação definida pelo período do contrato.

Acreditamos que podemos constantemente melhorar os procedimentos visando a benefícios gerenciais e financeiros. Seguindo o raciocínio de que os recursos financeiros

tornar-se-ão cada vez mais escassos enquanto as necessidades tenderão a crescer, teremos muito a fazer, e, se necessário, mudar. Se a mudança for condizente, esses interesses devem ser seguidos, buscados e implementados. A administração requer práticas flexíveis que facilitem mudanças freqüentes.

Conforme nossa visão, a área que corresponde ao controle e padronização de medicamentos é a mais complexa para administrar. Contudo, a quantidade excessiva de medicamentos utilizados pelo HU necessita ser revista. O grupo formado por aproximadamente seiscentos itens, naturalmente apresenta maior complexidade de controle. Ocorre que, com reposições normais, alguns dos medicamentos acabam perdendo a validade e inclusive ficando ociosos. Certamente persistem itens com finalidades similares. Se diminuindo o número de itens não representa significativamente redução de gastos, pelo menos minimiza perdas e melhora o controle.

A legislação regulamenta o sistema de registro de preços como uma opção de aquisição no serviço público. O grupo de materiais que poderíamos chamar de órteses e próteses utilizado para procedimentos cirúrgicos em quantidades praticamente impossíveis de estimar, poderia ser adquirido pelo sistema de registro de preços, sendo que a empresa vencedora do certame deixaria o material em *consignação* no almoxarifado disponível para o eventual consumo.

Com a globalização da economia, planejar estrategicamente é pensar e repensar a cada momento, pessoal e profissionalmente. Plano estratégico não pode ser um produto estanque e imutável, mas coordenado, reorientado, avaliado sempre sob a luz das mudanças rápidas que ocorrem no mercado nacional e internacional. Sob essa visão, diríamos que é uma gestão estratégica, onde todo o dia, necessariamente, se pensa em que fazer. Esse planejamento não é somente da alta direção – é um processo de todas as pessoas. A excelência dos serviços não é exigida só de empresas multinacionais. Os próprios hospitais públicos, para poderem subsistir deverão prestar serviços de alta qualidade. Para alcançar essa excelência nos serviços, as instituições e o governo devem repensar e adotar entre outras as seguintes atitudes:

- Criar mentalidade de gestão estratégica, em um processo de envolvimento institucional;
- Reavaliar cada profissional identificando talentos obscurecidos pelo tempo e eliminando os *laranjas podres*;
- Buscar profissionalismo e não *proteção política* em cada funcionário;
- Adotar uma filosofia de recursos humanos onde a reciclagem e o treinamento devam ser constantes. Elas representam investimentos de retorno garantido;

- Utilizar a informática como apoio estratégico para tomada de decisões;
- Aprender a *delegar de verdade*, de acordo com a competência da cada profissional;
- A criatividade deve ser trabalhada e incentivada diariamente, através de processos e treinamentos específicos para tal fim;
- Ressaltar as possibilidades de progresso de forma honesta para cada funcionário, de acordo com sua competência e habilidade.

*É possível que o departamento de materiais seja o que mais necessite de um manual de políticas e procedimentos, por causa de seu contato permanente com fornecedores externos.*<sup>35</sup> Desenvolvemos o nosso trabalho mostrando a importância e utilidade de seguir esses procedimentos, qualificando melhor os serviços através da divulgação e transparência dos mesmos. *A maneira usual de preparar um manual é, inicialmente, determinar o que está sendo feito e, então, descrever cada operação por escrito e analisar os procedimentos existentes.*<sup>36</sup>

35 AMMER, op. cit. p. 61

36 Ibid, p. 62

## DESENVOLVIMENTO

### MANUAL DE COMPRAS PARA O HOSPITAL UNIVERSITÁRIO/UFSC

O manual de compras tem como objetivo informar os procedimentos adotados, quer seja para a contratação de serviços e obras de engenharia, quer seja para a aquisição de

material de pronta entrega e de entrega com prazo determinado ou parcelado, bem como divulgar as rotinas e atribuições de cada procedimento.

Para melhor entendimento, antes de mais nada, precisamos localizar o Serviço de Compras na estrutura do Hospital Universitário Prof<sup>o</sup>. Polydoro Ernani de São Thiago. Segue, então, o organograma para facilitar a visualização.



## **PAPEL DO SERVIÇO DE COMPRAS**

Como se visualiza no organograma acima, o Serviço de Compras está diretamente subordinado à Divisão de Administração, que por sua vez se subordina à Diretoria de Administração e esta à Direção Geral.

O Serviço de Compras dentro do contexto do HU é responsável pelo suprimento das necessidades de materiais e serviços, tendo como finalidade planejá-las quantitativamente em conjunto com o Serviço de Controle de Materiais, de modo a satisfazê-las no momento certo, com as quantidades corretas, compatíveis com a necessidade de consumo.

## **DA LICITAÇÃO**

Em empresas públicas, a legislação estabelece os dispositivos legais para aquisição de bens de consumo ou serviços, cuja complexidade geralmente varia de acordo com o aumento dos recursos financeiros envolvidos.

Denomina-se licitação o processo formal de aquisição, executado por órgãos públicos, desenvolvido conforme os preceitos estabelecidos para esse fim, com objetivo de atender as necessidades da organização quanto à compra de produtos, bens ou serviços destinados ao processo produtivo. Para MEIRELLES, grande conhecedor do assunto, *licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse.*<sup>37</sup> SILVA vai além em sua definição. Para o autor, *licitação é o procedimento administrativo pelo qual a administração procura obter a proposta mais vantajosa para a execução de suas obras e serviços, compra de materiais e gêneros, e alienação de bens.*<sup>38</sup>

Retomando MEIRELLES, tratadista de direito administrativo, assim continua: *toda licitação está sujeita a determinados princípios irrelegáveis no seu procedimento, sob pena de se descaracterizar o instituto e inviabilizar seu resultado seletivo. Estes princípios resumem-se nas seguintes prescrições: procedimento formal; publicidade de seus atos; igualdade entre os licitantes; sigilo na apresentação das propostas; vinculação ao edital ou convite; julgamento objetivo; adjudicação compulsória ao vencedor.*<sup>39</sup>

Após o processo licitatório ter sido aberto, analisado, seus itens adjudicados e os prazos para recurso forem intempestivos (salvo exceções), o Serviço de Compras recebe o processo para a confecção das Solicitações de Notas de Empenho, documento necessário para pagamento dos itens a serem entregues ou do serviço a ser prestado.

