



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

**THATIANA** BATISTA DOS SANTOS FARIA MIRANDA, Cap Int

**Planejamento e gestão:** a eficiência da centralização de aquisições no Instituto de Aeronáutica e Espaço - IAE

Rio de Janeiro  
2021

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

**THATIANA** BATISTA DOS SANTOS FARIA MIRANDA, Cap Int

**Planejamento e gestão:** a eficiência da centralização de aquisições no Instituto de Aeronáutica e Espaço – IAE

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.

Linha de Pesquisa: Administração Militar

Orientador: Rafael Coutinho **Stauffer**, Maj Int

Rio de Janeiro

2021

**THATIANA BATISTA DOS SANTOS FARIA MIRANDA, Cap Int**

**Planejamento e gestão:** a eficiência da centralização de aquisições no Instituto de Aeronáutica e Espaço - IAE

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado no Curso de Aperfeiçoamento  
de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

---

Raphael Coutinho **Stauffer**, Maj Int  
EAOAR

---

Hélio **Gonçalves** Sousa Neto, Maj Av  
EAOAR

Rio de Janeiro

2021

## RESUMO

O termo “compras públicas” constitui um dos mais importantes para Administração. Pois, elaborar um processo de aquisições de acordo com as legislações vigentes, considerando tempo de confecção diante as especificidades dos objetos e refletindo em economicidade para a União, é um grande desafio para o Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE). Atualmente, no IAE a realização dessas atividades bem como o acompanhamento dos processos de compras até a emissão da Nota de Empenho, em um único setor, muito contribui para melhoria da execução orçamentária do Instituto. O presente ensaio defende a manutenção deste único setor responsável pelo planejamento e pelo acompanhamento de compras ao IAE o que proporciona aumento da eficiência nas aquisições. Primeiramente, porque a centralização promove economia aos cofres públicos, através da racionalização de processos devido à compilação de demandas afins de dois ou mais laboratórios, conseqüentemente levaria a diminuição da quantidade de processos a serem licitados, redução de gastos com publicação do certame e ainda redução de esforços humanos. Em segundo lugar, porque a centralização viabiliza padronização de procedimentos, resultando em otimização nas atividades pertinentes às aquisições, como resultado do aumento da produtividade do setor, visto a *expertise* do efetivo envolvido. Por fim, o setor de planejamento e de acompanhamento de compras no IAE deve ser mantido, uma vez que o aumento da eficiência nas compras gerará economia de recursos orçamentários à União os quais poderão ser aplicados em outras atividades finalísticas do Instituto.

**Palavras-chave:** Economia. Padronização. Planejamento. Compras.

## 1 INTRODUÇÃO

As atividades de aquisições constituem-se uma das áreas mais sensíveis e importantes da área logística que movimenta a Administração Pública (TERRA, 2018). Por isso, sua manutenção no Instituto de Aeronáutica e Espaço- IAE é de extrema importância, pois a cada reestruturação ou mudança de comando, as atividades que não são fim podem ser extinguidas.

Diante disso, vale ressaltar que as organizações da FAB (Força Aérea Brasileira) atuam em aquisições para suporte de diversas áreas, de acordo com sua respectiva finalidade. No Departamento de Ciência e Tecnologia da Aeronáutica (DCTA), na área de São José dos Campos, atualmente há treze Organizações Militares (OM) apoiadas pelo Grupamento de Apoio de São José dos Campos (GAP-SJ), cada uma com atividade-fim diferente da outra. Sabendo-se que, em cada organização, há vários setores técnicos que demandam materiais específicos para realização da atividade-fim mostra-se a importância de um único setor responsável pela centralização das demandas de sua Organização Militar.

No IAE, visto às especificidades das contratações e a grande quantidade de demandas, o setor de planejamento e de acompanhamento de compras torna-se primordial, ao proporcionar o aumento da eficiência, ou seja, conseguir o melhor rendimento com o mínimo de dispêndio nas aquisições e ao prestar o suporte necessário à área técnica, para que a atividade finalística do Instituto seja realizada com êxito. Antes da reestruturação do Instituto, que ocorreu em 2018, cada setor encaminhava sua demanda para simples conferência e remessa à Unidade de Apoio, GAP-SJ. Este fluxo processual acarretava diversos processos repetidos, gerando fracionamento de despesas e ainda diversas correções, causando exaustão da área técnica e administrativa, devido à falta de padronização pela carência de conhecimento da parte elaboradora.

