

A OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS E A DIVERSIFICAÇÃO DE FORNECEDORES:

Um estudo de caso do processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte

Juliana Perez Ruggiro Jacobini¹

Karina de Oliveira Costa Bezerra²

Resumo

Há muitos anos a modernização do Estado tem sido um tema constante nas discussões de estudiosos em todo o mundo. No Brasil, a intensificação dos estudos voltados ao primeiro setor deu-se, quase conjuntamente, ao surgimento de um novo conceito de gestão: a “nova gestão pública”. Este tem como pilar principal a constituição da cidadania e a otimização dos recursos públicos. Isso implica no aumento da satisfação dos usuários, na qualidade do serviço prestado à sociedade e na disponibilização de informações à mesma. Assim, este estudo tem o intuito de analisar e viabilizar a implantação de conceitos logísticos aplicados em empresas privadas, nas organizações públicas. Tendo, assim, como foco principal a otimização de recursos públicos e a diversificação de fornecedores no processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Rio Grande do Norte. A presente pesquisa é do tipo exploratória, descritiva e cujo subtipo se encaixa no procedimento técnico de estudo de caso, utilizando métodos quantitativos e qualitativos de análise. Utilizou-se pesquisa censitária no que tange ao número de pregões realizados no segundo semestre de 2009. Observa-se que, embora o órgão já utilize a modalidade de contratação do tipo pregão para gerar economicidade de recursos financeiros, este pode, através do aumento da competitividade no ato do pregão, otimizar ainda mais seu orçamento. Identificou-se também que na aquisição de bens atinge-se uma variação negativa dos valores totais de contratação maiores quanto maior o número de empresas participantes do processo de contratação. Para tanto, a instituição necessita utilizar de ferramentas que viabilizem o gerenciamento e captação de fornecedores em potencial. Ademais, a parceria com outras instituições a fim de desenvolver potenciais fornecedores e desmistificar o processo de contratação do primeiro setor, seria imprescindível.

Palavras-chave: Gestão pública, otimização de recursos públicos, gestão de fornecedores

¹ Bacharel em Administração – jujacobini@yahoo.com.br

² Professora orientadora, graduada em Economia e Mestre em Administração na Área de Políticas Públicas/ UFRN; Docente e Coordenadora do Estágio Supervisionado do Curso de Administração da FARN – karina@farn.br

**THE OPTIMIZATION OF PUBLIC RESOURCES AND DIVERSIFICATION OF
SUPPLIERS:
A case study of the procurement process for goods and services of the Public Ministry of
Rio Grande do Norte**

ABSTRACT

For many years the modernization of the state has been a constant theme in discussions of scholars worldwide. In Brazil, the intensification of studies aimed at the first sector took place, almost together, the emergence of a new management concept: the "new public management". This has the constitution as the main pillar of citizenship and the optimization of public resources. This implies the increase of user satisfaction, quality of service to the community and in making information available to it. This study aims to analyze and enable the implementation of logistics concepts applied to private companies, public organizations. Having thus the main focus the optimization of public resources and diversification of suppliers in the procurement process for goods and services of the Public Ministry of Rio Grande do Norte. This research is an exploratory, descriptive and whose subtype fits the technical procedure of case study, using quantitative and qualitative analysis. We used census research in relation to the number of sessions held in the second half of 2009. It is observed that although the agency already uses the method of recruitment of type trading economy to generate financial resources, may, through increased competitiveness in the act of trading, further optimize your budget. It was also found that the purchase of this amounts to a negative variation of the total values of hiring higher the greater the number of companies participating in the hiring process. To this end, the institution needs to use tools that enable the management and collection of potential vendors. Furthermore, the partnership with other institutions to develop potential suppliers and demystify the process of hiring the first sector would be essential.

Keywords: Public management, optimization of public resources, vendor management

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública vem sendo tema constante no mundo acadêmico e na sociedade há vários anos, porém no Brasil a intensificação dos estudos relacionados ao primeiro setor deu-se por volta da década de 90. Nessa mesma época surgiu um novo conceito sobre a maneira de gerir as instituições do primeiro setor surgiu, sendo assim encarado como a “nova gestão pública”.

A “nova gestão pública” tem como pilar principal a constituição da cidadania e a otimização dos recursos públicos, o que implica no aumento da satisfação dos usuários, na qualidade do serviço prestado à sociedade e na disponibilização de informações à mesma.

Assim, entra em cena o planejamento estratégico, o redesenho de processos, gerenciamento de projetos, mas todos os órgãos se esquecem de um dos pontos fundamentais para manter a qualidade do serviço prestado à sociedade e que proporciona considerável diminuição dos cofres públicos: as compras, ou melhor dizendo, os fornecedores.

Sabe-se que as organizações públicas não têm poder de escolha de seus fornecedores como tem o setor privado. No entanto, o número de fornecedores participantes em seus processos de compra interfere diretamente na qualidade e preço dos bens e serviços adquiridos.

Para que haja competitividade entre as empresas interessadas em tornarem-se fornecedoras das instituições públicas, é imprescindível que haja um canal de comunicação entre os fornecedores atuais e potenciais.

Como qualquer outra instituição do primeiro setor, o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, visa atender a sociedade com maior eficácia através da eficiência de seus processos. Para que se atinja o objetivo de sua missão, o órgão necessita de suprimentos e serviços básicos para seu funcionamento, por isso dentre suas atividades meio, está o processo de contratação de bens e serviços, do qual a funcionalidade de toda a instituição é dependente.

