

Vol 5 Issue 7 April 2016

ISSN No : 2249-894X

---

*Monthly Multidisciplinary  
Research Journal*

*Review Of  
Research Journal*

Chief Editors

---

**Ashok Yakkaldevi**  
A R Burla College, India

**Ecaterina Patrascu**  
Spiru Haret University, Bucharest

**Kamani Perera**  
Regional Centre For Strategic Studies,  
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

### Regional Editor

Manichander Thammishetty  
Ph.d Research Scholar, Faculty of Education IASE, Osmania University, Hyderabad.

### Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinteau Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [ M.S. ]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMAR LAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V. MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S. KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept. English, Government Postgraduate College , solan

More.....



# Review Of Research



## A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO COMO INSTRUMENTO DE EFICIÊNCIA NO PROCESSO DE COMPRAS E/OU CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE INFRAESTRUTURA - SEMINF



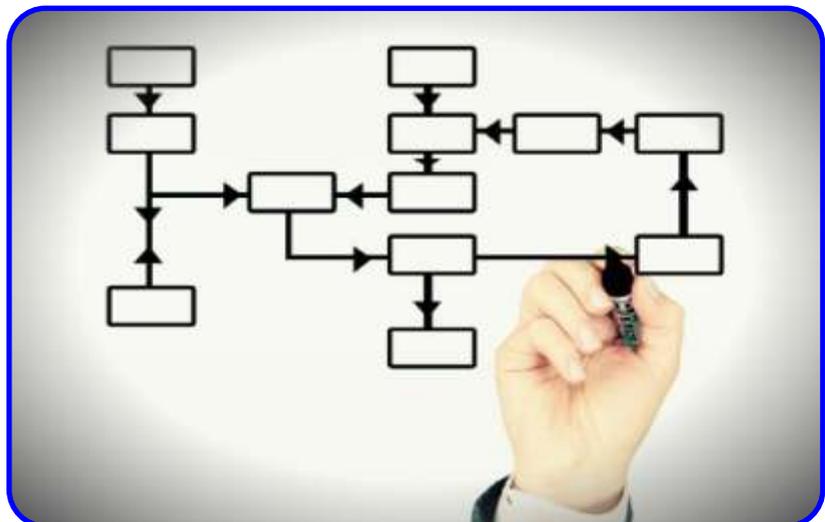
Jehan Capitulino da Costa Barker and Cláudio Dantas Frota

Pesquisadores da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção: Linha de Pesquisa: Estratégica e Organizações

### RESUMO

Este artigo teve por objetivo demonstrar a importância do planejamento no processo de compras e/ou contratações públicas. Logo, o mesmo surgiu da constatação de que a maior parte das compras ou contratações públicas não passa por um processo prévio de análise e de planejamento, que possibilitaria a identificação precisa dos materiais, serviços ou equipamentos em sua descrição, suas quantidades e o modo que serão utilizados pela administração pública. Para tanto, foi realizado um estudo de caso da Secretaria Municipal de Infraestrutura - SEMINF, com pesquisa local,

bibliográfica e empírica do tipo descritiva. Os principais resultados apresentam-se de acordo com o que tratam importantes autores da literatura sobre o assunto. A conclusão é que a deficiência do planejamento bem como a sua ausência, constitui na ocorrência de enormes prejuízos ao orçamento público e para a organização pública, seja na realização de uma compra pública, seja nas contratações públicas. Sendo



necessário o desenvolvimento de procedimentos que possam assegurar um adequado planejamento e, por conseguinte uma adequada execução dos procedimentos para tornar eficiente a compra ou a contratação pública.

**Palavras chave:** Planejamento, Orçamento Público, Compras Públicas, SEMINF.

### 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Almeida (2003), a importância do planejamento como instrumento decisivo do

desenvolvimento institucional encontra hoje amplo reconhecimento, seja no âmbito empresarial, seja na sociedade civil ou entre organizações governamentais. É necessário pensar o futuro, avaliar o contexto no qual atua, avaliar os recursos disponíveis (escassos) e decidir sobre as melhores alternativas de como direcionar e mobilizar estes recursos, ou seja, significa uma considerável ampliação da capacidade das instituições em alcançar os seus objetivos, de forma consistente e sustentável.