Diante desse cenário, portanto, verificou-se a importância de um setor específico no IAE capaz de confeccionar todos os processos de aquisições mediante os planejamentos da área técnica. Vale salientar que na estrutura atual do Instituto há este setor, entretanto, faz-se necessário defender a manutenção dele neste ensaio, porque, como tal atividade não é atividade-fim do instituto, a qualquer momento tal setor poderá ser fechado, além disso, tal setor é responsável pelo planejamento e

pelo acompanhamento de compras ao IAE, proporcionando aumento da eficiência nas aquisições, ou seja, promove um bom uso da verba pública.

Logo, para a fundamentação da tese, sugerida acima, serão abordados dois argumentos principais, a saber: a centralização promove economia aos cofres públicos. Como segundo argumento, em consequência desta centralização, tal centralização viabiliza a padronização de procedimentos, resultando em otimização das atividades.

Em relação ao primeiro argumento, ressalta-se que a centralização das atividades de compras proporciona a racionalização dos processos administrativos de aquisições, diminuindo as quantidades, visto a compilação de demandas afins, evitando fracionamento de despesas e gerando economia de recursos, ou seja, promove um bom uso do dinheiro público.

Já no tocante ao segundo argumento, salienta-se que a centralização em um único setor de compras viabiliza a padronização de procedimentos, visto o conhecimento do efetivo envolvido, aumentando produtividade do setor e consequentemente otimizando essas atividades neste setor.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

As contratações públicas abrangem as tarefas e os respectivos processos de aquisição de bens, de serviços e de obras de engenharia (FERNANDES, 2014). Ainda de acordo com Fernandes (2014), essas atividades, desde a identificação das necessidades até a seleção do fornecedor, apoiam-se num arcabouço de leis e de normas, de estrutura organizacional, de quadros de pessoal, de orçamento e de um conjunto de métodos específicos (THAI, 2009 *apud* FERNANDES, 2014). Para Silva (2018), a importância das atividades de compras no âmbito da Administração Pública tem aumentado consideravelmente, pois há a necessidade de buscar adoção das melhores práticas de gestão para redução dos custos, para a melhoria de fluxo e de controle na composição de processo de aquisições (PAES DE PAULA, 2012 *apud* SILVA, 2018). No tópico a seguir, discorre-se sobre a economia gerada pela centralização do processo de compras.

## 2.1 A centralização dos processos de compras promove economia

A centralização das confecções de processos de aquisições no IAE refletiu em uma racionalização de processos, visto a compilação de demandas afins promovendo significativa economia de recursos financeiros, além da redução de esforços humanos. Destaca-se ainda, que através deste fluxo processual foi possível evitar o fracionamento de despesas, vedado pela Lei 8666/93 (BRASIL, 1993).

No Brasil, a recente experiência do atual Ministério da Economia, com a centralização das aquisições, a qual foi formalizada pelo Decreto n.º 8.189 de 21 de janeiro de 2014 (BRASIL, 2014), busca racionalizar processos duplicados no âmbito da administração pública federal, repensar modelos de contratações, fomentar práticas inovadoras, garantir a qualidade nas compras e promover a redução dos custos, sempre primando por um processo de contratação mais transparente, ágil, eficiente, econômico e sustentável (SANTOS, 2019).

De acordo com Terra (2018), corroborando com a citação de Santos, as centrais de compra de entes federados proporcionam a economia de esforços e de recursos humanos por meio da diminuição de processos iguais, a redução dos valores contratados em virtude do ganho de escala com compras de maior volume. Além disso, vale ressaltar que com a centralização de compras e de compilação dos pedidos iguais, é possível evitar o fracionamento de despesas, vedado pela lei 8.666 de 1993.

Segundo Silva (2015), o fracionamento configura-se na divisão da despesa para se utilizar uma modalidade de licitação inferior àquela recomendada pela lei para a integralidade da despesa ou para fugir procedimento licitatório e realizá-la através da contratação direta.

Sobre o princípio de economicidade, conforme Di Pietro (2016, s/p, *apud* SILVA, 2018, p. 16), “o controle da economicidade envolve ‘questão de mérito, para verificar se o órgão procedeu na aplicação da despesa pública, de modo mais econômico, atendendo por exemplo, a uma adequada relação custo-benefício”.

