



Correspondência do Autor

¹ Universidade Estadual de Campinas
Diretoria Geral de Administração
Campinas, SP - Brasil
cpalo@unicamp.br

Programa de Mobilidade Internacional DERI: Universidade de Maastricht na Holanda¹

Claudia Maschietto Talli Palo 

Resumo

Introdução: A Diretoria Geral de Administração (DGA) da Unicamp enfrenta novos desafios com a implementação da Lei 14.133/2021, que estabelece mudanças significativas nos processos de licitações e contratos públicos, obrigatória a partir de 2024. Essa lei visa promover eficiência, eficácia e alinhamento das contratações ao planejamento estratégico da administração pública. **Objetivo:** O presente trabalho tem como objetivo compartilhar as experiências adquiridas durante o Programa de Mobilidade Internacional na Universidade de Maastricht, na Holanda, promovido pela Diretoria Executiva de Relações Internacionais (DERI) da Unicamp. O estudo busca analisar as práticas de compras e gerenciamento de contratos dessa universidade, identificando possíveis adaptações para a realidade da DGA, com vistas ao desenvolvimento de competências e compartilhamento de melhores práticas. **Metodologia:** O estudo foi realizado por meio de visitas e entrevistas com colaboradores da Universidade de Maastricht, entre os dias 3 e 14 de junho de 2024. Foram observadas as atividades das áreas de Compras, Administração de Contratos e Finanças, com ênfase no entendimento dos processos e nas ferramentas utilizadas. **Resultados:** A visita permitiu identificar boas práticas de compras públicas, incluindo o uso de planejamento anual de contratações, a gestão das licitações por equipes multifuncionais, critérios de seleção baseados em qualidade e preço, com potencial de aplicação na DGA da Unicamp. **Conclusão:** O estudo conclui que as práticas da Universidade de Maastricht podem contribuir significativamente para otimizar os processos da DGA, especialmente em termos da obtenção de resultados vantajosos e conformidade com a nova legislação.

¹ Esse trabalho foi publicado primeiramente no 9º Simpósio dos Profissionais da UNICAMP (Campinas, nov. 2024) sob o eixo "Administração e Gestão", sendo adaptado para a seção "Comunicação" da Revista Saberes Universitários.

Palavras-chave

Compras públicas. Mobilidade internacional. Universidade de Maastricht.

DERI International Mobility Program: Maastricht University in the Netherlands

Abstract

Introduction: Unicamp's General Directorate of Administration (DGA) is facing new challenges with the implementation of Law 14.133/2021, which establishes significant changes in public bidding and contracting processes, mandatory from 2024. This law aims to promote efficiency, effectiveness and the alignment of contracts with the public administration's strategic planning. **Objective:** The aim of this paper is to share the experiences gained during the International Mobility Programme at Maastricht University, in the Netherlands, promoted by Unicamp's Executive Directorate for International Relations (DERI). The study seeks to analyse the university's procurement and contract management practices, identifying possible adaptations to the DGA's reality, with a view to developing skills and sharing best practices. **Methodology:** The study was carried out by visiting and interviewing employees at Maastricht University between 3 and 14 June 2024. The activities of the Purchasing, Contract Administration and Finance areas were observed, with an emphasis on understanding the processes and tools used. **Results:** The visit made it possible to identify good public procurement practices, including the use of annual contract planning, the management of tenders by cross-functional teams, selection criteria based on quality and price, with potential for application at Unicamp's DGA. **Conclusion:** The study concludes that Maastricht University's practices can make a significant contribution to optimising the DGA's processes, especially in terms of obtaining advantageous results and compliance with the new legislation.

Keywords

Public procurement. International mobility. Maastricht University.

CRediT

Reconhecimentos: Não aplicável.

Financiamento: Não aplicável.

Conflitos de interesse: O autor certifica que não tem interesse comercial ou associativo que represente um conflito de interesses em relação ao manuscrito.

Aprovação ética: Não aplicável.

Disponibilidade de dados e material: Não aplicável

Contribuições dos autores: Conceitualização: Curadoria de dados: Análise formal: Aquisição de financiamento: Investigação: Metodologia: Administração do projeto: Recursos: Software: Supervisão: Validação: Visualização: Escrita – rascunho original: Escrita – revisão & edição: PALO, C. M. T.