Tal processo é realizado pela Procuradoria Geral de Justiça (órgão administrativo do Ministério Público imbuído de CNPJ) e regulamentado pela LEI Nº 8.666 de 21 de junho de 1993, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A pretensão deste artigo é fazer uma análise crítica acerca da diversificação de

fornecedores relacionado-a com a otimização de recursos públicos no processo de aquisição de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte. Além disso, busca-se compreender tal relação, através da pretensão de se avaliar a quantidade e diversidade de empresas participantes do processo de contratação de bens e serviços do *Parquet*³, no que tange a modalidade de contratação do tipo pregão; relacionar a variação do número de empresas participantes do processo de contratação do tipo pregão e a variação de preço atingida; e por fim, diagnosticar o rodízio de empresas.

Para que se possa avaliar as proposições acima foi necessária a realização de uma pesquisa do tipo exploratória, descritiva e subtipo estudo de caso. A utilização da pesquisa do tipo exploratória serviu de base para definir com maior precisão o problema e levantar um maior número de dados para que fosse traçado um plano de ação mais eficaz. Malhotra (2001 apud VIEIRA, 2002, p. 65) concorda com esta afirmação quando diz que, o objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Esse tipo de pesquisa proporciona critérios e compreensão mais apurados.

Gil (2002, p.41) ainda diz que, a pesquisa do tipo exploratória tem como objetivo principal aumentar a familiaridade do pesquisador com o problema, tornando-o mais explícito.

Também se empregou a pesquisa descritiva, que visa descrever os fenômenos ocorridos e envolve técnicas de coletas de dados, tais qual questionário, formulário e entrevistas. Porém, Vieira (2002, p.65) destaca que,

A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Ademais, foi realizado um estudo de caso, que consistiu em um procedimento técnico, com o objetivo de estudar com profundidade um objeto ou uma situação determinada, para que este proporcione amplo conhecimento sobre os mesmos. De acordo com Fachin (2001, p.41), “quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas”.

Para isso, o universo desta pesquisa foi delimitado pelo número de pregões ocorridos no segundo semestre do ano de 2009, que correspondem a 10 contratações de bens e serviços na modalidade de pregão, e a mesma foi censitária por utilizar como base de análise todo o seu universo.

³ *Parquet*, no ramo do Direito, significa Ministério Público ou faz referência a um membro do Ministério Público.

A análise dos dados secundários obtidos foi feita de forma qualitativa e quantitativa. No tratamento quantitativo, os dados pertinentes foram mensurados percentualmente. Essa informação foi imprescindível para realização do comparativo entre o número de empresas participantes do processo de aquisição de bens e serviços e a economicidade gerada pela competitividade entre elas. Foi calculado também, o índice de quantidade e diversidade de empresas participantes do processo de contratação, dividindo-se o número total de empresas diferentes participantes de todos os pregões pelo número de contratações realizadas na modalidade pregão.

Já na análise qualitativa, utilizou-se a observação direta no que diz respeito às rotinas e processos de trabalho da Instituição.

2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

Antes de se tentar compreender qualquer outro fundamento da gestão pública, deve-se adquirir o conhecimento sobre sua definição mais básica. De acordo com Dwight (apud GRANJEIRO, 2003, p. 13), a administração pública poderá ser definida tanto como arte ou como ciência, dependendo da evidência que se der a esses termos. Porém, o autor define que “a idéia central da administração pública é a ação racional, definida como a ação corretamente calculada para realizar determinados objetivos desejados”.

A partir desta fundamentação, pode-se continuar o estudo sobre os modelos de gestão pública que presidem na sociedade. O modelo analítico de gestão de Weber, segundo Aragão (1997, p. 109), é o molde de um sistema com seus pilares baseados na eficiência.

Weber em sua teoria enfatiza a estrutura, as regras, a quantidade de papéis, além dos procedimentos e normatização. Devido a esses e outros pontos, a visão weberiana é criticada, até os dias de hoje, por várias escolas de pensamento e campos de estudo. Vale ressaltar que, Weber em sua proposta desconsidera a atuação do capital humano das organizações com relação às modificações nos arranjos formais a qual está submetido.

Lane (1993 apud ARAGÃO, 1997, p. 110), contrapondo Weber, levanta ainda a idéia de que “o pressuposto da impessoalidade mascara as reais motivações do burocrata” e argumenta que as burocracias não são impessoais como Weber preconizava e que nelas existe toda uma teia contatos e relações humanas.

Neste ponto é necessário que se tenha em mente o que Bennis (1967 apud

ARAGÃO, 1997, p. 108) elencou como as principais ameaças à burocracia:

- a) Novos conceitos de poder, baseados na colaboração e não simplesmente na coerção e ameaças;
- b) Novos valores organizacionais baseados em concepções mais humanísticas, que podem substituir a impessoalidade;
- c) Mudanças ambientais rápidas e inesperadas;
- d) Crescimento (em tamanho e complexidade) das organizações;
- e) Complexidade da moderna tecnologia, que requer integração de atividades e pessoas, estas últimas com competências cada vez mais especializadas.

Assim pode-se dizer, que qualquer organização que não reaja às mudanças de seu ambiente externo e que de alguma forma não agregue valor ao seu produto ou serviço está fadada ao fracasso. Devido a esse fato, o primeiro setor é hoje o mais estudado e discutido em todos os campos de atuação, pois este, caso continue inflexível e sem apresentar melhores resultados, está fadado à ‘morte’.