Para Pereira (1997) no decorrer da história da administração pública no Brasil, várias foram às mudanças na maneira de administrar o bem público. Os modelos burocráticos implantados hoje são vistos como um dos maiores empecilhos da administração pública. Um novo caminho da administração pública no Brasil foi tomado, com uma reforma administrativa baseada em um novo paradigma, com ênfase dos procedimentos (meios), para os resultados (fins), aplicando princípios da administração privada, os chamados princípios gerenciais, tornando o modelo burocrático de administração pública em um modelo moderno e eficiente chamado: administração pública gerencial.

Este mesmo autor explica que a estabilização da economia revelou problemas que antes estavam mascarados pelo regime inflacionário, como por exemplo, a falta de responsabilidade dos gestores públicos, que não se preocupavam com o equilíbrio financeiro, situação esta que levou ao endividamento, quase que em sua totalidade, dos entes federados.

Dessa forma, a disciplina fiscal passou a ser perseguida por todos os governantes como a única forma de manter a capacidade de investimento do Estado. Merece destaque a criação de instrumentos de controle, como a criação, e aplicação, da Lei de Responsabilidade Fiscal, que entrou em vigor em 2000.

Essas medidas visam equacionar o equilíbrio fiscal, não permitindo que se realizem gastos sem o correspondente orçamento e dando maior ênfase às fases de planejamento do ciclo orçamentário, garantindo uma maior racionalidade nos gastos públicos.

A forma como vêm sendo realizadas as compras públicas muita das vezes é um fator complicador no bom andamento da máquina. Para isso, mudanças no aparato legal e normativo, a começar pela própria Constituição de 1988, procuraram flexibilizar os processos de compra e contratação, pois, juntamente com os investimentos, os gastos com suprimentos e serviços são os únicos grupos passíveis de contingenciamento e que podem efetivamente sofrer redução de despesas no curto e médio prazo.

A Lei 8.666/93 diz que a competitividade é garantida mediante processos licitatórios, quase sempre prolongados por demandas que surgem do sistema legal vigente, onde direitos e deveres inerentes em grau e número elevados fazem com que predomine demasiada cautela no trâmite do processo licitatório.

Neste cenário está inserida a seguinte problemática: Qual a importância do planejamento como instrumento de eficiência no processo de elaboração de compras e ou contratações públicas?

Acredita-se que a maior parte das compras ou contratações públicas não passa por um processo prévio de análise e de planejamento, que possibilitaria a identificação precisa dos materiais, serviços ou equipamentos em sua descrição, suas quantidades e o modo que serão utilizados pela administração pública.

Este artigo tem por objetivo demonstrar a importância do planejamento no processo de compras e/ou contratações públicas.

## 2. DEFINIÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Faria (1994) afirma que planejar nada mais é do que fazer no presente as escolhas para as ações

do futuro. Antecipando-se ao que se pretende fazer. Para Gadin (2002) o planejamento é a execução perfeita (eficiência) de uma tarefa que foi pensada antes. Resultando naquilo que foi pensado.

Chiavenato (2003) declara que o planejamento estratégico consiste em um processo contínuo, sistemático e com o maior conhecimento possível do futuro contido (cenário). Tem por objetivo primordial orientar o gestor nas tomadas de decisões que envolvem riscos, bem como, ajuda a organizar de modo sistemático as atividades necessárias à execução dessas decisões, facilitando a medição do resultado das decisões, aumentando a probabilidade dos alcances dos desafios e dos objetivos estabelecidos para a organização, maximizando resultados e minimizando deficiências. É o ato de planejar.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita à organização não somente definir sua direção, mas também manter-se orientada nesse sentido, refletindo sobre sua missão e ponderando sobre suas potencialidades. Nesse processo, analisa o ambiente no qual está inserida, definindo a melhor forma de atuar para a otimização de resultados (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991).