Quando o objeto do processo licitatório é aquisição de bens de consumo ou material permanente, após a tramitação necessária da Solicitação da Nota de Empenho, a empresa é informada através de Autorização de Fornecimento e o Almoxarifado comunicado sobre o prazo limite de entrega do material pelo fornecedor.

37 MEIRELLES, op. cit. p. 241

38 SILVA, op. cit. p. 53

39 MEIRELLES, in MEIRELES, op. cit. p. 56

## **DA DISPENSA E INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO**

A dispensa de licitação é um procedimento formal, cuja contratação direta exige a observância de etapas e formalidades. Com a nova redação dada pela Lei nº 9.648, de 27 de maio de 1998, o Artigo 24 da Lei 8666/93, que trata dos casos de dispensa de licitação, passou para vinte e quatro incisos referente ao assunto e mais um parágrafo

único. JUSTEN FILHO sintetiza bem a utilização desse procedimento de contratação direta: *existem hipóteses onde a licitação formal seria impossível ou frustraria a própria consecução dos interesses públicos.*<sup>40</sup> Mais adiante frisa a necessidade de se observar algumas formalidades: *definido o cabimento da contratação direta, a administração deverá pesquisar a melhor solução, tendo em vista os princípios de isonomia e indisponibilidade do interesse público.*<sup>41</sup>

A licitação é inexigível quando a disputa for inviável. A inexigibilidade não impede, no entanto, a realização da licitação. Embora bastante polêmica a questão, GRAU foi muito feliz ao se posicionar sobre o assunto: *a lei não cria hipóteses de inexigibilidade de licitação decorrentes de inviabilidade de competição. Estas constituem eventos do mundo do ser, não do mundo do deve-ser jurídico. Hipóteses de inexigibilidade de licitação decorrentes de situações de inviabilidade de competição existem – ou não existem – no mundo dos fatos. Por essa razão é que o art. 25 da Lei 8666/93 enuncia o conceito de inexigibilidade de licitação, (há inexigibilidade dela ‘quando houver inviabilidade de competição’) e, ademais, dá exemplos de alguns casos de inviabilidade de competição (seus incisos), outros, além desses, podem se manifestar.*<sup>42</sup>

Nesses casos, não há necessidade de se fazer o processo licitatório, contudo as restrições e procedimentos legais são igualmente rigorosos. Quem coordena todo o processo é o Serviço de Compras, ao contrário das licitações que são coordenadas pela Comissão Permanente de Licitação.

Em fim, o Serviço de Compras está envolvido direta ou indiretamente no processo de ressuprimento e contratação de serviços para o Hospital Universitário. Toda essa dinâmica deve ter como objetivo profícuo maximizar o binômio custo/benefício para satisfação do usuário e a manutenção da qualidade dos serviços prestados por este Hospital.

40 JUSTEN FILHO, op. cit. p. 205

41 Ibid, p. 206

42 GRAU, Ibidi. p. 253

## **NORMAS E PROCEDIMENTOS DE COMPRAS**

### **POLÍTICA DE COMPRAS**

Dentre os critérios que estabelecem as políticas de compras, o Hospital Universitário/UFSC, segue os seguintes, por ordem de importância:

- 1) Utilização obrigatória, salvo em casos especiais previstos em lei, do processo competitivo de preços, além da comparação das demais condições de compra através de processo licitatório;
- 2) Obtenção de todas as compras pelo preço mais econômico, respeitados os padrões de qualidade e os prazos de entrega necessários;
- 3) Permissão isonômica de participação dos fornecedores habilitados, conforme a legislação vigente;
- 4) Para bens e materiais de consumo, contratação de empresas para fornecimento parcelado pelo período máximo de um ano, respeitadas as condições mais econômicas pertinentes a alguns grupos de bens ou materiais.

As aquisições de materiais e as contratações de serviços, quer seja por licitação, por dispensa ou por inexigibilidade de tal processo devem seguir rigorosamente as determinações que repousam na Lei 8666/93, com suas alterações introduzidas pela Lei 8.883 de 08 de junho de 1994 e pela lei complementar 9.648 de 28 de maio de 1998, que incorpora a instrução normativa nº. 05 / MARE de 21 de julho de 1995, referente ao Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF (Vide página 40 – exigências da legislação...).

Sob norma geral, o processo de compras e contratação de serviços deve ser efetuado através de processo licitatório, devendo atender os vários níveis de volume físico e monetário do (s) objeto (s) a ser (em) adquirido (s). Portanto, cabe salientar que em função disto o processo licitatório sofre uma estratificação, sendo subdividido em modalidades, como segue:

Existem três (03) modalidades de licitação usuais para o HU/UFSC que merecem destaque:

- 1) Convite: Convite é a modalidade utilizada para valores menores até o limite de R\$ 80.000,00 (oitenta mil reais). Os prazos de recebimento das propostas também são menores, podendo ser de cinco (05) dias, tornando a aquisição mais ágil, pois há menor exigência nas obrigações fiscais. O convite é válido desde que sejam apresentadas, no mínimo, três propostas válidas por item licitado.
- 2) Tomada de Preços: As tomadas de preços devem ser publicadas em órgãos da Imprensa Oficial local e Diário Oficial da União, para a eficácia. O valor limite para aquisição de materiais ou serviços é de R\$ 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil reais), sendo mais rígida a participação devido as exigências fiscais. As propostas podem ser entregues durante 15 dias, após a data da publicação.

- 3) Concorrência: A concorrência normalmente é usada para contratos de maior valor, ou seja, acima do valor limite da tomada de preços. Aumentam os requisitos exigidos para a qualificação dos participantes. A publicação é feita com anterioridade de 30 dias em jornal de grande circulação e no Diário Oficial da União. Devido às exigências, a concorrência tem sempre duas fases: qualificação e classificação, daí deve ser apresentada em dois envelopes.

Além do processo competitivo de aquisição, as licitações que correspondem em sua essência a maioria, temos outras formas de compra que seriam por dispensa de licitação e inexigibilidade de licitação, sobre as quais discutiremos brevemente. Uma outra forma de dispensa de licitação (art. 24 II da lei 8666/93) conhecida como contratação ou compra direta, que será analisada oportunamente.