Bozzi (2000 apud SERRA et al, 2008, p. 20) diz ainda, que a Nova Gestão Pública como filosofia sugere:

[...] a passagem de uma gestão burocrática a uma tipo gerencial. Na base destas novas idéias se encontrava uma preocupação generalizada sobre as mudanças que o entorno exigia e sobre a imperiosa necessidade de se repensar o papel do Estado; de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; de otimizar o desempenho dos servidores públicos e das organizações em que trabalhavam.

A implantação da gestão por resultados traz uma mudança de cultura na administração pública e em cada um dos seus setores. Além disso, esta ferramenta pressupõe a revisão de seu sistema de gestão e sua adaptação a esta nova cultura.

Diante disso, verifica-se que pequenas mudanças conceituais e culturais na gestão dos órgãos públicos podem torná-lo muito mais eficiente e eficaz, a partir do momento em que se passa a mensurar a resolutividade dos problemas e processos institucionais.

3 COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Assim como no segundo setor, as entidades públicas necessitam do ambiente mercantil para obterem produtos e serviços fundamentais ao seu funcionamento. Por isso, as mesmas técnicas aplicadas ao setor privado, tais como verificação de demanda, operacionalização dos pedidos, análise dos pedidos e verificação de estoques, devem ser

também ser utilizadas pelo primeiro setor.

No entanto, o ambiente e a forma de contratação das instituições públicas e privadas divergem; na primeira, observa-se a imposição de leis regulamentadoras das atividades executadas, bem como a aplicação dos princípios do direito administrativo e do direito constitucional. Já no segundo setor, a contratação não possui muitas delimitações e regulamentos, apenas deve seguir os princípios de legalidade dispostos na Constituição Federal.

A atuação dos órgãos controladores e fiscalizadores do Estado, tais como, a Controladoria Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU), Secretarias de Controle Interno, Tribunais de Contas Estaduais e Municipais, institui a licitação como meio para a aquisição no setor público e ordena tal processo atribuindo-lhe características, condicionantes, faixas de valor, modalidades e demais formalizações atribuídas pelos legisladores, como necessárias para o correto disciplinamento do processo de contratação do estado.

Atenta-se que o processo de licitação deve obedecer primeiramente aos termos da lei constitucional conjuntamente com as diretivas do Direito Administrativo Brasileiro, além de outras normas regulamentadoras, procurando cumprir os princípios, destacados por Mello (2008, p.75), e resumidamente dispostos abaixo:

- a) Princípio da legalidade: que subordina a atividade administrativa à lei,
- b) Princípio da isonomia: pelo qual cabe ao Estado tratar com igualdade aqueles que representa,
- c) Princípio da finalidade: pelo qual o ato administrativo deve ter como único objetivo o bem comum da coletividade,
- d) Princípio da moralidade: que rege que a Administração Pública e seus agentes têm de atuar na conformidade de princípios éticos,
- e) Princípio da publicidade: cujo objetivo é tornar a Administração Pública transparente, possibilitando o controle de seus atos de forma direta e eficaz,
- f) Princípio da probidade administrativa; e
- g) Princípio do justo julgamento.

Herrmann (... , p.2) ressalta que a publicação da Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93) trouxe avanços nas questões disciplinadoras dos procedimentos licitatórios e do controle dos atos do agente público, destacando dentre eles:

- I. A utilização de critérios objetivos na qualificação e no julgamento das

- licitações;
- II. A democratização da participação das empresas nos processos licitatórios;
- III. A exigência de se vincular o procedimento licitatório a recursos previamente disponíveis para o mesmo;
- IV. A democratização do acesso aos dados referentes aos procedimentos administrativos e a possibilidade de contestação judicial por qualquer cidadão; e
- V. O estabelecimento de punições para os administradores públicos e privados que burlarem a lei.

A Lei nº 8.666/93 que regulamenta o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências, determina os procedimentos necessários ao processo de contratação pública, firma prazos das etapas e recursos cabíveis, estabelece os critérios de julgamento, regulamenta a contratação e seu acompanhamento e determina as sanções e penalidades para as transgressões e outros casos.

No entanto, em 27 de maio de 1998, o Governo optou por sancionar a Medida Provisória nº 1.531-18, que alterou artigos da Lei 8.666/93. Esta, ainda que limitada ao escopo do anteprojeto, concedeu ao administrador público maior liberdade de ação ao autorizar o aumento dos valores-limites estabelecidos para a aquisição de bens e serviços.

De acordo com o texto aprovado, o valor-limite para compras e serviços diversos na modalidade convite passou de R\$ 38.550,49 para R\$ 80.000,00; nas contratações diretas, de R\$ 7.710,00 para R\$ 15.000,00 nas obras e serviços de engenharia; e de R\$ 1.927,52 para R\$ 8.000,00 em outras compras e demais serviços.

A modalidade de contratação do tipo pregão foi instituída em 17 de julho de 2002 através da Lei nº 10.520 e, de acordo com Silva; Pamplona (2007, p.1), propõe em suma:

- I. Inversão das fases licitatórias;
- II. Possibilidade de lances verbais e negociação de valores;
- III. Incremento da competição;
- IV. Desburocratização;
- V. Simplificação da fase habilitatória;
- VI. Redução do número de recursos e seus prazos;
- VII. Garantia de transparência;
- VIII. Ampliação das oportunidades de participação;
- IX. Aplicação das novas tecnologias.

De acordo com a Lei nº 10.520/2002, artigo 1, “pregão é modalidade de licitação destinada à aquisição de bens e serviços comuns”.

Silva; Pamplona (2007) atenta ainda para o fato de que, do ponto de vista logístico, pode-se ressaltar que as compras através de pregão envolvem menor número de servidores e consomem muito menos tempo.