Imagem: Extraída do Linkdin

ODS 17 – Parcerias e Meio de Implementação



Submetido em: 30/09/2024 – Aceito em: 07/10/2024 – Publicado em: 07/03/2025

3

Editor: Gildenir Carolino Santos

1 INTRODUÇÃO

A Diretoria Geral de Administração (DGA) da Unicamp está passando por um período de intensas mudanças e desafios devido ao advento da Lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos), que entrou em vigor em abril de 2021 e se tornará obrigatória para novas licitações a partir de 2024.

Entre as principais mudanças trazidas pela nova legislação, o objetivo de assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto, sinaliza uma mudança de paradigma de foco no resultado, ao invés do foco no processo.

Além disso, traz como instrumento de planejamento o Plano de Contratações Anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades, garantir o alinhamento com o planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias.

Tendo em vista o panorama de intensas mudanças e da importância do treinamento e desenvolvimento do pessoal da DGA, principalmente dos colaboradores diretamente envolvidos com processos licitatórios, o Programa de Mobilidade Internacional promovido pela Diretoria Executiva de Relações Internacionais (DERI) direcionado a funcionários da Administração Central representou uma enorme oportunidade de internacionalização com vistas ao desenvolvimento de competências e compartilhamento de melhores práticas, de forma a auxiliar a área a enfrentar os desafios e atingir seus objetivos.

2 DESENVOLVIMENTO

A visita à Universidade de Maastricht, na Holanda, ocorreu durante o período de 3 a 14 de junho de 2024, por meio do Programa de Mobilidade Internacional promovido pela DERI (Diretoria Executiva de Relações Internacionais) e direcionado a funcionários da Administração Central da Unicamp.

4

Universidade de Maastricht

A Universidade de Maastricht (UM), instituição pública de ensino superior localizada na Holanda, foi criada em 1.976 e se destaca pela inovação no ensino superior e sua visão internacional.

Essa universidade construiu uma sólida reputação e atualmente é considerada uma das melhores universidades jovens do mundo, obtendo posições de destaque nos mais variados rankings internacionais de educação. No *World University Ranking 2024*, a universidade obteve a posição de número 138. Já no ranking *Best University Worldwide Under 50 Years of 2022*, obteve a décima terceira posição.

Com 22.000 estudantes e 4.400 funcionários, a UM oferece uma variedade de programas acadêmicos e ministra a maioria dos seus cursos em inglês, criando um ambiente internacional que atrai estudantes holandeses e estrangeiros vindos do mundo todo. Como exemplos, 55% dos estudantes e 45% dos funcionários da universidade são estrangeiros e o foco de seus currículos e pesquisas é em temas internacionais. Além disso, possui parcerias com mais de 400 universidades internacionais e recebeu o Certificado de Qualidade em Internacionalização (CeQuInt).

Outro ponto interessante é que a Universidade de Maastricht possui forte reputação em Finanças, Administração e Negócios, com cursos reconhecidos pela sua qualidade. Seu Programa de Mestrado em Negócios Internacionais foi considerado pela Financial Times entre os 25 melhores do mundo.

O foco da universidade em internacionalização leva a uma maior abertura e grande interesse em trocar experiências com universidades estrangeiras, o que pôde ser comprovado durante o Programa de Mobilidade Internacional.

Por fim, o fato de a Universidade de Maastricht ser uma instituição pública de ensino é um fator que aproxima seus processos do trabalho realizado na Unicamp, especialmente na área de Compras Públicas, uma vez que há por parte de ambas as universidades a necessidade de cumprir estritamente a legislação pertinente e de buscar o interesse público como objetivo maior de seus atos.

Objetivos

O foco da visita foi nos procedimentos de Compras e Gerenciamento de Contratos, abordando principalmente o planejamento das compras, o acompanhamento das compras realizadas com relação ao planejamento e as formas de medição de desempenho, com especial interesse nas ferramentas utilizadas pela universidade para dar suporte a essas atividades.

Os objetivos do Programa de Mobilidade Internacional foram:

- Conhecer a estrutura organizacional das áreas responsáveis pelas Compras, Administração de Contratos e Planejamento da Universidade;
- Entender as responsabilidades das áreas envolvidas nas compras públicas e de seus agentes públicos;
- Conhecer o processo de planejamento das compras;
- Entender quais principais exigências da legislação de compras europeia e holandesa, a fim de verificar similaridades e diferenças com relação à legislação brasileira;
- Conhecer as modalidades de licitação existentes e os critérios de seleção de fornecedores a fim de garantir a seleção da proposta mais vantajosa à Universidade, em termos de qualidade e preço;
- Entender quais são as ferramentas e os sistemas informatizados utilizados pela universidade para dar suporte às atividades de compras e gerenciamento de contratos.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista os atuais desafios enfrentados pela DGA, especialmente pela Divisão de Suprimentos, o Programa de Mobilidade Internacional para a Universidade de Maastricht foi baseado nas visitas às áreas de Compras, Contratos e Finanças.