Todas as aquisições, por intermédio de licitação, seguem as normas específicas da lei. A Comissão Permanente de Licitação, designada para cumprir estas normas, elabora o edital, às vezes (quando houver divergência de modelo padrão), com a ajuda da área técnica e Procuradoria Geral (órgão jurídico da UFSC), informando critérios para análise e julgamento das propostas, dia, local e hora para recebimento e abertura de documentação e propostas, além de outras informações necessárias.

Concluído o processo licitatório, encaminha-se ao Serviço de Compras. O processo quando é encaminhado para o Serviço de Compras já foi homologado pela Direção Geral, estando portanto concluída a fase licitatória.

O Serviço de Compras, ao receber o processo, deve avaliar alguns aspectos importantes:

- 1) Forma de aquisição: dispensa, inexigibilidade ou licitação;
- 2) Aquisição de material ou serviços;
- 3) Pronta entrega ou entrega parcelada;
- 4) Tipo de material: permanente ou consumo.

A análise do processo para a identificação dos aspectos relatados caracteriza os passos a seguir:

- a) Elaboração de contrato (quando entrega parcelada de material ou contratação de serviço).
- b) Emissão de empenho (quando aquisição de material ou serviço para pronta entrega).

## ROTINAS E ATRIBUIÇÕES

Para que o Serviço de Compras do HU/UFSC funcione de forma coordenada sinergicamente, apresentamos as atividades pertinentes a cada rotina de forma geral.

### 1) PROGRAMAÇÃO E CONTROLE

A programação e controle é responsável pelo planejamento das atividades relacionadas a seguir:

- Quando a quantidade em estoque atinge o nível de reserva, o Serviço de Controle de Materiais emite o pedido de compra direta, em duas vias, onde consta a anotação do prazo necessário para entrada do produto no Almoxarifado.
- A chefia do Serviço de Controle de Materiais descreve a necessidade, justificando-a. Em casos particulares, esse pedido pode ser feito diretamente pelo usuário (igualmente em duas vias, com as justificativas). Os casos particulares são pertinentes ao material em uso não regular.
- Em casos excepcionais previstos em lei, o Serviço de Controle de Materiais emite um pedido de compra, e solicita a dispensa de licitação, igualmente justificando-a e autuando-a (organizar estruturalmente: capa com nº de protocolo; folha do pedido de compra ou contratação de serviço; despachos; reserva de recursos; seqüência de numeração, etc...) em processo.
- De acordo com a política definida, o Serviço de Controle de Materiais emite os pedidos de compra de material de estoque com as justificativas pertinentes, encaminhando-os para autuar com as respectivas estimativas de preço por item.

### 2) CONTROLE DOS PARCELADOS

A rotina do controle dos parcelados segue os seguintes passos:

- Faz previsão de despesas para o mês subsequente;
- Emite empenhos e reforços, sempre com a autorização da chefia;
- Emite reforços dos empenhos de *consignação* sempre que solicitado pela chefia e comunica ao Almoxarifado quando vierem digitados;
- Emite autorizações de fornecimento;
- Anexa os comprovantes de recebimento de fax nas autorizações devidamente preenchidas;

- Emite uma cópia da autorização de fornecimento para o Almoxarifado que irá receber o material, constando o prazo de entrega;
- Emite autorizações de fornecimento dos kits do Radioisótopos até o dia quinze (15) de cada mês, conforme programação e necessidades de consumo;
- Providencia fotocópias de todas as notas fiscais referentes aos contratos, para posterior arquivamento no referido processo;
- Emite solicitações de pagamento e, após a assinatura da chefia, encaminha ao Almoxarifado (consumo), e ao Serviço de Controle Financeiro (serviço);
- Oficializa as autorizações de transporte à transportadora, sempre que for necessário tirar nota fiscal avulsa;
- Mantém os processos parcelados, com as respectivas cópias de empenhos, despachos e publicações;
- Mantém os saldos das contas correntes atualizados no quadro branco;
- Quando solicitado, passa os saldos das contas correntes aos setores: Farmácia e Manutenção;
- Controla aproximadamente cem (100) contratos de entrega parcelada de material de consumo. A quantidade de contratos varia de ano para ano, devendo aumentar, consideravelmente, para 1999, devido ao aumento dos contratos parcelados.

### **3) CONTROLE DOS EMPENHOS E AUTORIZAÇÕES**

O controle dos empenhos e autorizações:

- Faz conferência de empenhos e documentos diversos;
- Faz encaminhamento de empenhos, juntamente com o extrato do SICAF para a chefia imediata;
- Envia empenhos para digitação, após terem sido assinados pela Direção Geral;
- Libera autorizações de fornecimento juntamente com solicitação de empenhos digitados, para as empresas;
- Anexa as notas fiscais de prestação de serviços devidamente atestadas aos empenhos e encaminha ao Serviço de Controle Financeiro para pagamento;
- Encaminha, em caso de processo licitatório de compra, os empenhos para digitação, com cópias do parecer da Procuradoria, Comissão de Controle Interno e Adjudicação da Direção Geral do HU;
- Contacta as empresas sempre que estiverem com a documentação irregular (vencidas) no SICAF;
- Encaminha os processos licitatórios para o arquivo após a conclusão da compra, com os documentos necessários em anexo, (Empenhos, Autorizações de Fornecimento) devidamente numerados;

- Encaminha ao arquivo a Autorização de Fornecimento e a cópia do empenho referente à aquisição, via compra direta.

#### **4) COMPRA DIRETA**

A compra direta, por sua vez:

- Recebe pedidos de compra e de serviços;
- Efetua pesquisa de preços para todos os pedidos de compra (mínimo três orçamentos por pedido);
- Informa e encaminha para a chefia pedidos com respectivo valor orçado para autorização;
- Atualiza diariamente tabela de controle de pedidos recebidos e encaminhados para autorização;
- Antes de efetivar a compra, verifica a habilitação da empresa através do extrato do SICAF ou documentação necessária (as quais detalharemos oportunamente);
- Na concretização da compra, negocia com o fornecedor:
  - Prazo de entrega
  - Condições do frete
  - Preço
  - Condições do pagamento;
- Através da coleta de preços, no mercado, para melhor aquisição, incumbe-se de conseguir novos fornecedores habilitados;
- Contacta as empresas com as quais está negociando sempre que estiverem com a documentação irregular (vencidas) no SICAF.