Maurano (2004, p. 1) ressalta a importância deste tipo de modalidade, no entanto levanta uma questão relevante no que diz respeito à sua aplicação, como pode ser apreciado a seguir:

A adoção do pregão para aquisição de bens e serviços comuns objetiva, principalmente, ampliar a competição, permitindo a obtenção de um melhor preço pela administração, com a possibilidade de lances verbais e negociação direta pelo pregoeiro.

No entanto, sua aplicação tem sido objeto de muitos questionamentos, gerando dúvida e insegurança por parte do administrador quanto à sua escolha, especialmente quando se trata de proceder ao enquadramento do objeto da licitação no conceito de bens e serviços comuns do art. 1º da Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002.

Essa conceituação de Maurano converge para pretensão deste estudo, que é demonstrar que quanto maior a competitividade entre as empresas na hora da contratação, mesmo na modalidade do tipo pregão, maior é a economia do órgão público contratante.

4 DIVERSIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

De acordo com estudiosos, existem dois tipos de estratégias que podem ser adotadas, dependendo do foco de cada organização, para adquirir suprimentos. A partir desse ponto, serão expostos os conceitos e teses a respeito destas estratégias

Atualmente, muitas empresas têm adotado a prática de trabalhar com apenas um fornecedor, em favor de uma relação mais duradoura com os mesmos. Tal relação de parceria pode trazer muitos benefícios à organização tais quais, adquirir suprimentos de melhor qualidade e otimizar os prazos de entrega. Além disso, a adoção desse tipo de prática baseado na parceria entre fornecedor e cliente, permite a ampliação da linha de produtos oferecidos por cada fornecedor, reduzindo os gastos com processamento e gerando ganhos para ambas as partes.

Para reforçar a tese acima, pode-se citar Minner (2003), que afirma que o abastecimento múltiplo impede que o fornecedor alcance economias de escala com grandes volumes de produção e aproveite adequadamente os ganhos da curva de aprendizagem. Há ainda a opinião de Chase et al (1998) que dizem que dentre os resultados finais da estratégia *single sourcing*⁴ estão um menor número de devoluções e baixos níveis de estoque.

Pode-se dizer, que a prática referenciada acima, embora imposta pela legislação, é

⁴ Utilização de apenas um fornecedor para determinado produto ou serviço.

a utilizada pelos órgãos públicos, que efetivam suas compras através das modalidades de contratação dispostas em Lei e as quais determinam apenas um fornecedor.

No caso das organizações privadas, a prática adotada com relação aos seus fornecedores é oposta. Prima-se em manter relações comerciais com três ou mais fornecedores para cada grupo de produtos que se pretende adquirir, caso contrário, a empresa fica dependente de um fornecedor exclusivo. Tal fato faria com que, caso o fornecedor por algum motivo não entregue o produto, o cliente ficaria numa situação delicada junto aos seus consumidores finais.

Apoiando o *multiple sourcing*⁵, Silva; Pontual (2007, p. 241), destacam alguns autores que afirmam que, tal prática traz como benefícios:

- a) O aumento da competição;
- b) A redução ou ausência de dependência com as fontes de suprimento;
- c) A diminuição dos riscos de fornecimento.

Slack (1996, p. 417), faz ainda um comparativo entre as vantagens e desvantagens de ambas as práticas, como pode ser visualizado no quadro 1 abaixo:

Estratégias	Vantagens	Desvantagens
<i>Single Sourcing</i>	a) qualidade potencialmente melhor devido a maiores possibilidades de sistemas de garantia de qualidade; b) relações mais fortes e mais duráveis; c) maior dependência favorece maior comprometimento e esforço; d) melhor comunicação; e) maior cooperação no desenvolvimento de novos produtos e serviço; f) mais economias de escala; g) maior confidencialidade.	a) maior vulnerabilidade a problemas, caso ocorram falhas no fornecimento; b) fornecedor individual mais afetado por flutuações no volume de demanda; c) fornecedor pode forçar preços para cima caso não haja alternativas de fornecimento.
<i>Multiple Sourcing</i>	a) comprador pode forçar preço para baixo através da competição dos fornecedores; b) possibilidade de mudar de fornecedor caso ocorram falhas	a) dificuldade de encorajar o comprometimento do fornecedor; b) mais difícil desenvolver sistemas de garantia de

⁵ Selecionar e trabalhar com mais de dois fornecedores equivalentes para um tipo de produto ou serviço.

	no fornecimento; c) várias fontes de conhecimento e especialização disponíveis.	qualidade eficazes; c) maior esforço requerido para comunicação; d) menos investimentos pelos fornecedores; e) difícil obtenção de economias de escala.
--	--	--

Quadro 1: Vantagens e desvantagens do *single* e *multiple sourcing*.

Fonte: Slack et al (1996, p.417)

Baily et al (apud SILVA; PONTUAL, 2005, p. 6) complementam as informações acerca das vantagens e desvantagens do quadro acima quando registram alguns benefícios de ambas as estratégias, em forma de comparativo:

Influência de cada estratégia	<i>Multiple Sourcing</i>	<i>Single Sourcing</i>
Efeito sobre o preço	Dividir o negócio entre vários fornecedores pode proporcionar preços menores em razão da competição entre eles.	Agregar pedidos com um único fornecedor pode significar preço unitário menor, em razão das economias de escala.
Efeito sobre a segurança do suprimento	Com uma segunda ou terceira fonte, há maior segurança em situações que causarem a interrupção dos suprimentos da primeira fonte.	O fornecedor é motivado a prestar um bom serviço porque a ele foi confiado todo o negócio.
Efeito sobre a motivação, disposição, inovação de <i>design</i> do fornecedor.	A concorrência entre os fornecedores obriga uma permanente motivação dos fornecedores.	Às vezes, a fonte única de suprimentos funciona bem nessa conexão, mas há exemplos de fornecedores complacentes e indiferentes que foram estimulados a adotar melhorias radicais apenas quando seu monopólio foi rompido. Na ocasião, os compradores enfrentaram problemas e despesas consideráveis para desenvolver uma segunda fonte satisfatória.