Para Andrade (2005), o planejamento estratégico tem um enfoque metodológico, já que “estabelece procedimentos e operações necessárias para o alcance do futuro almejado e determina a forma de medição do sucesso da organização”. Essa metodologia vem sendo estudada no campo da administração, com vistas a criar uma ferramenta efetiva que possibilite às organizações se desenvolverem.

Observa-se que quando se pensa em planejamento, talvez a primeira coisa que nos vem à cabeça, é de que ele é realizado por um grupo de pessoas extremamente metódicas. Vem-nos a cabeça, gráficos, planilhas, reuniões e outros. Mas desde o advento do planejamento nas organizações, seja ela privada ou pública, a realidade, tem se mostrado diferente, pois o planejamento é algo comum que é realizado frequentemente por todos.

## 2.1 Razões para o planejamento e seus benefícios

O planejamento pode ser individual ou organizacional, e a grande diferença entre eles, está na forma do processo de planejamento. No campo individual, se tratando da vida particular, geralmente o planejamento depende de uma única pessoa e é mais simplificado. No campo organizacional, ele envolve um número maior de pessoas e precisa ser formalizado.

### Para Procopiuck (2011, p. 16)

O planejamento é capaz de oferecer razoável garantia de atingimento dos objetivos, haja vista a ampla coleta e análise de informações e as decisões técnico-rationais, dele oriundas. Assim, é possível elencar benefícios proporcionados pelo bom planejamento.

### Alguns dos benefícios, elencados por Procopiuck (2011):

- a) Limitação das ações arbitrárias;
- b) Ordenamento de ações e integração de esforços;
- c) Aumento da capacidade de tratar com incertezas;
- d) Ajuda a organização a se adaptar ao ambiente;
- e) Aumentar as chances de acerto na tomada de decisão;
- f) Apontar um rumo pra organização;
- g) Proporcionar eficiência nas ações;
- h) Proporcionar maior eficácia nos resultados;
- i) Permitir prever o tempo adequado para a conclusão do trabalho.

Identifica-se que o planejamento é um processo. Logo para que seja realizado se crê que seja necessária a realização de várias etapas, embora exista uma ampla literatura a respeito. Existe um consenso entre os doutrinadores quanto às etapas ideais na elaboração do planejamento.

## 2.2 Etapas do planejamento

Chiavenato (2006), um grande doutrinador no estudo da administração e do planejamento, define as etapas em:

- a) Estabelecimento dos objetivos: consiste na linha norteadora para todos os principais planos (orientar a definição dos objetivos);
- b) Diagnóstico da situação atual: consiste na análise de “onde se está” e o quanto está longe de “aonde se quer chegar”, (o que precisa ser feito);
- c) Desenvolver cenários futuros: consiste na elaboração e na avaliação dos futuros e possíveis ambientes, cenários, (prever uma maneira mais segura de realizar os planos);
- d) Alternativas de ação: consiste na relação e avaliação de todas as ações possíveis e válidas para o alcance dos objetivos (trata-se da estratégia escolhida pela instituição / organização);
- e) Desmembramento do plano geral em específicos: consiste na “setorização dos planos”, ou seja, um plano específico para cada área, (alinhados com a visão estratégica adotada);
- f) Implementação dos planos em nível operacional: consiste na ação corretiva em caso de identificação de situações inesperadas, (ações tempestivas e apropriadas a cada situação);
- g) Avaliação dos resultados: consiste na comparação entre o objetivo estabelecido com o resultado alcançado. (serve de fonte de informações para a futura tomada de decisão).

De acordo com Paludo (2011), o planejamento não é estático e sim dinâmico. É voltado para o futuro e deve envolver o maior número de pessoas (colaboradores) tanto na elaboração, quanto na sua implementação, resultando em um maior comprometimento de todos com a sua execução.