#### **5) RECEPÇÃO / SECRETARIA.**

É papel da recepção/secretaria:

- Receber processos, pedidos e outros documentos encaminhados à Divisão de Administração;
- Colocar etiqueta nos pedidos e devolver a 2ª via ao remetente;
- Distribuir todos os documentos recebidos de acordo com a finalidade;
- Receber fornecedores e encaminha-los aos interessados;
- Encaminhar por protocolo todos os documentos expedidos da Divisão de Administração aos diversos setores do HU, inclusive outros centros ou departamentos da UFSC;
- Encaminhar publicações ao AGECOM (Agência de Comunicações – UFSC);

- Auxiliar na emissão via Fax de autorizações de fornecimento e solicitações de orçamento, quando necessário;
- Quando solicitado, providenciar a retirada de processos ou outros documentos da Procuradoria Geral, Pró-Reitoria de Administração, Comissão de Controle Interno, Departamento de Contabilidade e Finanças, principais centros de atuação fora do HU.

## **6) ARQUIVO E CADASTRO DE FORNECEDORES.**

O arquivo e cadastro de fornecedores:

- Organiza pastas para arquivamento de processos, pedidos e outros documentos;
- No arquivamento de Processos, providencia para que o mesmo tenha toda a documentação exigida;
- No arquivamento de pedidos, revisa, providencia fotocópias de orçamentos emitidos por fax;
- Cadastra novos fornecedores;
- Contacta com fornecedores para que sejam feitas revisão e alteração de dados cadastrais;
- Contacta com os fornecedores e envia pelo correio contratos e outros documentos;
- Contacta e convoca o fornecedor para assinatura do contrato.

## **7) EMISSÃO DA SOLICITAÇÃO DE EMPENHO**

É função da emissão da solicitação de empenho:

- Emitir empenhos conforme informações fornecidas pela chefia, compra direta e controle de parcelados;
- Emitir contratos de acordo com os processos licitatórios;
- Emitir publicações de dispensa de licitação, inexigibilidade de licitação e extratos de contratos conforme a emissão dos mesmos, respeitando rigorosamente os prazos;
- Emitir advertências para as empresas inadimplentes conforme o artigo 87 da lei 8.666/93;
- Emitir pareceres de comissões que presidem processos de inadimplência;
- Emitir Atestados de Capacidade Técnica;
- Emitir outros documentos pertinentes ao Serviço de Compras.

As rotinas atribuídas às diferentes atividades mencionadas, correspondem às executadas no Serviço de Compras do HU, podendo ter distribuição diferenciada em outros

órgãos públicos, cabendo, portanto, a cada qual adequá-las à sua necessidade, visando a otimizar os seus serviços.

## ELABORAÇÃO DE CONTRATO<sup>43</sup>

O *contrato administrativo*, como a lei o institui, se identifica como um acordo de vontades entre um órgão da Administração Pública e um particular, que produz direitos e obrigações para ambas as partes. Geralmente o particular interessado aceita as regras impostas, pois a Administração da entidade pública impõe sua supremacia, fixando as condições do contrato. A Lei 8666/93, através de seu art. 54, define os dispositivos que podem nortear o contrato: *art. 54. Os contratos administrativos de que trata esta lei regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando-se-lhes, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e disposições de direito privado.*

*§ 1º Os contratos devem esclarecer com clareza e precisão as condições para a sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos da licitação e da proposta a que se vinculam.*

*§ 2º Os contratos decorrentes de dispensa ou inexigibilidade de licitação devem atender aos termos do ato que os autorizou e da respectiva proposta.*<sup>44</sup>

O serviço de compras recebe o processo devidamente homologado, procedendo a confecção do contrato e cuidando dos passos para assinatura. Efetivado o processo é que será emitido o empenho, com a autorização para a entrega do material ou a prestação de serviço.

A contratação de empresas é condicionada à aquisição de materiais para entrega parcelada e de prestação de serviços. Para a entrega parcelada de materiais, o contrato poderá ser de vigência máxima de um (01) ano ou até o término do referido exercício,

43 ANEXO I

44 JUSTEN FILHO, op. cit. p. 466.

conforme previsto no art. 57 da lei 8666/93. Para a contratação de serviços, mais comum na manutenção do sistema instalado, a vigência poderá variar de 12 meses (um ano) até 60 meses (cinco anos) conforme previsto no inciso II do art. 57, com a devida autorização da autoridade superior. Todavia, o parágrafo 4º do art. 57 poderá prorrogar essa vigência. *Em*

*caráter excepcional, devidamente justificado mediante autorização da autoridade superior, o prazo de que trata o inciso II do caput deste artigo poderá ser prorrogado em até 12 meses.*<sup>45</sup> Conforme alteração M. P. 1500 de 07 de junho de 1996, publicada no Diário Oficial da União, em 10 de junho de 1996. Com a inclusão desse parágrafo, excepcionalmente esses contratos poderão ter acrescido à sua vigência de cinco anos, mais um ano. Além do exposto, na aquisição de equipamentos, poderá o órgão elaborar um contrato para garantia de fornecimento de peças de reposição e assistência técnica.

## **EMISSÃO DE EMPENHO<sup>46</sup>**

Empenho é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar sinteticamente todas as condições e características em que foi feita a negociação. A aceitação deste por parte do fornecedor, implica o atendimento de todas as condições aí estipuladas.

Os empenhos (autorizações de fornecimento) devem sempre ser remetidos ao fornecedor por intermédio de um protocolo que comprove seu recebimento. Autorização de Fornecimento constitui-se no documento hábil que dá ao fornecedor condições de providenciar a entrega dos materiais adquiridos.

Solicitação de empenho significa preencher corretamente um formulário destinado à reserva de recursos para a efetivação da compra de determinado bem material ou de execução de serviço. Para melhor entendimento, poder-se-ia dizer que solicitação de empenho é similar a um cheque assinado, ou pré-contrato firmado. Com o cumprimento do negócio, formaliza-se contrato. A solicitação parte do Serviço de Compras, sendo efetivada pelo Departamento de Contabilidade e Finanças/UFSC mediante disponibilidade de recursos financeiros.