A Área Compras da Universidade é parte do Centro de Serviços de Instalações. Sua equipe tem o objetivo de assegurar a aquisição de bens e serviços de uma forma sustentável e financeiramente viável, cumprindo simultaneamente a legislação europeia em matéria de licitações e promovendo uma boa relação qualidade/preço em relação às despesas da Universidade. Essa área foi o ponto central do plano de atividades, já que suas atividades possuem grande similaridade com as atividades realizadas na Divisão de Contratação de Obras e Serviços da DGA.

Como forma de complementar o entendimento das atividades de compras, conheci também conhecer as atividades relacionadas à Administração de Contratos e também o Centro de Serviços de Finanças.

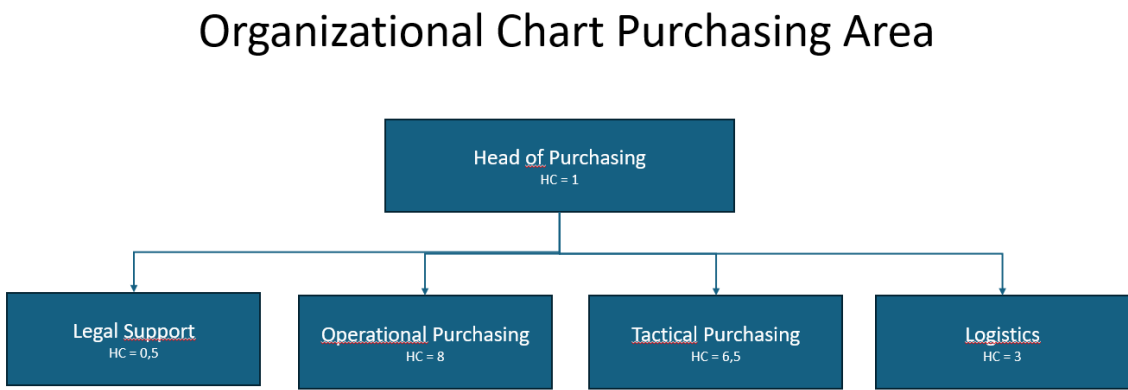
A visita foi planejada de forma a proporcionar o amplo entendimento dos processos e ferramentas utilizados pela universidade, por meio de visitas às áreas, aos principais prédios da Universidade e de entrevistas com vários funcionários. Essas atividades ocorreram no idioma

inglês, que é falado por praticamente todos os funcionários, o que me permitiu o bom aproveitamento e efetiva comunicação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Estrutura Organizacional da Área de Compras

Figura 1. Organograma Área de Compras



Fonte: Elaborado pela autora, (2024).

Como pode ser observado, a Área de Compras possui dois departamentos distintos, com diferentes perfis de compradores: Compras Operacionais e Compras Táticas.

4.1.1 Compras Operacionais:

As atividades dessa subárea não envolvem licitações e englobam:

- As compras diretas que são permitidas em alguns casos específicos e vistas como exceções à regra geral que é licitar,
- As compras nos casos em que a licitação já foi efetuada e ocorre o consumo do saldo de um contrato existente, algo similar ao nosso registro de preços.

4.1.2 Compras Táticas:

Essa área é responsável pelas licitações propriamente ditas. Os compradores táticos precisam ter a formação NEVI 2, que é um curso de 3 anos de duração. A universidade entende que a atividade de licitação é extremamente sensível e por esse motivo, exige essa formação dos funcionários, a qual é exigida em grande parte dos órgãos públicos da Holanda.