Nessa perspectiva, o papel do planejamento estratégico na administração pública é principalmente relevante para a execução de políticas e diretrizes do governo. Por meio dessa ferramenta é possível fixar objetivos enquanto se define o montante de recursos necessários à execução das ações e dos projetos decorrentes dos referidos objetivos.

### Paludo (2011, p. 9) sintetiza:

Os insucessos de planejamentos e orçamentos são, pois, mais dependentes da base de concepção e condicionantes de execução do que o próprio conteúdo ou das metodologias e técnicas que lhe são subjacentes. Eis um ponto em que é necessário conciliar a arte da política e da administração com as técnicas e metodologias do planejamento e do orçamento. É certo, por um lado, que na administração, a arte sem técnica e sem método é mero devaneio e, por outro, que é a mais pura ingenuidade pretender aplicar métodos e técnicas negando a existência de forças políticas e os interesses pessoais contraditórios que permeiam a administração.

Justamente aí se situa um dos grandes ganhos do planejamento estratégico na administração pública: a centralização das ações, frente a recursos escassos, para alcançar objetivos hierarquizados. Diferentemente, sem planejamento, os recursos são distribuídos de forma aleatória em vários segmentos, e por serem insuficientes para atender o todo, terminam não atendendo a nenhuma parte completamente.

## 3. A função compras, a lei de licitações e seus princípios

Uma das funções de todos os órgãos da Administração Pública é a realização de compras e

contratação de serviços, necessários para a execução de seus objetivos organizacionais.

Ao comprar os itens necessários para a manutenção de uma casa, as pessoas primeiramente verificam o que está faltando, algumas fazem uma lista, e parte para verificar onde os produtos desejados estão disponíveis pelos preços mais baixos.

Já as compras para o setor público são mais complexas e exigem maior responsabilidade com o uso dos recursos públicos. Para isso, realiza-se o processo de licitação, que nada mais é do que encontrar o melhor preço para o produto que se deseja adquirir, garantindo a legalidade em todas as etapas do procedimento.

A Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993, estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos, no âmbito dos Poderes da união, Estados, Distrito Federal e Municípios. Em sua Seção V, Art. 15 - Das Compras, estabelece:

As compras, sempre que possível, deverão: I - atender ao princípio da padronização, que imponha compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantia oferecidas.

A lei das licitações e contratos administrativos, em seu artigo 15, disciplina de forma objetiva para que a Administração efetue qualquer compra, preliminarmente, deve curvar-se a dois princípios fundamentais, quais sejam: a definição precisa do seu objeto e a existência de recursos orçamentários que venham a garantir o pagamento resultante. Afora isso, os seguintes princípios básicos que norteiam os procedimentos licitatórios devem ser observados, dentre outros:

- + Princípio da Legalidade: nos procedimentos de licitação, esse princípio vincula os licitantes e a Administração Pública às regras estabelecidas, nas normas e princípios em vigor;
- + Princípio da Isonomia: significa dar tratamento igual a todos os interessados em todas as fases da licitação;
- + Princípio da Impessoalidade: esse princípio obriga a Administração a observar nas suas decisões critérios objetivos previamente estabelecidos, de modo impessoal;
- + Princípio da Moralidade e da Probidade Administrativa: a conduta dos licitantes e dos agentes públicos tem que ser, além de lícita, compatível com a moral, ética, os bons costumes e as regras da boa administração;
- + Princípio da Publicidade: qualquer interessado deve ter acesso às licitações públicas e seu controle, mediante divulgação dos atos praticados pelos administradores em todas as fases da licitação;
- + Princípio da Vinculação ao Instrumento Convocatório: obriga a Administração e o licitante a observarem as normas e condições estabelecidas no ato convocatório. Nada poderá ser criado ou feito sem que haja previsão no ato convocatório.

Observa-se que quando se pensa em planejamento, talvez a primeira coisa que nos vem à cabeça, é de que ele é realizado por um grupo de pessoas extremamente metódicas. Vem-nos a cabeça, gráficos, planilhas, reuniões e outros. Mas desde o advento do planejamento nas organizações, seja ela privada ou pública, a realidade, tem se mostrado diferente, pois o planejamento é algo comum que é realizado frequentemente por todos.

