

## GESTÃO DE AQUISIÇÕES – PARTE 1

Neste mês de março, o STJ realizou o **I Fórum Atuação do Gestor de Despesa** que contou com a participação de gestores de contratos e de projetos. Na ocasião foram apresentados temas como orçamento público, proposta orçamentária, a importância da sustentabilidade nas aquisições, procedimentos licitatórios, gestão de contratos, vinculação do orçamento à estratégia do Tribunal, gestão de riscos das aquisições, dentre outros.

O assunto é de grande relevância para os gestores de projetos, pois muitas iniciativas do STJ envolvem aquisições de produtos ou serviços. É fundamental que os gestores tenham uma noção geral do planejamento de uma aquisição, do registro da proposta orçamentária, do processo licitatório, da gestão e do encerramento de contratos.

Em face da importância do tema, neste Tome Nota vamos apresentar um conjunto de dicas para gestores de projetos que planejam contratar ou já estão em processo de contratação de fornecedores para o STJ.



### DICA N. 1- FAÇA UMA ANÁLISE MAKE OR BUY

Reúna sua equipe e faça uma análise conhecida como "Make or Buy", que traduzindo seria "faça ou compre". Abaixo, algumas das características mais comuns do processo decisório:

Decisão para Fazer – Quando:	Decisão para Comprar – Quando:
Tem-se mão-de-obra capaz e tecnologia disponível;	O custo de adquirir o "Produto de prateleira" é menor que fazer;
Há intenção de reter o controle e o conhecimento;	O tempo de treinamento necessário não atende o projeto;
Faltam fornecedores confiáveis; e	O Produto de mercado já tem suporte técnico; e
As informações do produto são confidenciais.	O custo é bem inferior ao das horas trabalhadas da equipe do projeto.

### DICA N. 2 – REGISTRE AS AQUISIÇÕES PRETENDIDAS NA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

Havendo uma decisão para "adquirir", é necessário inserir a compra almejada na proposta orçamentária do STJ. O lançamento dos itens pretendidos na proposta orçamentária ocorre anualmente na última semana de abril. Mais informações sobre o calendário da Proposta Orçamentária estão disponíveis na Intranet em **Mais links > Orçamento**.

Cabe ressaltar que apenas as despesas com pessoal (salários de servidores do STJ que participam do projeto) não são descritas na proposta orçamentária, mas outros itens como: obras, instalações, serviços de terceiros (contratação de serviços e/ou de consultoria), treinamentos (seja por instrutoria interna presencial ou EAD ou externa), aquisição de softwares, materiais permanentes, diárias e passagens, dentre outros, devem constar da proposta.

Antes do lançamento de um item na proposta orçamentária é recomendável fazer pesquisas de mercado junto a potenciais fornecedores, *benchmarking* com outras instituições ou consulta a aquisições similares em processos administrativos do STJ a fim de que os valores informados na proposta estejam os mais próximos do valor a ser contratado.



## ACERTE NO ALVO! NEM MAIS, NEM MENOS!

ATENÇÃO: NA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA NÃO ESTIME NEM PARA MAIS, NEM PARA MENOS, POIS SE:	
Os valores estimados na proposta estiverem muito abaixo dos valores de mercado → A compra não será efetuada por falta de recursos.	Exemplo: Aquisição de um treinamento EAD no STJ. Valor informado na proposta: R\$ 500,00. Valor a ser executado: R\$ 8.000,00.
Os valores informados na proposta orçamentária estiverem muito além do preço de mercado → Outras aquisições poderão ser preteridas em razão de uma alocação incorreta de recursos.	Exemplo: Realização de um evento. Valor informado na proposta: R\$ 80.000,00. Valor executado: R\$ 2.500,00.

No STJ, há uma unidade que pode ser contactada quando há dúvidas sobre a elaboração da proposta orçamentária. É a Seção de Planejamento Orçamentário e Financeiro que funciona na SOF, responsável por:

- acompanhar a criação de planos orçamentários;
- executar as atividades relacionadas com a elaboração e ajuste da proposta orçamentária; e
- interagir com as áreas responsáveis pelos planejamentos estratégico e operacionais no STJ a fim de compatibilizar com os planejamentos orçamentários.

Para saber mais sobre a proposta orçamentária, consulte também a Orientação Normativa GDG n. 4 de 13 de maio de 2014, disponível [neste link](#).

### DICA N. 3 – VERIFIQUE SE HOVE LIBERAÇÃO DE RECURSOS PARA A AQUISIÇÃO

Acerca da liberação de recursos orçamentários, vale a pena conhecer alguns instrumentos:

Instrumento	Vigência	Conteúdo
Plano Plurianual – PPA	4 anos	Diretrizes, objetivos e metas regionalizadas para despesa de capital e para as relativas aos programas de duração continuada;
Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO	Anual, projeto aprovado até 15/4.	Estabelece metas e prioridades a serem contempladas no Orçamento; e
Lei Orçamentária Anual – LOA	Anual, enviada ao Congresso até 31/8 e aprovada até 15/12.	LOA é elaborada pelo Executivo segundo as diretrizes aprovadas na LDO e estabelece a previsão de receitas (arrecadação) e despesas (gastos) do governo para o ano seguinte.