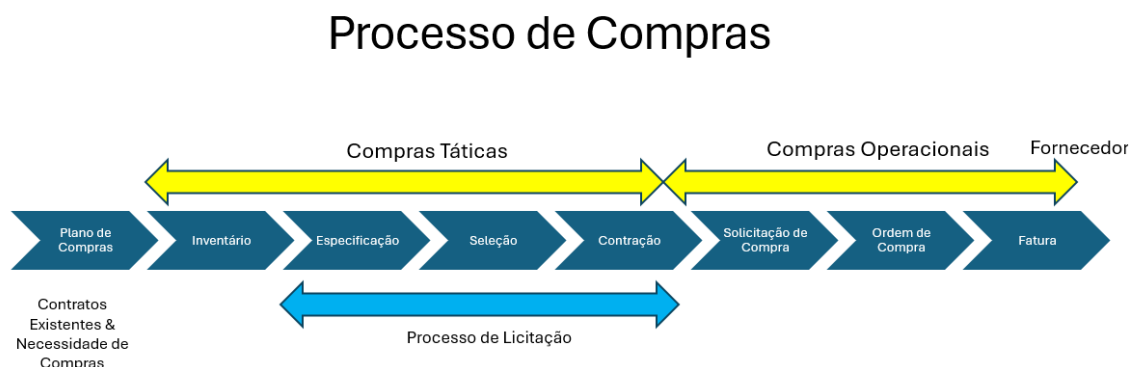
4.1.3 Suporte Legal:

Essa área possui um funcionário formado em direito, que é membro da Área Jurídica da Universidade, que trabalha a metade da jornada diretamente na Área de Compras, juntamente com o pessoal de Compras Táticas.

Esse suporte jurídico à organização de compras permite que dúvidas sejam sanadas durante o processo de licitação, na preparação dos documentos, na escolha da melhor estratégia para cada licitação, de forma a garantir a conformidade das práticas com a legislação europeia e holandesa.

4.2 Fluxograma das Atividades da Área de Compras

Figura 2. Processo de Compras



Fonte: Elaborado pela autora, (2024).

O fluxograma acima mostra claramente em que fase do processo as áreas de Compras Táticas e Compras Operacionais estão envolvidas, sendo que Compras táticas é responsável pelas licitações, enquanto Compras Operacionais trabalha com as requisições que ocorrem após as licitações terem sido concluídas.

Depois que o contrato é assinado, as requisições de compras são efetuadas, gerando um pedido de compras e a posterior entrega dos bens e serviços nos termos definidos pelo contrato.

4.3 Equipe de Projetos de Contratações

Para cada uma das licitações, é formada uma equipe de projeto que participa de todas as fases da licitação e é responsável pela condução do processo e tomada de decisões.

A equipe do projeto trabalha junta na preparação da licitação, na definição dos requisitos, no julgamento das propostas (atribuição de notas conforme os critérios estabelecidos) e na conclusão da licitação que ocorre usualmente com a assinatura do contrato.

Normalmente a equipe de projeto é composta por:

- **Gerente de Projeto:** coordena todo o processo, definindo as fases e atividades a serem executadas e acompanha seu andamento. O papel de gerente de projeto costuma ser assumido pelo gerente do contrato atual para o mesmo produto ou serviço. A participação do gerente de contrato na equipe do projeto é essencial para que a nova licitação considere os problemas e desafios existentes com o contrato atual e procure planejar a licitação de forma estratégica, evitando que esses problemas se repitam no futuro.
- **Comprador Tático:** esse profissional especializado é responsável pelo processo de licitação.
- **Especialista no Produto ou Serviço:** profissional especializado no produto ou serviço que será adquirido, é o responsável técnico pela aquisição.
- **Cliente Interno:** é o usuário do produto ou serviço, também chamado de requisitante.
- **Gerente de Instalações (Facility Manager)**

4.4 Planejamento das Contratações

Na maior parte dos casos, o ponto de partida das licitações é o planejamento anual de contratações, e não uma requisição de compras.

O planejamento das licitações é feito com base em um relatório dos contratos existentes extraído do sistema ERP SAP. Esse relatório mostra a data de vencimento de cada contrato e é usado como base para a definição sobre a renovação do contrato, nos casos em que for possível, ou o início do processo de uma nova licitação.

O Plano Anual de Contratações traz a lista das quais contratações devem ser iniciadas e conduzidas durante o ano, determinando quem será o comprador responsável e indicando quando deve ser iniciado o processo e a estimativa de duração do projeto de licitação. Cada licitação é considerada um projeto.

4.5 Legislação sobre Licitações

A Holanda, como membro da União Europeia, segue a legislação de compras públicas da Europa (Diretiva 2014/24/UE do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de fevereiro de 2014).

Há também a Lei Holandesa relativa aos Contratos Públicos, alterada em 1 de julho de 2016 que implementa as mais recentes diretivas da UE em matéria de contratos públicos (2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE). A Lei dos Contratos Públicos aplica-se aos procedimentos de contratação nacionais e europeus.