### 3.1 O termo de referência e projeto básico

Para Justen Filho (2005), o termo de referência, de modo particular, pode ser comparado ao projeto básico, que é exigível pela Lei n.8.666/93 para compras, obras e serviços. E tanto quanto o

termo de referência quanto o projeto básico, estabelecem a conexão entre o planejamento e a contratação, expondo o alinhamento da contratação à estratégia da organização pública.

Conforme Procopiuck (2011), o dever de planejar é concebido tanto no âmbito jurídico constitucional, ao estar intrinsecamente constituído no princípio da eficiência, devendo conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.

#### 4. A Secretaria Municipal de Infraestrutura - SEMINF

Manaus, capital do estado do Amazonas e principal centro financeiro, corporativo e econômico da Região Norte do Brasil, é de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a cidade mais populosa do Amazonas, sendo a sétima mais populosa e a sexta cidade mais rica do Brasil, que com o início da industrialização, após a instalação do Pólo Industrial de Manaus, em 1967, o crescimento demográfico e populacional aumentou significativamente, tanto na cidade quanto em regiões e cidades próximas e conforme o censo de 2010 do IBGE, Manaus possui 1.802.525 habitantes e como todas as outras cidades do país, sofre com crescimento desorganizado, com alto número de invasões, resultando em uma grande demanda pelos serviços públicos oferecidos pelo Estado (Estado, entendido como o poder executivo sem suas três esferas governamentais e seus representantes: a União pelo Presidente da República, os Estados pelos Governadores e Municípios pelo Prefeito Municipal).

Observa-se que o poder executivo municipal é representado pelo prefeito e objetivando auxiliar o Prefeito na administração da cidade, cada um em sua competência, o seu gabinete de secretários municipais, com suas finalidades e áreas de atuação. Dentre elas, está a Secretaria Municipal de Infraestrutura, que é um ente da Administração direta, que integra os órgãos de Gestão Institucional da Prefeitura de Manaus, tendo como responsabilidade o desenvolvimento da estratégia para implementação de infraestrutura nas áreas de habitação, saneamento básico, drenagem, obras públicas e urbanismo, estabelecendo prioridades e definindo mecanismos de fiscalização e implantação, acompanhamento e avaliação, a promoção da articulação nas suas áreas de atuação entre Órgãos e entidades municipais, estaduais, federais e privadas, no acompanhamento e recebimento de obras e serviços de engenharia de interesse da Administração direta, indireta e fundacional, é composta por 2.300 funcionários distribuídos em três subsecretarias, sete diretorias, vinte e sete gerências e vinte e quatro divisões distritais.

A importância da gestão pública por resultados reside na importante distinção entre produtos e resultado. Os órgãos e entidades públicas utilizam insumos financeiros, humanos e materiais para a produção de bens e serviços (produtos), destinados à consecução dos objetivos de políticas públicas (resultados).

Enquanto os produtos fornecem uma visão limitada do valor público que as políticas públicas agregam, já que a medição de produtos é um processo contínuo que agrega valor às organizações, os resultados apresentam consequências também para o ambiente externo. Os projetos e programas de governo devem estar em consonância com o planejamento estratégico, bem como com os objetivos de governo, para que eles não venham a perder sua prioridade em detrimento de outras ações integradas ao planejamento estratégico, ou mesmo pelo fato de, apesar de gerar produtos satisfatórios, não gerar resultados eficientes. Daí a sua importância, a importância do planejamento.

## 5. METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou a classificação proposta por Vergara (2006), segundo a qual uma pesquisa pode ser classificada utilizando dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, devido à natureza do problema de pesquisa que buscou expor a importância do planejamento nas compras e ou contratações públicas, bem como apresentou os efeitos da ausência do planejamento ou sua inadequação e suas consequências na gestão afim de tornar o fenômeno melhor compreendido. Quanto aos meios a pesquisa é documental, pois segundo Vergara (2006, p. 48): “é investigação documental a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza”. E por fim, é também utilizado como meio de pesquisa o estudo de caso.