Ainda de acordo com Silva (2018, p. 16),

[...] a administração pública deve se utilizar de meios eficientes, práticos e eficazes para a otimização dos custos e a funcionalidade dos meios na consecução das atividades e metas estabelecidas para

que cumpra seu papel junto a coletividade, para que seja observado o atendimento ao princípio da eficiência.

Diante do exposto acima, levando em conta o princípio da eficiência, a manutenção de um único setor responsável pelo planejamento e pelo acompanhamento de compras do IAE proporciona aumento da eficiência de compras. Tal manutenção promove uma economia de recursos públicos, atendendo ao princípio da economicidade de recursos, pois com a diminuição de processos iguais – antes distribuídos em vários setores - e com a redução de esforços humanos, isso promove minimização do fracionamento de despesas e leva o setor a um melhor uso do dinheiro público.

## **2.2 A centralização viabiliza a padronização de procedimentos**

A necessidade da existência de um único setor competente para planejamento e para o acompanhamento de compras contribui para a padronização de procedimentos resultando em otimização das atividades através do aumento da produtividade devido à *expertise* do efetivo neste setor.

De acordo com Espíndola (2011), a padronização de processo proporciona gerenciamento da rotina, garantindo uma maior produtividade em seus processos, e ainda estrutura o fluxo desde o recebimento da demanda até a confecção do processo atendendo com eficiência e com agilidade cada necessidade dos setores demandantes. Assim a administração pública utiliza os meios mais eficientes, práticos e eficazes para otimização dos custos e a funcionalidade dos meios na execução das atividades e metas estabelecidas, cumprindo seu papel junto à coletividade e observando ao princípio da eficiência das aquisições.

Para Rodrigues (2006), uma das principais vantagens que a padronização pode proporcionar, sob os aspectos técnico e econômico é o aproveitamento do *know-how* – tendo por paradigma as experiências anteriores. E ainda deve ser o resultado da Administração nas aquisições de produtos e de utilização de serviços, com vistas a repercutir nas futuras contratações, que deverão ser pautadas pelas constatações predeterminadas. Ou seja, a confecção dos processos de aquisições centralizada em um único setor traz ao IAE padronização com aproveitamento do conhecimento propiciando ao Instituto melhorias em qualidade, em custo, em atendimento e em

segurança da área técnica e do efetivo envolvido na confecção do processo, garantindo a satisfação de ambas as partes.

Conforme as considerações de Tolloti (2011), as funções administrativas junto ao poder público são regidas por várias leis e regulamentos, contudo, a operacionalização das rotinas de trabalho nem sempre dispõe de um sistema de padronização devidamente compilado, ficando a mercê do conhecimento de cada agente público. Neste sentido, destaca-se que a centralização promove padronização de procedimentos, e, neste caso, ainda proporciona o aproveitamento de conhecimento das legislações vigentes do efetivo envolvido neste setor.

Em relação ao que diz Meegen (2002), a padronização é uma ferramenta gerencial que possibilita a transmissão de informações e dos conhecimentos adquiridos. Destacou ainda que padronizar assegura a performance dos sistemas produtivos, de seus processos e de suas operações, permitindo uma maior produtividade e qualidade.

Levando em conta o que fora exposto acima, a padronização dos processos centralizados em um único setor promove a otimização das confecções processuais de aquisições diante da padronização de procedimentos e com a maior celeridade para confecção do processo diante da *expertise* do efetivo envolvido e, com isso, um melhor uso do dinheiro público, respeitando o princípio da eficiência. Logo, deve-se considerar que a permanência de um único setor responsável pelo planejamento e pelo acompanhamento de compras no IAE possibilita o aumento da eficiência de compras, além de agilizar o processo na aquisição de materiais.

### **3 CONCLUSÃO**

Diante de todo o exposto, vale salientar que o setor de planejamento e de acompanhamento de compras do IAE atua na confecção dos processos de aquisições das diversas demandas do Instituto. Assim como mencionadas, na introdução deste trabalho, as contratações deste Instituto se destacam pelas suas especificidades.