45 JUSTEN FILHO, op cit. p. 482

46 ANEXO II

## **ORIGEM DO PROCESSO LICITATÓRIO**

A licitação propriamente dita surge de uma necessidade de material ou serviço. No HU o Serviço de Controle de Materiais (SCM/DAD) é responsável pela emissão de pedidos de materiais que fazem parte do Grupo-Estoque. Em síntese, correspondem aos materiais de uso regular e previsível, que são repostos aos almoxarifados quando necessário. A licitação poderá ser feita nos termos da administração de materiais em função do tempo, ou em função do número de itens em estoque, ou seja, do nível de estoque. Particularmente o HU a faz trimestralmente, quadrimestralmente, semestralmente ou anualmente com entrega parcelada, dependendo nesse caso de opção da Administração Superior. Preocupados em limitar, racionalmente, o dispêndio de recursos para as compras, o HU/UFSC vem adotando, desde 1998, uma política voltada à economicidade planejada. A própria Lei 8666/93 no seu art. 15, inciso IV, defende que as compras, sempre que possível, deverão: *ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando à economicidade.*<sup>47</sup> A compra programada permite economia em escala e redução de custos com a otimização da aplicação dos recursos. Entendemos que a contratação de empresas para fornecimento de material parcelado, atende as expectativas tanto do fornecedor/fabricante como do consumidor/contratante. A empresa contratada poderá programar melhor a sua produção, visando, inclusive, à redução dos seus custos, pois terá uma produção continuada no mínimo pelo período de vigência do contrato para atendimento daquela necessidade. A contratante poderá programar melhor as suas compras, podendo despende mais tempo em outras atividades estratégicas. Na entrega programada, *o comprador pode obter melhores preços pois essa modalidade facilita a programação do fabricante.*<sup>48</sup> A contratada efetuará a entrega no prazo determinado, mediante autorização de fornecimento emitida pela contratante, sendo essa normalmente mensal, atendendo a necessidade de consumo. Todavia, *esse fracionamento somente se admite quando acarretar vantagem efetiva para a Administração, tendo em vista a economia de escala.*<sup>49</sup>

Esses pedidos correspondem a quase totalidade dos processos licitatórios instaurados.

No entanto, as próprias unidades ou administração, detectando a necessidade da aquisição de equipamento, material ou serviço, (sem entrar no mérito do pedido de compra direta, que será visto com maiores detalhes a seguir), emitirão o pedido com a

47 JUSTEN FILHO, op. cit. p. 132

48 Gonçalves & Schwember, op. cit. p. 244

49 JUSTEN FILHO, op. cit. p. 145

especificação necessária, que após orçado pelo Serviço de Compras, poderá, a critério da Administração, ser licitado. Todo pedido deverá, necessariamente, ter o conhecimento da Administração para ser concluído.

## **PEDIDO DE COMPRA DIRETA OU CONTRATAÇÃO DIRETA<sup>50</sup>**

A Lei 8666/93 no seu artigo 24, inciso II, discorre sobre as aquisições de materiais ou serviços por dispensa de licitação. Detalhamos somente o inciso II, pois na prática é o mais utilizado, embora existam vinte e quatro incisos, como já vimos, cada qual para situação específica.

Para esse tipo de compra, denominada compra direta, o valor limite é de R\$ 8.000,00 (oito mil reais), ou seja, 10% do valor máximo previsto para o Convite.

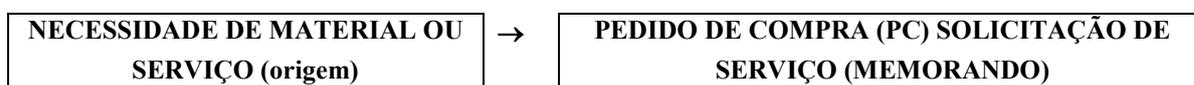
Embora exista essa possibilidade de compra, acredita-se que a melhor opção é através de licitação, uma vez que se dá oportunidade de competição de igual para igual aos participantes, normalmente com preços melhores. As compras diretas devem abranger necessidades emergenciais e com fornecedores exclusivos que não ultrapassem ao valor limite.

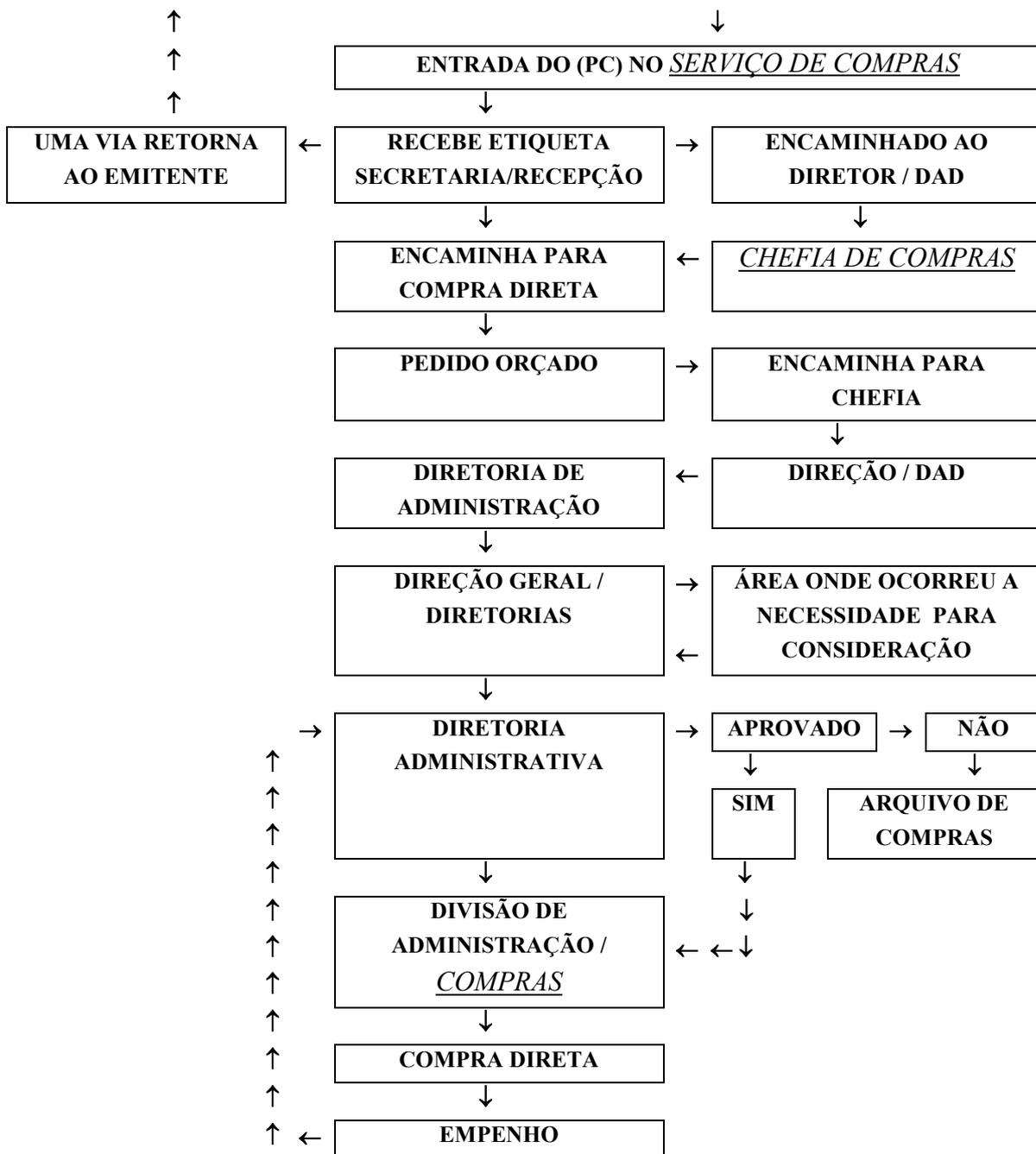
A tramitação para viabilização da compra direta segue o seguinte fluxo: A unidade emite o pedido em duas (02) vias, com a respectiva assinatura da chefia responsável. O pedido é encaminhado ao Serviço de Compras que por sua vez devolve uma via contendo etiqueta com numeração para controle do emitente. O pedido é orçado no Serviço de Compras, na função que se denomina **compra direta**. Dentro das possibilidades, os pedidos são orçados por vários fornecedores, possibilitando, assim, uma melhor compra. *Uma empresa cuja política fosse estimular ao máximo a competição entre fornecedores (com a finalidade de atingir um objetivo de preços baixos) poderia proceder de modo a exigir um mínimo de três propostas para cada compra.*<sup>51</sup> Estando orçado, o pedido é encaminhado para a Administração com as informações sobre o custo da compra daquele material. Sendo autorizado, retorna ao Serviço de Compras (compra direta) onde se processa o empenho/compra.