Quadro 2: Influências das estratégias de fontes de suprimentos sobre a atividade logística da empresa.

Fonte: Baily et al (2000, p.417)

É imprescindível ressaltar que, a pretensão deste artigo é comprovar que, mesmo regulamentado por Lei, o processo de contratação de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte tem condições de, utilizando pontos chaves de ambas as

práticas, otimizar os recursos despendidos na aquisição de bens e serviços, sem que isto afete o alcance de sua missão perante a sociedade.

Além disso, o estímulo da competitividade entre as empresas participantes do processo não pode afetar a qualidade do serviço prestado ou do bem entregue, para tanto também é necessário que um programa para efetivar o desenvolvimento do fornecedor da organização seja implantado.

5 RESULTADOS

Para compreender os resultados e as conclusões que se seguem é imprescindível a visualização e entendimento do processo de aquisição de bens e serviços como um todo. Para isso, utilizar-se-á o fluxograma apresentado por JACOBINI (2009, p. 61) poderá ser apreciado na próxima página.

Através da análise dos dados obtidos nos processos de aquisição de bens e serviços na modalidade tipo pregão, ocorridos no segundo semestre do ano de 2009, pode-se avaliar o número médio de empresas participantes dos processos de contratação do *Parquet*, a variação de preço causada pela variação na quantidade de empresas inclusas no procedimento e realização de diagnóstico acerca da efetivação de um rodízio de fornecedores.

Iniciando a descrição dos dados pelo índice de quantidade e diversidade de empresas participantes do processo de contratação, observa-se este gira em torno de 3,8 empresas por pregão. Como já apresentada na metodologia deste estudo, este índice foi calculado dividindo-se o número total de empresas diferentes participantes de todos os pregões pelo número de contratações realizadas na modalidade pregão. Deve-se observar que, comparado aos índices de outros órgãos públicos, este é considerado muito baixo quando há a possibilidade de relacionar a variação dos valores contratados com a quantidade de organizações envolvidas, como poderá ser apreciado no decorrer deste estudo. Observando o gráfico 1 abaixo, percebe-se nitidamente que três pregões obtiveram as maiores porcentagens no que tange ao número de organizações que compareceram a cada um.

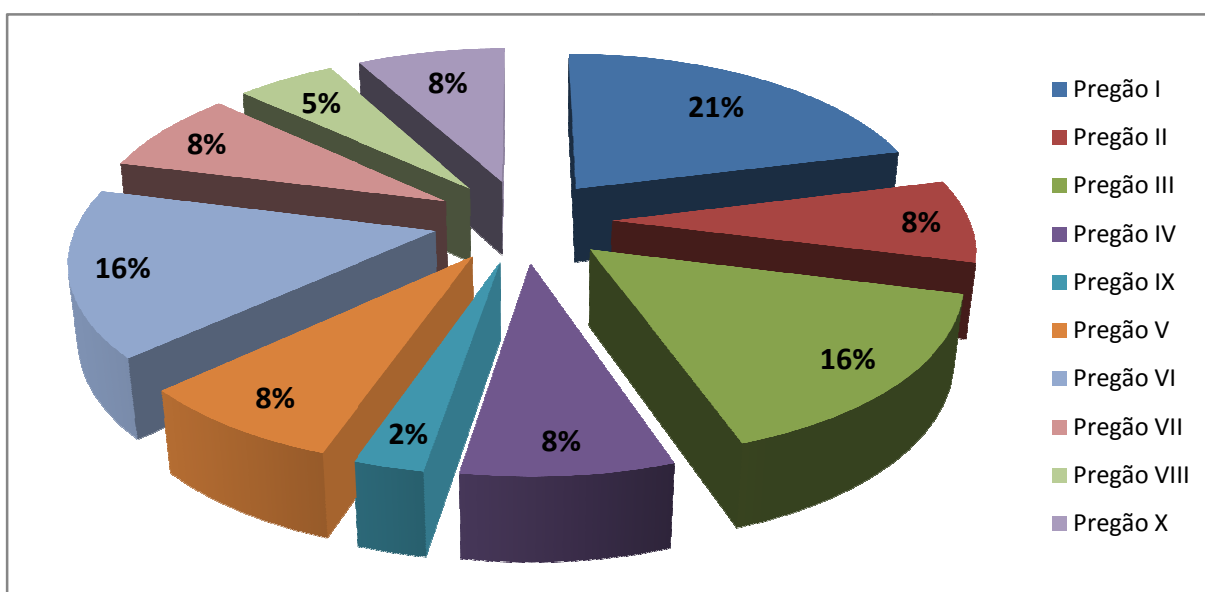


Gráfico 1: Porcentagem de empresas participantes em cada pregão ocorrido no segundo semestre de 2009.

Fonte: Dados de pesquisa – mar/abr 2010.