4.6 Centro Especializado em Compras do Ministério da Economia e do Clima (PIANOo)²

PIANOo é o Centro Especializado em Compras do Ministério da Economia e do Clima que tem como missão profissionalizar as compras e licitações para o governo. Esse órgão entende que a compra profissional contribui para a política do governo e garante o maior retorno à aplicação das verbas públicas, uma vez que as compras públicas são a chave para assegurar serviços públicos de qualidade.

PIANOo reúne especialistas em compras e licitações, conhecimento e experiência e oferece conselhos e dicas práticas, além de estimular o diálogo entre clientes governamentais e a comunidade empresarial.

Entre as funcionalidades oferecidas pelo PIANOo, temos:

- **Balcão de Perguntas:** Por meio dessa funcionalidade, é possível colocar perguntas relativas à legislação e regulamentos.
- **Instrumentos Online:** O PIANOo possui diversas ferramentas online, como lista de pacotes de compras, mapa nacional de cooperação em compras, guia circular de compras, entre outras.
- **Publicações:** Boletim informativo PIANOo, artigos e diretrizes, instrumentos on-line e documentos sobre temas atuais na área.
- **Reuniões:** PIANOo organiza uma conferência anual e vários outros encontros durante o ano relativos a Compras Públicas.
- **Curso sobre a Legislação de Licitações:** O curso “PIANOo Procurement Law” orienta compradores públicos e advogados com relação à legislação nacional e europeia sobre contratos públicos.

4.7 Modalidades de Licitação

A definição da modalidade de licitação e de sua abrangência depende da natureza do objeto (se é bens ou serviços ou obras) e do valor estimado, como mostra a tabela abaixo. Para determinar o valor de uma licitação, deve-se considerar o valor do contrato como um todo,

² <https://www.piano.nl/nl>

incluindo todo seu período de vigência, manutenção, suprimentos e o período de extensão do contrato, quando prevista essa possibilidade.

As modalidades de licitação existentes são as seguintes:

Quadro 1. Modalidades de licitação

Modalidade	Modalidade (Inglês)	Bens e Serviços	Obras
Licitação Europeia (aberta a todo o mercado europeu)	<i>European Tender</i>	Maior que 221.000 EUR	Maior que 5.538.000 EUR
Licitação Nacional Aberta (aberta ao mercado nacional, mas pode convidar alguns fornecedores)	<i>National Tendering to reach the entire Market</i>	De 50.000 a 221.000 EUR	De 1.500.000 a 5.538.000 EUR
Licitação Nacional Limitada Múltipla (limitado número de fornecedores convidados a participar, entre 3 e 5)	<i>Multiple Private Tender</i>	De 50.000 a 221.000 EUR	De 1.500.000 a 5.538.000 EUR
Licitação Nacional Limitada Unitária (limitado número de fornecedores convidados a participar, entre 3 e 5, mas pode também convidar apenas 1, desde que escolha seja motivada)	<i>Multiple Single Private Tender</i>	De 33.000 a 50.000 EUR	De 150.000 a 1.500.000 EUR
Licitação Limitada (apenas 1 fornecedor é convidado e não necessita de justificativa)	<i>Single Private Tender</i>	Menor que 33.000 EUR	Menor que 150.000 EUR

Fonte: Elaborado pela autora, (2024).

4.8 Critérios de Seleção de Fornecedores: Qualidade e Preço

O critério utilizado inclui preço e qualidade e raramente fazem licitações baseadas somente no preço. Dessa forma, são atribuídos pesos à qualidade e ao preço, sendo que na maior parte dos casos a qualidade recebe um maior percentual.

Nos casos práticos que pude verificar durante a minha vista à universidade, o critério mais comum que pude constatar foi de 70% para qualidade e 30% para preço.

Os requisitos de qualidade podem ser de diversos tipos e a forma de avaliação varia de uma licitação para outra. Esses requisitos são definidos pela equipe do projeto, a qual possui

tanto o conhecimento dos contratos anteriores e dos problemas encontrados quanto do objetivo e estratégia da contratação atual.

Normalmente, os requisitos de qualidade são de três tipos:

1. Requisitos Obrigatórios:

Os requisitos obrigatórios devem ser necessariamente cumpridos pelos licitantes. Normalmente aparecem como perguntas em formulário a ser respondido pelos licitantes e, caso a resposta seja negativa, ou seja, quando o licitante não possuir determinado requisito, estará automaticamente excluído do certame. Não são atribuídos pontos a esses requisitos e eles não são considerados na avaliação final dos fornecedores.