O Congresso Nacional aprecia o Projeto de Lei do Orçamento anualmente no segundo semestre e encaminha ao Presidente da República para sanção. Nem sempre tudo o que é solicitado é garantido, assim, cortes orçamentários podem acontecer, mas de acordo com a [Orientação Normativa GDG n. 4/2014](#), os projetos estratégicos, sempre que possível, não serão objeto de contingenciamento orçamentário.

Ainda assim não há garantia de que não haverá contingenciamento para os projetos estratégicos. Portanto, é importante consultar a Seção de Planejamento Orçamentário e Financeiro no início do ano, e verificar se houve a liberação orçamentária para a aquisição pretendida.

### DICA N. 4 – IDENTIFIQUE E AVALIE OS POTENCIAIS RISCOS DA AQUISIÇÃO

O planejamento sem dúvidas é o início do sucesso de um processo de aquisição. Nessa linha de atuação, cabe ao gestor do projeto identificar e avaliar as potenciais ameaças e oportunidades advindas de uma aquisição de produto ou serviço.

As responsabilidades pelas aquisições não são somente do gestor do projeto, nem somente do setor de aquisições do Tribunal. **A gestão da aquisição deve ser compartilhada!** E, em um cenário de incertezas, um gerenciamento adequado de riscos certamente aumenta o desempenho e com certeza a aquisição, com o melhor custo-benefício para o negócio envolvido. A seguir, listamos alguns exemplos de riscos e suas potenciais causas e consequências, bem como sugestões de controle aplicáveis:

Descrição do risco	Causa	Consequência	Sugestão de controle
Contratação de empresa incapaz de executar o contrato	Ausência de qualificação adequada para execução do objeto participando da licitação	Não obtenção do objeto contratado e/ou descumprimento das obrigações avençadas	Equipe de planejamento da contratação inclui no edital exigências de qualificação econômico-financeira e qualificação técnica
Especificações técnicas e negociais deficientes	Ausência de competências multidisciplinares necessárias à identificação das especificações adequadas	Indefinição do objeto e dificuldade de obter a solução necessária Redução da competição e aumento de custos	Equipe de elaboração de especificações deve conter equipe multidisciplinar com papéis e responsabilidades definidas
Falhas nos aceites provisórios e definitivos	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual	Rebimento de objeto diverso do que foi contratado Pagamento indevido	Equipe de planejamento da contratação estabelece listas de verificação para os aceites
Contingenciamento orçamentário	Queda na arrecadação de receitas e repasse ao Tribunal	Inviabilidade de realizar a contratação Reduzir o escopo da aquisição	Gestor do projeto acompanha todas as fases orçamentárias para garantir alocação dos recursos planejados

Se você deseja aprofundar o assunto "gestão de riscos das aquisições", entre em contato com a equipe do Escritório Corporativo de Riscos - e-mail: [gestao.riscos@stj.jus.br](mailto:gestao.riscos@stj.jus.br).



## E no STJ, como funciona?

### Orçamento é assunto do Plano Estratégico do STJ



No planejamento estratégico do STJ, consta o [indicador de execução do orçamento estratégico](#), que mede a execução orçamentária das aquisições vinculadas ao portfólio de programas e projetos estratégicos do STJ. A meta é desafiadora: 98% do orçamento estratégico deve ser executado!

[Para saber ver as mensurações desse indicador, consulte os relatórios de desempenho do STJ.](#)

No próximo Tome Nota, traremos dicas sobre a execução dos contratos, que envolvem o procedimento licitatório e a gestão dos contratos.

### Referências:

Cartilha do Planejamento Orçamentário no Brasil, disponível em: [https://www.trt3.jus.br/download/dscf/cartilha/cartilha\\_plan\\_orcamentario\\_brasil.pdf](https://www.trt3.jus.br/download/dscf/cartilha/cartilha_plan_orcamentario_brasil.pdf)



## Comente

E você, o que achou desta edição do Tome Nota? Clique aqui e comente.



## Participe

Participe da nossa enquete, sugerindo um tema para o próximo Tome Nota.



## Registre

Se você encontrou algum erro nessa edição, clique aqui e registre ou envie um e-mail para [projetos@stj.jus.br](mailto:projetos@stj.jus.br), ou ligue para os ramais: 8859 ou 8839.

### EDITORIAL - TOME NOTA N. 39

TEXTO: ROGÉRIO CYSNE ARAÚJO

REVISÃO: ELAINE NÓBREGA BORGES, DANIEL DE GODOY LOPES, JOSÉ FRANCISCO ALVES, VALÉRIA FERRAZ GUIMARÃES, WILMAR BARROS DE CASTRO.