Como já observado, o índice destacado acima acaba sendo interpretado como muito abaixo, pelo fato de se perceber uma relação tênue entre a quantidade de empresas participantes do pregão e a variação na economia do valor contratado. Esta relação pode ser identificada através da análise do gráfico 1, apresentado acima, e do gráfico 2, a seguir, conjuntamente:

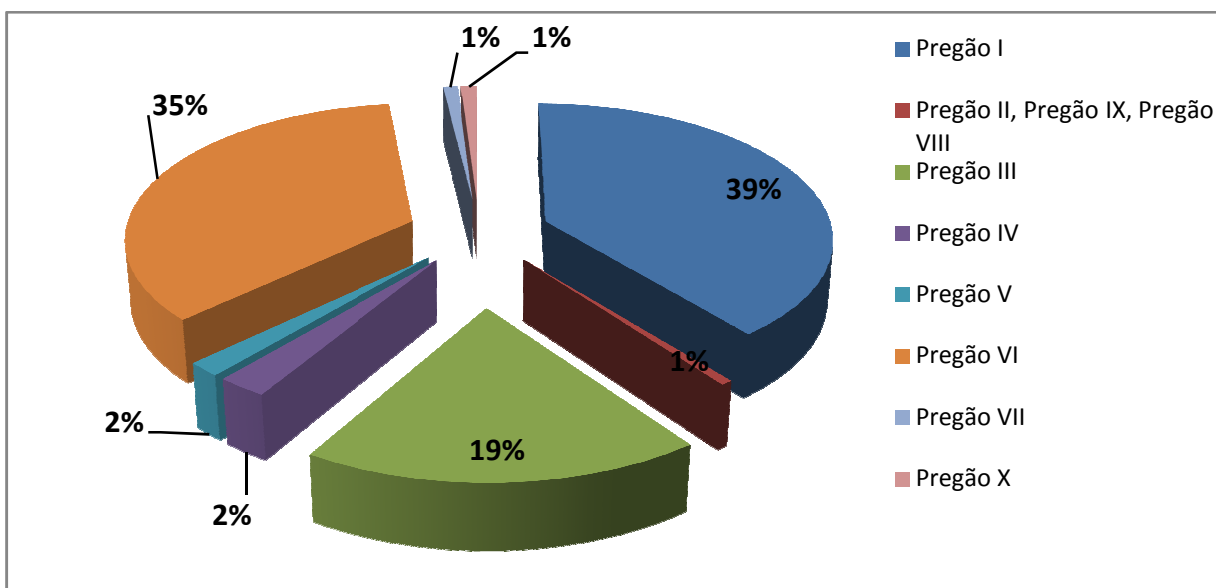


Gráfico 2: Porcentagem de economia no valor total de cada pregão

Fonte: Dados de pesquisa – mar/abr 2010.

É determinante a observação, no gráfico 2, que os pregões de número I, III e VI representam juntos 93% da economia atingida na realização do pregão. Ressalta-se nesse ponto que a modalidade de contratação do tipo pregão por si só já traz economia de recursos financeiros ao órgão que a utiliza como já citado anteriormente por Maurano. No entanto, neste caso, a economia desses recursos é ainda maior devido à alta competitividade ocorrida na efetivação do pregão, como pôde ser observado no gráfico 2.

Para melhor conceber esse comparativo, sugere-se a apreciação da tabela 1 a seguir, que demonstra o número efetivo de instituições partícipes no ato da realização do pregão e a economia alcançada.

Pregão	Número de empresas	Economia por pregão em %	Economia em Reais	Representatividade no valor total economizado
I	8	38,4%	R\$ 199.590,40	39,2%
II	3	2,0%	R\$ 2.765,00	0,5%
III	6	15,7%	R\$ 96.024,00	18,8%
IV	3	27,2%	R\$ 12.671,43	2,5%
V	3	9,1%	R\$ 8.737,40	1,7%
VI	6	25,3%	R\$ 179.231,76	35,2%
VII	3	15,3%	R\$ 4.809,92	0,9%
VIII	2	0,5%	R\$ 436,00	0,1%
IX	1	1,1%	R\$ 34,95	0,0%
X	3	13,8%	R\$ 5.160,00	1,0%

Tabela 1: Comparativo entre quantidade de empresas e economia relativa

Fonte: Dados de pesquisa – mar/abr 2010.

Percebe-se então que, os pregões de números I, III, e VI, representaram maior economicidade no seu valor total de contratação e que também foram os três pregões nos quais participaram um maior número de empresas.

É notória também, a partir do gráfico 3, a diferença proporcional entre o número de contratações de bens e de serviços na modalidade do tipo pregão.

Atenta-se ainda para o fato de que o pregão IV, por exemplo, embora tenha apresentado uma economia de recursos de 27,2%, sua representatividade no montante economizado não é tão significativa. Isso porque, trata-se de uma contratação de um serviço bem específico, porém seus custos são basicamente com impostos governamentais. Abaixo pode-se observar o gráfico 3, referente aos pregões realizados no segundo semestre de 2009 e seu objeto de contratação principal.