Para Yin (2001), o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de se realizar pesquisa. O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes e nele são colocadas questões do tipo “como” e “por que”. As fontes de evidências contemplam documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e até mesmo artefatos físicos. Tais fontes podem fornecer detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras fontes.

O universo da pesquisa é representado por processos referentes a procedimentos licitatórios compras ou contratações de serviços realizadas pela Comissão de Licitação da SEMINF. E para o estudo, a retirada da amostra ficará adstrita em alguns pregões realizados no período de 2008 até 2013.

Quanto aos dados, os mesmos foram coletados por meio de: pesquisas bibliográficas em livros, revistas especializadas, teses, dissertações com dados pertinentes ao assunto, publicações científicas e sites da internet relacionados ao estudo. Também por meio de pesquisa documental, utilizando para isso os arquivos da Secretaria Municipal de Infraestrutura - SEMINF.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados do Quadro 1 mostram que no ano de 2008 o Pregão 004 - tendo como objeto a Contratação de Empresa (s) Especializada (s) para prestação de Serviços de Locação de Veículos Leves, Pesados e Equipamentos de Pequeno e Grande Porte – foi realizado com 247 (duzentos e quarenta e sete) lotes composto por vários veículos e equipamentos, tais como carros leves (PickUps de porte pequeno, Pickup 4x4, veículos tipo Sedan e equipamentos pesados, tais como Caminhões Basculante de 6m<sup>3</sup>, Caminhões Basculante de 14m<sup>3</sup>, Retroescavadeiras, Escavadeira Hidráulica, Rolo Compactador e outros. Nesse pregão não houve por parte da administração pública o planejamento adequado na definição da quantidade e nos tipos de veículos que serão utilizados pela administração, o que ocasionou problemas na hora da utilização dos equipamentos. Resultado do excesso na estimativa (quantidade) dos veículos e equipamentos e na elaboração do projeto básico, no que se refere à descrição dos veículos. Pois no momento em que a empresa apresentou os veículos, suas características diferiam das descritas no projeto básico. Nota-se, dessa forma, que se faz necessário que, como bem apontou Justen Filho (2005), no projeto básico deve-se estabelecer uma conexão entre o planejamento e a contratação, expondo o alinhamento da contratação à estratégia da organização pública.

Quadro 1 - Pregão 004/2008

2008		
PREGÃO	OBJETO	PROBLEMAS LEVANTADOS
004/2008	Contratação de Empresa (s) Especializada (s) para prestação de Serviços de Locação de Veículos Leves, Pesados e Equipamentos de Pequeno e Grande Porte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizado com 247 (duzentos e quarenta e sete) lotes;</li> <li>Excesso na estimativa (quantidade) dos veículos e equipamentos e de fornecedores;</li> <li>Características de alguns veículos incompatíveis com as descritas no projeto básico;</li> <li>Dificuldade da administração na execução dos serviços (recebimento, execução e controle);</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

No Quadro 2, observa-se que no ano de 2011, o pregão 021/2011 tendo como objeto a Compra de mistura betuminosa tipo Areia Asfalto Usinado à Quente (A.A.U.Q) para Pavimentação Compreendendo Recapeamento, Restauração, Manutenção e Conservação (Tapa Buracos) do Sistema Viário da Cidade de Manaus, foi composto por 05 (cinco) lotes com a quantidade estimada de 60.000 (sessenta mil) toneladas para cada lote ao preço de R\$ 318,56 (trezentos e cinquenta e oito reais e cinquenta e seis centavos). Sendo realizado o pregão 023/2011 tendo como objeto a compra de Concreto Betuminoso Usinado À Quente (C.B.U.Q), para Pavimentação Compreendendo Recapeamento, Restauração, Manutenção e Conservação (Tapa Buracos) do Sistema Viário da cidade de Manaus, também composto por 05 (cinco) lotes e com a quantidade estimada de 60.000 (sessenta mil) toneladas ao valor de R\$ 299,72 (duzentos e noventa e nove reais e setenta e dois centavos). O planejamento inadequado fez com que fossem realizados certames para aquisição de massa asfáltica (A.A.U.Q e C.B.U.Q) em proximidade, sendo a sua diferença caracterizada pela qualidade do material resultando em seu valor por tonelada, todavia o valor para o C.B.U.Q foi inferior ao do A.A.U.Q.