Para melhor compreensão, apresentamos o fluxograma do pedido de compra, com melhor detalhamento:

50 ANEXO III

51 AMMER, op. cit. p. 60





O empenho, estando assinado pela Direção Geral, caracteriza que a compra será efetuada. A seguir, informamos o fluxograma do empenho após a assinatura da Direção Geral:





Concluído esse fluxo, autoriza-se o fornecedor, que, por sua vez, tem até dez (10) dias para efetuar a entrega do material, salvo casos especiais. Normalmente exige-se a entrega imediata. Os casos especiais que merecem ressalva são pela falta do produto no mercado ou pela importação do mesmo.

## **EXIGÊNCIAS DA LEGISLAÇÃO PARA CONCRETIZAÇÃO DAS COMPRAS NO HU/UFSC**

O Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores (SICAF) está contemplado no art. 32, parágrafo 2º da lei 8666/93: *§ 2º o certificado de registro cadastral a que se refere o § 1º do art. 36, substitui os documentos enumerados nos arts. 28 a 31, quanto às informações disponibilizadas em Sistema Informatizado de Consulta Direta indicado no edital, obrigando-se a parte a declarar, sob as penalidades legais, a superveniência de fato impeditivo da habilitação.*<sup>52</sup> Dispositivo com redação introduzida pela lei 9.648, de 27 de maio de 1998.

A idéia é de que o cadastramento esteja disponível através dos meios de comunicação a distância, no caso sistema informatizado de consulta direta, de modo a permitir imediato e permanente acesso por parte de diferentes unidades administrativas.

Para que as empresas possam participar de licitações com o intuito de vender a Órgãos Federais como o HU/UFSC, a lei exige que as mesmas estejam cadastradas no SICAF - Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores. Não vamos entrar em

52 JUSTEN FILHO, op. cit. p. 325.

detalhes sobre o SICAF. O importante é que a empresa mantenha o SICAF atualizado, regularizando, quando necessário os documentos que o compõem, uma vez que sua consulta pode ser feita diretamente via consulta **On Line**.

Para a compra direta, limite de R\$ 8.000,00, prevista no art. 24, inciso II, as empresas que não estiverem cadastradas no SICAF poderão apresentar a documentação a seguir:

- Certidão Negativa de Débito do FGTS;
- Certidão Negativa de Débito do INSS;
- Certidão de Quitação de Tributos e Contribuições da Receita Federal e
- CND do INSS dos funcionários (para viabilizar o pagamento), em caso de obras até o limite de R\$ 15.000,00.

Para serviços até o limite de dispensa acima mencionado, além do relatado, a Pessoa Física poderá participar, desde que apresente a documentação exigida:

- Certidão de Dívida Ativa da União;
- Certidão de Quitação de Tributos e Contribuições da Receita Federal e
- Declaração de que não tem vínculo empregatício com órgão público.

Além do art. 24, inciso II, que permite compras diretas até o limite estabelecido sobre o qual já comentamos, o art. 24, inciso IV, permite aquisições de materiais por dispensa de licitação por outros motivos devidamente justificados, de emergência ou calamidade pública – essa justificativa é analisada pela Procuradoria Geral/UFSC, órgão jurídico competente para tais questões. Embora não seja tão comum, a lei o ampara, conforme segue: *art. 24, inciso IV – Nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos.*<sup>53</sup>

Em situações para materiais exclusivos, aplica-se o art. 25.

A inexigibilidade de licitação, quando devidamente comprovada mediante documentação de órgãos competentes, como: sindicatos, conselhos, associações, etc., segue a mesma tramitação da dispensa, ou seja, a Administração encaminha o processo à

53 Ibid, p. 202

Procuradoria Geral, que por sua vez analisa os autos emitindo parecer, de acordo com as informações fundamentadas no mesmo. Saliente-se a importância de justificativas claras e objetivas, facilitando, assim, a correta interpretação do referido órgão jurídico.

A dispensa e inexigibilidade já mereceram nossa atenção na página 28, sendo a presente colocação de suma importância para viabilização da legislação pertinente à concretização do processo de compras.

## **PUBLICAÇÕES**

A Lei 8666/93 nos seus artigos 21, 26 e 61 esclarece os casos de obrigatoriedade, como os respectivos prazos para publicação. A Comissão Permanente de Licitação/HU, é responsável pelas publicações das licitações. Já o Serviço de Compras incumbe-se de publicar as dispensas de licitação, inexigibilidades de licitações e todos os extratos de contrato, conforme mencionam os artigos: 26 e 61.