2. Requisitos Adicionais ou Não-Obrigatórios (*Wish List*)

Esses requisitos não são obrigatórios, mas contam pontos de qualidade na nota atribuída aos fornecedores. A cada requisito adicional cumprido, o fornecedor soma pontos que irão aumentar a sua nota final, aumentando suas chances de vencer a licitação.

Como exemplos desse tipo de requisitos, temos:

- Prazo de Entrega: quanto menor, maior será a pontuação atribuída
- Prazo de Garantia: quanto maior, maior será a pontuação atribuída

3. Questões sobre Qualidade ou Estudos de Caso

Nesse quesito, a equipe do projeto elabora perguntas que devem ser respondidas pelos licitantes e define a pontuação de cada uma delas. No geral, as perguntas visam verificar se a capacitação da empresa, seu compromisso com a qualidade e se ela está preparada para executar o serviço ou entregar os produtos caso seja a vencedora do certame.

O ranking de classificação dos fornecedores é automaticamente gerado pelo sistema e assim é conhecido o vencedor do certame.

10

4.9 Catálogos de Produtos

A Universidade de Maastricht procura fazer licitações de forma centralizada, que atendam a toda a universidade e se assemelham ao nosso registro de preços. Nelas, são definidos os produtos e seus preços, que são consolidados em catálogos que ficam disponíveis no sistema SAP Ariba para que os requisitantes possam escolher os produtos de que necessitam. Assim, quando uma requisição de compra é colocada no sistema, os bens e serviços normalmente já foram licitados e já há um contrato em vigor. Após aprovação dos responsáveis e geração do pedido de compras, o fornecedor é informado e prepara a entrega dos bens. Essa forma de trabalhar permite que bens e serviços sejam entregues rapidamente aos solicitantes, já que as licitações ocorrem em momento anterior.

5 CONCLUSÃO

O Programa de Mobilidade Internacional na Universidade de Maastricht proporcionou a obtenção de uma ampla visão de como essa Universidade organiza e gerencia suas atividades de Compras Públicas e Gerenciamento de Contratos. Ademais, possibilitou o entendimento de pontos principais da legislação europeia e nacional relativas às compras públicas.

Durante a visita, foi possível identificar muitas similaridades de atividades e interesses entre a UNICAMP e a Universidade de Maastricht, uma vez que ambas são universidades públicas, nas quais o interesse público deve ser o objetivo final de todas as ações.

Além disso, foi possível identificar boas práticas utilizadas pela Universidade de Maastricht, descritas neste relatório, que podem ser estudadas e avaliadas para eventual aplicação pela Unicamp, caso se entenda pertinente.

Por fim, esse programa permitiu a interação entre as duas universidades, abrindo a

possibilidade para novos contatos e trocas de experiências.

Por todo exposto, concluo que o programa cumpriu seus objetivos e possibilitou o acesso a boas práticas que podem vir a ser utilizadas pela UNICAMP.

REFERÊNCIAS

BREEAM. Building Research Establishment Environmental Assessment Method. Disponível em: <https://breeam.com/>. Acesso em: 25 jun. 2024.

MERCELL. Mercell Holding AS. Disponível em: <https://info.mercell.com/en/>. Acesso em: 25 jun. 2024.

NEVI. NEVI - The Dutch Association for Purchasing Management. Disponível em: <https://nevi.nl/en>. Acesso em: 25 jun. 2024.

PIANOO. Dutch Public Procurement Expertise Centre. Disponível em: <https://www.pianoo.nl/nl>. Acesso em: 25 jun. 2024.

SAP. Higher Education & Research. Disponível em: <https://www.sap.com/brazil/industries/higher-education-research.html>. Acesso em: 25 jun. 2024.

TENDERNED. Dutch Tendering Platform. Disponível em: <https://www.tenderned.nl/cms/nl>. Acesso em: 25 jun. 2024.

TED. Tenders Electronic Daily. Disponível em: <https://ted.europa.eu/en/>. Acesso em: 25 jun. 2024.

UNIVERSITEIT MAASTRICHT. Maastricht University. Disponível em: <https://www.maastrichtuniversity.nl/>. Acesso em: 25 jun. 2024.

WETTENBANK OVERHEID.NL. Public Procurement Act. Disponível em: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0032203/2019-04-18#Deel2>. Acesso em: 25 jun. 2024.