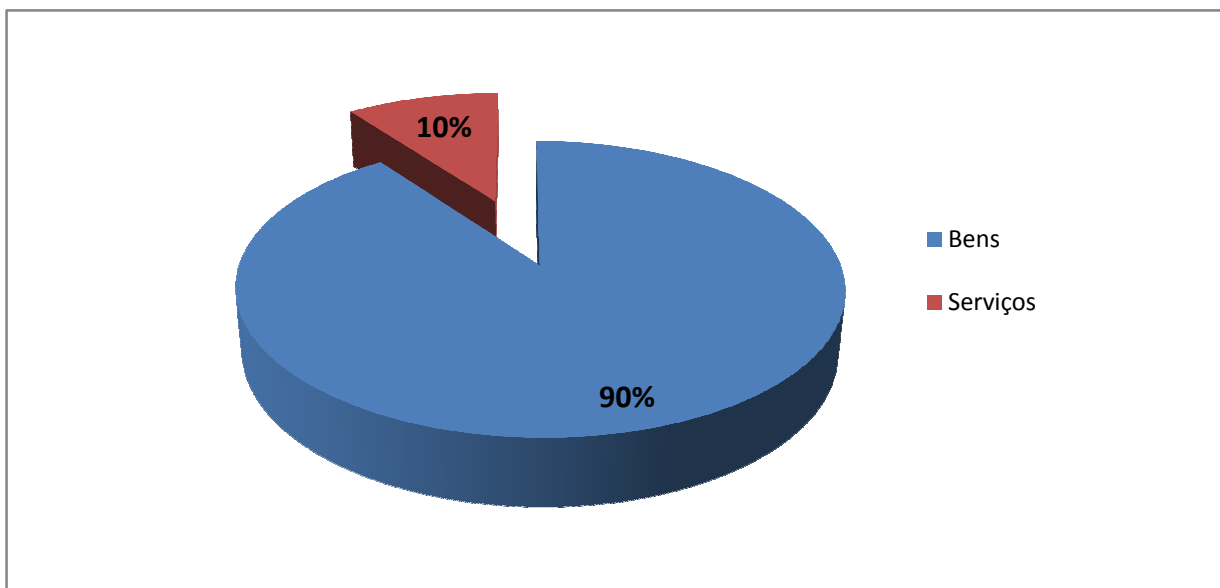


Gráfico 3: Quantidade de pregões para respectiva contratação de bens e serviços
Fonte: Dados de pesquisa – mar/abr 2010.

Ressalta-se que os objetos específicos de cada pregão não foram destacados neste estudo para não expor as empresas e/ou participantes do procedimento administrativo que gerou cada um.

Observa-se ainda que algumas empresas participam de vários pregões dos mais variados objetos, porém verifica-se que o rodízio de fornecedores da instituição não fica prejudicado. Isso ocorre devido às empresas especializadas que comparecem aos pregões e que conseguem atingir preços mais baixos do que as empresas que não são especializadas. Essa situação torna-se benéfica para o *Parquet*, no momento em que este passa a contratar bens e serviços de organizações que possam garantir a qualidade do fornecimento desses itens.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa realizada, identificou-se inúmeros pontos de melhoria a serem destacados. Neste tópico, serão elencadas e discutidas propostas para tornar o processo de contratação do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte na modalidade pregão mais eficiente e eficaz para que o órgão possa otimizar o uso de seus recursos financeiros.

Primeiramente, deve se destacar que a competitividade entre os potenciais fornecedores do *Parquet* é extremamente benéfica para que este obtenha um valor de contratação total mais econômico. Percebeu-se através do estudo, como citado acima, que quanto maior o número de empresas participantes do processo de contratação de bens e serviços, menor é o valor total da contratação que se obtém. No entanto, a instituição pública, embora não esteja inserida num ambiente comercial competitivo como as empresas privadas, também precisa firmar uma parceria com seus fornecedores, para que a troca de informações seja constante, o produto seja entregue no prazo estipulado e que o pagamento pelos bens ou serviços seja realizado no dia acordado.

Identifica-se então, que é possível aliar no processo de contratação citado, dois conceitos fundamentais sobre duas estratégias diferentes. O primeiro conceito é do *single sourcing*, o qual sugere que, parcerias duradouras baseadas na confiabilidade de ambas as partes devem ser firmadas e o segundo diz respeito ao *multiple sourcing* que afirma que a alta competitividade trás maior economicidade de recursos para as organizações.

Aliar esses dois conceitos não torna-se tão complexo para as instituições públicas partindo do princípio que, atualmente, a forma mais utilizada de contratação têm sido a modalidade do tipo pregão, que por si só instiga a competitividade; além disso, o prazo de contratação é determinado por, na maioria dos casos, um ano, prazo suficiente para que se construa uma parceria.

Um dos grandes problemas observados durante a pesquisa é que o Ministério Público do Estado não dispõe de um cadastro amplo e atualizado de fornecedores. Esse cadastro auxiliaria o processo de orçamentação que é necessário para o início do procedimento administrativo, além de servir como mala direta para a divulgação dos editais publicados. Sabe-se que a responsabilidade de procura de informações acerca dos editais em aberto é das empresas interessadas em serem futuros fornecedores do órgão. No entanto, baseado na experiência de trabalho desta pesquisadora no Departamento de Material e Patrimônio, responsável pela efetivação das compras do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, percebe-se que muitas empresas não sabem como participar do processo e

nem os documentos necessários para isso.

Essas empresas têm a visão de que as contratações dos órgãos públicos são complexas e exigem exacerbadamente de tempo a disposição dos mesmos, além de que a efetivação do pagamento é demasiadamente longo. Assim, verifica-se a grande necessidade de esclarecimento e de desmistificação do processo de contratação do *Parquet*, que pode ser realizado através de um programa de gerenciamento e captação de fornecedores.

Tal programa compensaria seus gastos de recursos materiais, temporais e financeiros na medida em que a competitividade entre as empresas, no processo de contratação, aumentasse, acarretando uma grande economia ao órgão.

Para alcançar o principal objetivo do programa de gerenciamento e captação de fornecedores, que consiste em otimizar os recursos utilizados na contratação de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, este necessitará de algumas ferramentas de suporte. Inicialmente, deverá ser elaborado um canal de comunicação com os atuais fornecedores do *Parquet*. Esse canal de comunicação, basicamente, deve conter todas as informações relativas aos procedimentos administrativos de contratação, dentre elas a consulta sobre a localização do processo e as atividades neste realizadas, o andamento do pagamento de notas fiscais, links para emissão de certidões, extrato de transações com a respectiva empresa, formulário para cadastramento de novos fornecedores, etc.