*Art. 26. As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e nos incisos III a XXI do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8º desta Lei deverão ser comunicados dentro de três dias à autoridade superior para ratificação e publicação na Imprensa Oficial, no prazo de cinco dias, como condição para eficácia dos atos.*

*Parágrafo único. O processo de dispensa, de inexigibilidade ou de retardamento, previsto neste artigo, será instruído no que couber, com os seguintes elementos:*

*I – Caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso;*

*II – Razão da escolha do fornecedor ou executante;*

*III - Justificativa do preço;*

*IV – Documento de operação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados.<sup>54</sup>*

*Art. 61. Todo contrato deve mencionar os nomes das partes e os seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou a sua lavratura, o número do processo da licitação, da dispensa ou da inexigibilidade, a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e as cláusulas contratuais.*

54 *Ibidi*, p. 268

*Parágrafo único. A publicação resumida do instrumento de contrato ou de seus adiantamentos na Imprensa Oficial, que é condição indispensável para sua eficácia, será providenciada pela Administração até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data, qualquer que seja o seu valor, ainda que sem ônus, ressalvado o disposto no art. 26 desta Lei.*<sup>55</sup>

55 Idem, op. cit. p. 502

## CONCLUSÃO

A atividade de suprimento de materiais e/ou serviços, dentro de qualquer órgão/instituição, depende de um conjunto de informações para melhor poder corresponder às necessidades gerais. Aliás, a informação pode ser considerada o fator otimizador das compras. Portanto, quanto mais detalhadas as informações, melhores serão os resultados. A busca incessante de melhores resultados, com a otimização do tempo das compras, com qualidade desejada a preços compatíveis, depende especialmente dos dados fornecidos pelo solicitante. Materiais de fornecedores exclusivos ou não comuns no mercado devem ter informações que agilizem e facilitem sua aquisição. A qualidade, hoje tão importante, deve estar ligada diretamente à sua aplicabilidade. As compras de pequenos valores, as quais chamamos de compra direta, devem ser funcionais, e racionais. Funcionais pois exigem fornecimento imediato do produto para consumo. Racionais, porque dependem dos recursos financeiros disponíveis que devem também ser otimizados. O que buscamos é o melhor resultado possível de ser obtido com os recursos e as possibilidades técnicas existentes. Nesse sentido, busca-se resultados ideais. O cadastro de fornecedores é a principal fonte de seleção de prováveis fornecedores, o qual deve conter as informações básicas necessárias ao fim que se propõe. A qualificação técnica, que seria uma avaliação de desempenho, permite que os fornecedores sejam classificados em categorias, de acordo com o resultado apresentado. Mesmo com as limitações impostas pela legislação não existe compra sem negociação. Esta ocorre em maior ou menor grau, de acordo com os objetivos ou necessidades. Negociação é um processo de intercâmbio entre comprador e vendedor e se constitui no principal relacionamento entre eles, visando a vantagens para ambas as partes.

O manual aqui descrito está pronto a receber dados que venham aprimorar o seu conteúdo. A forma objetiva e sintética exposta atende as diretrizes gerais de compras do HU, visando sempre à otimização das mesmas. A sua utilização, por outros órgãos públicos, poderá ser viabilizada, de acordo com as políticas, atribuições e rotinas seguidas pelas mesmas.

## BIBLIOGRAFIA

- AMMER, Deans S.. *Administração de Material*. vol. único, Ed. 1ª, Livros Técnicos e científicos Editora S/A., Rio de Janeiro, 1979.
- ARAUJO, Jorge Sequeira de. *Administração de Materiais*. vol. único, Ed. 2ª, Editora Atlas S/A., São Paulo, 1971.
- ANTUNES, José Leopoldo Ferreira. *Hospital Instituição e História Social*. vol. único, Editora Letras e Letras, São Paulo, 1991.
- BAILY, Peter John Harwell & FARMER, David. *Compras: princípios e técnicas*. vol. único, Ed. 1ª, Editora Saraiva, São Paulo, 1979.
- CORREA, Joary. *Gerência Econômica de Estoques e Compras*. vol. único, Ed. 8ª Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1988.
- DIAS, Marco Aurélio Pereira. *Administração de Materiais: resumo da teoria, questões de revisão, exercícios, estudo de casos*. vol. único, Ed. 3ª, Editora Atlas, São Paulo, 1990.
- DIAS, Marco Aurélio Pereira. *Administração de Materiais: uma abordagem Logística*. vol. único, Ed. 2ª, Editora Atlas S. A., São Paulo, 1985.
- DORFMAN, Robert. *Preços e Mercados*. vol. único, Ed. 1ª, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1969.
- FERNANDES, José Carlos de Figueiredo. *Administração de Material: um enfoque sistêmico: teoria e prática*. vol. único, Ed. 2ª, Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., Rio de Janeiro, 1984.
- GONÇALVES, Sérgio & SCHWEMBER, Enrique. *Administração Teoria e Prática de Estoques*. vol. único, Editora Interciência Ltda., Rio de Janeiro, 1979.
- HALL, Richard H.. *Organizações Estrutura e Processos*. vol. único, Ed. 3ª, Editora Prentice–Hall do Brasil Ltda., Rio de Janeiro, 1984.

HAMPTOM, David R.. *Administração Contemporânea: teoria, prática e casos*. vol. único, Ed. 2ª, Editora McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1983.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Comentários a Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. vol. único, Ed. 5ª, Dialética, São Paulo, 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução a administração*. vol. único, Ed. 5ª, Editora Atlas S/A., São Paulo, 1995.

MEIRELES, Gilson Luis Leal. *Administração de Materiais para Empresas Prestadores de Serviços Públicos: Um enfoque sistêmico*. vol. único, Fundação Getúlio Vargas – Escola Interamericana de Administração Pública, 1980.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Licitação e Contrato Administrativo*. vol. único, Ed. 14ª, Ed. Revista dos Tribunais, São Paulo, 1988.

MESSIAS, Sérgio Bolsonars. *Manual de Administração de Materiais*. vol. único, Ed. 6ª, Editora Atlas S/A., São Paulo, 1979.

SCHULZ, Rockell & JOHNSON, Alton C.. *Administração de Hospitais*. vol. único, Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1979.

SILVA, Adelphino Teixeira da. *Administração e Controle*. vol. único, Ed. 6ª Editora Atlas S/A., São Paulo, 1989.

SILVA, Antônio Marcello da. *Contratações Administrativas*. vol. único, Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 1971.

SILVA, Renaud Barbosa da. *Administração de Material: teoria e prática*. vol. 1, Associação Brasileira de Administração de Material, Rio de Janeiro, 1981.