Do ponto de vista referente à economia promovida com as atividades do setor de planejamento e de acompanhamento de compras do IAE, foram mencionadas as citações de Santos (2019) e de Terra (2018). Ambos demonstraram a relevância da

existência deste setor para a administração. O primeiro contextualizou com as atividades de centralização formalizada em 2014 pelo Ministério da Economia destacando, dentre outros, os princípios de economicidade de recursos visto a racionalização de processos duplicados, promovendo redução de custos. E o segundo sintetizou a importância da centralização de compras para administração, visto economia de recursos humanos, por meio da diminuição de processos iguais. Destaca-se ainda a citação de Silva (2015), em atenção ao fracionamento da despesa, e de Silva (2018), em relação ao princípio da economicidade.

Em relação à padronização de procedimentos promovida pela centralização foram mencionadas as citações de Espíndola (2011), de Meegen (2002) e de Rodrigues (2006). O primeiro reafirmou a importância da padronização de fluxo de processos, citando benefícios de redução de custos maior produtividade. Já Meegen (2002) citou que a padronização assegura a performance dos processos, permitindo uma maior produtividade. Por sua vez, Rodrigues (2006) ressaltou a importância da padronização com aproveitamento de conhecimento – *know-how* - e repercussão deste nas futuras contratações. Por fim, Tolloti (2011), citou a carência de um sistema padronizado, frente às várias leis que regem a administração de órgãos públicos e suas consequências.

Diante o desenvolvimento deste ensaio, a presente tese defende a manutenção de um único setor responsável pelo planejamento e acompanhamento de compras do IAE que proporciona aumento da eficiência nas aquisições, promovendo economia de recursos, mediante a redução de processos iguais, redução de esforços humanos e minimização de fracionamento de despesa. Além disso, a centralização viabiliza a padronização de procedimentos, resultando em otimização processual, visto conhecimento adquirido pelo efetivo do setor envolvido consequentemente aumento da produtividade na confecção dos processos de compras.

Portanto, ressalta-se que as atividades executadas pelo setor de planejamento e de acompanhamento de compras poderão ser realizadas em todas as Unidades Apoiadas da FAB, pois promove o aumento da eficiência nas compras. Tal setor pode gerar economia de recursos orçamentários para União, e com o melhor aproveitamento das verbas, o que “sobrar” poderá ser aplicado em outras atividades finalísticas das Organizações Militares.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666compilado.htm)>. Acesso em: 19 fev. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 8.189, de 21 de janeiro de 2014**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão [...]. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8189.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8189.htm). Acesso em 09 out 2020.

ESPÍNDOLA, Suzana Carla Nunes Lins. **Padronização de processos administrativos para melhoria contínua em uma empresa de serviços**. Recife 2011.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. A organização da área de compras e contratações na Administração Federal Brasileira. In: XIX CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 19, 2014, Quito. **Anais...** Quito-Ecuador. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1716>>. Acesso em: 20 fev. 2021.

MEENGEN, Rene Albert Van. **Análise crítica da utilização da padronização no sistema de melhoria dos centros de distribuição domiciliária dos correios**. 2002. 191 f. Dissertação (Mestrado em Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SANTOS, Felipe Vilaça Loureiro, **Centralização de compras públicas: a experiência da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh)**. Brasília: ENAP, 2019. 257fl.

RODRIGUES, Eduardo Azeredo. O princípio da padronização. **Revista da EMERJ**, v.9, nº 35, 2006.

SILVA, Fábio José da. **Contratações públicas: parcelamento obrigatório e o fracionamento indevido**. Trabalho de Conclusão de Curso – artigo (Graduação) – UNIT. 2015. 20 f. Disponível em: < [encurtador.com.br/opFPZ](http://encurtador.com.br/opFPZ)>. Acesso em: 09 out. 2020.

SILVA, Benicia Rocha Montelli da. **O princípio da eficiência nas compras públicas: a tecnologia da informação com auxílio na fase de planejamento**. Porto Alegre: UFRGS, 2018.

TERRA, Paim; CARLOS Antonio. **Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais.** 2018. Disponível em:<<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166>>. Acesso em: 15 out. 2020.

TOLLOTI, Alexandre Mercino. **Padronização de processos: o sistema aplicado ao serviço público.** 2011. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. Disponível em:<<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/17789>>. Acesso em: 20 fev. 2021.

---