O passo seguinte seria a divulgação do cadastramento de novos fornecedores. Nessa fase, dar-se-ia início a desmistificação do processo de aquisição de bens e serviços da organização. A parceria com instituições, como o SEBRAE, auxiliaria no tocante à regularização das empresas locais para devida participação nos pregões.

Ademais, a divulgação dos editais, embora publicados no Diário Oficial, é de extrema valia, pois os potenciais fornecedores do órgão não estão interessados em focar seus negócios para o primeiro setor, mas estão preocupados com o alto grau de competição no ambiente que estão inseridas. Os administradores públicos, como um todo, também estão cientes de que as poucas empresas dispostas a ter como foco principal as instituições públicas praticam preços acima dos de mercado, inviabilizando o uso eficiente de recursos.

Quanto ao cadastro de fornecedor, em específico, este facilitaria e agilizaria o processo de orçamentação necessário para dar início ao processo administrativo de contratação, como já citado acima, além de possibilitar a futura avaliação de performance de seus fornecedores. Tal avaliação permitiria a inviabilização da participação de empresas que não honrem com seus compromissos, ou que falham na entrega de produtos ou prestação de serviços.

7 REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Cecília Vescovi. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 48, n. 3, p. 104-132, set/dez. 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 223 p.

CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima. **Administração pública: modernização, qualidade e inovação**. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2006. 429 p.

CHASE, R.B.; AQUILANO, N.J.; JACOBS, F.R. **Production and operations management: manufacturing and services**. 8a ed., Boston, McGraw-Hill, 1998. 889 p.

CORRÊA, Izabela Moreira. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487-504, maio/jun. 2007.

COSTA, André Lucirton. **Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil**. Revista de Administração, São Paulo, v.35, n. 4, p. 119-128, out/dez. 2000.

CUNHA, C. J. C. A.; PISTÓIA, L. C.; VILLELA, C. S. S.; EVANGELISTA, S. M. S. **Redesenho de processos em empresas públicas: o caso da fundação de ciência e tecnologia do Estado de Santa Catarina (FUNCITEC)**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T5118.PDF>. Acesso em: 02 abr 2010.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 589p.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão – 4ª ed**. São Paulo. Atlas, 2009. 339 p.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 210p.

FERREIRA, Emerson. **Metodologia para análise e solução de problemas: método de solução de problemas**. Bahia: 2008. 86 slides: color, acompanha texto.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração pública**. 11 ed. Brasília: Vestcon, 2003. 559p.

HUCZOK, Romeu. **O processo decisório e o sistema eletivo numa Instituição pública de ensino superior: o caso do centro federal de educação tecnológica do Paraná, no período 1975 a 2000**. Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de pós-graduação em engenharia de produção: Florianópolis, 2002.

JACOBINI, Juliana Perez Ruggiro. **O benefício da gestão por resultados: a aplicação no processo de aquisição de bens e serviços do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte**. Natal: Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, 2010, 86 p. - Monografia (Graduação).

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Petrônio; ALT, Paulo Renato, **Administração de Materiais**. São Paulo. Saraiva, 1999. 442 p.

MAURANO, Adriana. **A instituição do pregão para aquisição de bens e contratação de serviços comuns**. Jus Navigandi. Teresina, ano 8, n. 235, 28 fev. 2004. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4879>>. Acesso em: 27 mar 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Malheiros Editores, 22ª edição, 1997.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. Malheiros Editores, 25ª edição, 2008, 1074p.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Coletânea de normas: Ministério Público do Rio Grande do Norte**. Natal, 2007. 625.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Origem do Ministério Público no mundo**. Disponível em: <<http://www.prse.mpf.gov.br/institucional/historia/index.php>>. Acesso em: 02 abr 2010.

MINNER, S. **Multiple-supplier inventory models in supply chain management: A review**. *International Journal of Production Economics*, 2003 v.81(82):265-279.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006. 156 p.

SERRA, A. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público: Tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes**. Natal: SEARH/RN, 2008. 146 p.

SILVA, Gustavo Pamplona; PAMPLONA, Juliana Faria. **Manual de pregão: nova modalidade de licitação**. Boletim Jurídico, Uberaba/MG, ano 4, n. 168. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=1116>> Acesso em: 27 mar. 2010.

SILVA, Wesley Mendes; MORAES, Walter Fernando de Araújo. **Estratégia de diversificação de fornecedores: evidências de associações e implicações para o desempenho de indústrias brasileiras**. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID480884_code355729.pdf?abstractid=480884&mirid=1>. Acesso em: 05 abr 2010.

SILVA, Wesley Mendes; PONTUAL, Leonardo de Oliveira. **Análise empírica da gestão de suprimentos: Impactos do trade-off single versus multiple Sourcing sobre o desempenho da firma**. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. Porto Alegre, ano 3, n. 3, p.240-252, set/dez 2006.

SLACK, N.; JOHNSTON, R.; STUART, C. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996. 526 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998. 90 p.

VIEIRA, Valter Afonso. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.

ZAPELINI, Marcelo B.; ZAPELINI, Silvia M. K. C. **Metodologia científica e da pesquisa para o curso de administração**. Disponível em: <
http://www.faculdaadesenergia.com.br/arquivos/manual_metodologia.pdf >. Acesso em: 17 mar 2010.