## INTERNET

<http://www.techoje.com.br/ad9509-1.htm>

<http://www.techoje.com.br/ad9504-2.htm>

<http://www.techoje.com.br/ad9503-1.htm>

<http://www.techoje.com.br/ad9508-1.htm>

<http://www.geocities.com/Eureka/3693/adm2.htm>

## ANEXO I

### SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Campus Universitário - Trindade - Caixa Postal 476  
CEP 88.040-900 - Florianópolis - SC  
Tel.(048) 331-9123/331-9124/331-9102  
Fax (048) 331-9102 CGC/MF n.º 83.899.526/0001-82  
**HOSPITAL UNIVERSITÁRIO**

TERMO DE CONTRATO .....  
.....  
....., QUE ENTRE SI FAZEM A  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA E A  
EMPRESA ...

A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, autarquia educacional criada e integrada ao Ministério da Educação e do Desporto - MEC pela Lei nº 3.849 de 18/12/1960, inscrita no CGC/MF sob o nº 83.899.526/0001-82, com sede no Campus Universitário, no Bairro da Trindade, nesta Capital, representada neste ato pelo seu Pró-Reitor de Administração, ....., de ora em diante denominada CONTRATANTE e a empresa ..., inscrita no CGC/MF sob o nº ....., estabelecida à Rua....., nº ....., Bairro ....., Município de ....., Estado de ....., doravante denominada CONTRATADA, representada neste ato pelo ....., (representante legal da empresa), firmam o presente Termo de Contrato ....., de acordo com o Processo de Licitação nº ....., com sujeição às normas emanadas da Lei nº 8.666/93 e com a redação dada pela Lei nº 8.883/94, às disposições estabelecidas na Tomada de Preços / Convite nº ...../HU/98 e nas complementações a ele integradas, aos termos da proposta vencedora e sob as seguintes cláusulas e condições:

#### CLÁUSULA PRIMEIRA DO OBJETO

O objeto do presente contrato é a .....,  
....., conforme descrito no  
Edital e Anexo II.

#### CLÁUSULA SEGUNDA DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATADA

1. Fornecer à CONTRATANTE, ....., as quantidades dos produtos discriminadas nas respectivas Autorizações de Fornecimento a serem emitidas pela CONTRATANTE, no prazo máximo de 10 (dez) dias a partir do recebimento da respectiva autorização;
2. Manter, durante a execução do contrato, todas as condições exigidas para a habilitação e qualificação.

#### CLÁUSULA TERCEIRA DAS OBRIGAÇÕES DA CONTRATANTE

Retribuir à CONTRATADA com a importância de R\$..... (.....)  
a ser paga parceladamente através de crédito bancário, até 15 (quinze) dias corridos do recebimento do material, à vista da apresentação da(s) respectiva(s) Nota(s) Fiscal(is), desde que comprovada a regularidade de sua situação fiscal.

Parágrafo Único - O preço poderá ser reajustado à vista da demonstração da elevação dos custos e após decorrido o período de um ano a partir da data limite de apresentação da proposta, se outra não for a periodicidade estabelecida na legislação.

#### CLÁUSULA QUARTA

## DOS RECURSOS

Os recursos necessários ao atendimento das despesas do presente contrato correrão à conta do Orçamento Geral da CONTRATANTE no Programa de Trabalho: 08075042849290001; PTRES: 641961; Natureza de Despesa: 34903000; e, Fonte: 250159999.

## CLÁUSULA QUINTA DA VIGÊNCIA

O presente contrato entrará em vigor na data de sua assinatura e vigorará até 31 de dezembro de 1999.

## CLÁUSULA SEXTA DOS ACRÉSCIMOS OU SUPRESSÕES

A CONTRATADA fica obrigada a aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem necessários nas compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato.

## CLÁUSULA SÉTIMA DAS SANÇÕES

A inexecução total ou parcial do objeto desta licitação ensejará, respectivamente, a aplicação das multas correspondentes a até 20% e a até 15% do valor do contrato atualizado, e de 0,1% por dia do valor da parcela, na hipótese de atraso no fornecimento ou no pagamento, independentemente da possibilidade de rescisão contratual, com as conseqüências previstas em Lei, reconhecidos os direitos da Administração previstos no art. 77 da Lei nº 8.666/93.

## CLÁUSULA OITAVA DO FORO

Para dirimir qualquer dúvida resultante da execução do presente contrato será competente o foro da Justiça Federal, Seção Judiciária de Santa Catarina.

E, por estarem, assim, justos e acordados firmam o presente instrumento em 03 (três) vias de igual teor e forma, juntamente com duas testemunhas, para que surta seus jurídicos e legais efeitos.

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Contratante

\_\_\_\_\_  
Contratada

Testemunhas: 1ª \_\_\_\_\_

2ª \_\_\_\_\_

**ANEXO II**



**Serviço Público Federal  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**SOLICITAÇÃO DE NOTA DE EMPENHO**

		data de emissão		gestão		n.º documento		folha		
código UGE			unidade gestora emitente							
credor:				tipo		CGC/CPF				
endereço				município				cep		
banco			agencia		praça de pagamento		c/corrente		ddd	telefone
código evento			contato				ddd		telefone	
UO	programa de trabalho		esfera	PTRes		natureza despesa		fonte		ugr
modalidade		licitação			uf	referência da dispensa			empenho origem	
origem material						valor do empenho				
valor por extenso										
código	quantidade	especificação do material			unidade	valor unitário			valor total	
TOTAL										

obs.:										
Ass. Ordenador da Despesa				Ass. Seção Orçamentária - DCF				N.º Processo		
Carimbo					Carimbo					
1ª Via - Processo			2ª via - Fornecedor			3ª Via - U. G. R.			UFSC	

### ANEXO III

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA HOSPITAL UNIVERSITARIO	PEDIDO DE COMPRAS (Material não estocável e permanente)
---	--	--

SIGLA E CÓDIGO DO CENTRO DE CUSTOS /	FONTE / / / / / / / EL. DESP. / / / / / / /	N.º.: DATA:     /     /
---	--	----------------------------

ESPECIFICAÇÃO DO MATERIAL:

APLICAÇÃO DO MATERIAL:

JUSTIFICATIVA (para material permanente justificar o destino do material atualmente em uso)

Chefia do Serviço _____ assinatura / carimbo	Autorização da Área _____ assinatura / carimbo	Diretoria Administrativa _____ assinatura / carimbo
--	--	---