A opção pela utilização do A.A.U.Q, além de ser um material de qualidade inferior, foi utilizado em bastante quantidade sendo o mesmo bem mais caro do que o C.B.U.Q, que não foi utilizado em momento nenhum, pois o mesmo teria uma durabilidade maior do que a utilização de A.A.U.Q, resultando em uma maior qualidade asfáltica, bem como na redução das intervenções de conservação e manutenção do sistema viário da cidade de Manaus.

2011		
PREGÃO	OBJETO	PROBLEMAS LEVANTADOS
021/2011	Compra de mistura betuminosa tipo Areia Asfalto Usinado à Quente (A.A.U.Q) para Pavimentação Compreendendo Recapeamento, Restauração, Manutenção e Conservação (Tapa Buracos) do Sistema Viário da Cidade de Manaus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de 02 (dois) certames semelhantes (Massa asfáltica);</li> <li>A tonelada de A.A.U.Q custando R\$ 318,56 (trezentos e dezoito reais e cinquenta e seis centavos);</li> <li>A.A.U.Q possui qualidade inferior ao C.B.U.Q;</li> <li>A tonelada de C.B.U.Q custando R\$ 299,72 (duzentos e noventa e nove reais e setenta e dois centavos);</li> </ul>
023/2011	Compra de mistura betuminosa tipo Areia Asfalto Usinado à Quente (C.B.U.Q) para Pavimentação Compreendendo Recapeamento, Restauração, Manutenção e Conservação (Tapa Buracos) do Sistema Viário da Cidade de Manaus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não utilização do concreto asfáltico (C.B.U.Q) de alta resistência, com o valor mais em conta do que a Areia Asfáltica Usinado à Quente (A.A.U.Q);</li> <li>Opção por utilização pelo A.A.U.Q em vez do C.B.U.Q;</li> </ul>

Percebe-se então que houve um prejuízo ao erário público pela falta de planejamento que é capaz de oferecer razoável garantia de atingimento dos objetivos, haja vista a ampla coleta e análise de

---

informações e as decisões técnico-rationais dele oriundas, como já afirmava Procopiuck (2011).

Quadro 2 – Pregão 021/2011 e 023/2011

Fonte: Elaborado pelos autores

## 7. CONCLUSÃO

Neste artigo se constatou que o planejamento consiste em um processo de longo prazo utilizado para formulação de estratégia organizacional, buscando o conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida, conferindo uma maior racionalidade às ações da instituição no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.

Sua elaboração, preferencialmente, deve contar com a participação de toda a equipe, partindo da alta hierarquia para baixo. Devendo contemplar a realização de reuniões para diagnóstico e análise dos procedimentos contendo elementos constituintes do plano estratégico. Esse processo pressupõe questionamentos sobre: onde estamos; onde queremos chegar; o que fazer; por quê; como; quando; quanto; para quem; por quem; e onde.

A administração pública possui características diferentes das que definem as empresas privadas. A concorrência e a busca do lucro financeiro, por exemplo, que estão presentes nas empresas privadas, não são práticas da administração pública.

No planejamento estratégico para o setor público, equaciona-se a definição de prioridades com a racionalidade na aplicação dos recursos, lembrando que, segundo Pereira (1997), “para a produção de qualquer tipo de bem ou serviço, quanto menos recursos forem alocados, maior a capacidade de investimento do Estado”.

A Secretaria Municipal de Infraestrutura - SEMINF precisa reavaliar de modo contínuo os procedimentos e etapas referentes ao processo de compra e/ou contratação pública, enfatizando o planejamento. E tais procedimentos devem ser precedidos de ações de preparação, significando que sua adoção como ferramenta não se sustenta por si só.

Compreende-se que cumprir as etapas para tornar eficientes as compras e/ou contratações públicas não é uma tarefa simples, assim a grande e principal causa da demora encontra seu fundamento no cumprimento das exigências e procedimentos legais, sendo imprescindível ainda o investimento no conhecimento (cursos de capacitação) e no reconhecimento do servidor, resultando em uma boa imagem do mesmo e no alcance dos objetivos institucionais e finalísticos da organização perante a sociedade. A sociedade que já não pode ser vista como contribuinte de impostos e sim como usuários dos serviços oferecidos pelo Estado. Pois os recursos são suficientes, sendo necessário e imprescindível o planejamento estratégico como instrumento de eficiência às compras e/ou contratações públicas, visto que o setor público não visa o lucro assim como ocorre com o setor privado, ou seja, que a organização pública possa alcançar a sua atividade finalística de atender a coletividade e que o erário não sofra danos, isto é, para que os recursos sejam aplicados e gerenciados da melhor forma possível.

## REFERÊNCIAS

1. ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
2. ALTOUNIAN, Cláudio Sarian. Obras públicas – Licitação, contratação, fiscalização e utilização. 1º ed., Belo Horizonte: Fórum, 2007.
3. ANDRADE, Nilton de Aquino. Contabilidade Pública na Gestão Municipal: novos métodos após a LC nº 101/00 e as classificações contábeis advindas da SOF e STN. São Paulo: Atlas, 2002.

4. ANDRADE, Nilton de Moraes. Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual. São Paulo: Atlas, 2005.
5. ANGÉLICO, João. Contabilidade Pública. 8ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
6. AZEREDO, Luiz Cezar Loureiro de. Investimento em infraestrutura no plano plurianual (PPA) 2004-2007 – uma visão geral. Texto para discussão nº. 1024. Brasília: IPEA, junho de 2004.
7. BALM, G. J. Benchmarking: um guia para o profissional tornar-se e continuar sendo o melhor dos melhores. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
8. BRASIL, Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>>. Acesso em 17 de setembro de 2012.
9. BRASIL, Lei n.º 8.666/93, 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. Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 jul. 1993.
10. CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
11. CARNEIRO, M. F. S. Curso de formação inicial de gerentes de projetos: baseado no PMBoK. Brasília: [s.n.], 2002.
12. FARIA, J. C. Administração – Introdução ao Estudo. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.
13. FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R.. Planejamento estratégico na prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
14. GAJ, L. Administração estratégica. 3 ed. São Paulo: Ática, 1995.
15. GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.
16. IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística ,Censo 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/censo2010/>>. Acesso em 17 de setembro de 2012.
17. JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 8a ed. São Paulo: Dialética, 2005.
18. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balancedscorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
19. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2001.
20. PALUDO, Augustinho Vicente; PROCOPIUCK, Mario. Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático. 1ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
21. PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Administração Pública em Geral: Estratégia: e Estrutura para um Novo Estado. Texto para discussão ENAP nº 9. Brasília: ENAP, 1997.
22. SORIANO, Raúl Rojas. Manual de pesquisa social. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.
23. VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
24. ZEREDO, Luiz C. L.; CARVALHO, Marcos F. O Papel da inteligência competitiva no planejamento governamental. CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 2002, SÃO PAULO. ANAIS. Disponível em: [http://www.abraic.org.br/V2/periodicos\\_teses/ic\\_a137.pdf](http://www.abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a137.pdf)>. Acesso em: 18/09/2012.
25. YIN, Robert. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Tradução Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# Publish Research Article

## International Level Multidisciplinary Research Journal For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

### Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

### Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal  
258/34 Raviwar Peth Solapur-413005, Maharashtra  
Contact-9595359435  
E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com  
Website : www.ror.isrj.org