

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
ESCOLA DE GOVERNO PROF. PAULO NEVES DE CARVALHO

**PROJETO GES -  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS:  
Um Estudo de Caso Sobre a Implantação do Modelo de Compras  
no Estado de Minas Gerais.**

Leonardo Siqueira de Moura

Belo Horizonte  
Novembro de 2008

LEONARDO SIQUEIRA DE MOURA

**PROJETO GES**  
**GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS:**  
**Um Estudo de Caso Sobre a Implantação do Modelo de Compras**  
**no Estado de Minas Gerais.**

Projeto de monografia apresentado à Escola de Governo  
Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro

Orientador: Mauro César da Silveira

Finalidade: Desenvolvimento de monografia de conclusão de  
Curso de Administração Pública.

Belo Horizonte  
Novembro de 2008

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
ESCOLA DE GOVERNO PROF. PAULO NEVES DE CARVALHO

Trabalho de conclusão de curso de autoria de Leonardo Siqueira de Moura intitulado

“PROJETO GES - GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS:

Um Estudo de Caso Sobre a Implantação do Modelo de Compras no Estado de Minas

Gerais” apresentado como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em

Administração Pública e avaliado pela seguinte banca examinadora:

---

Professor orientador – Mauro César da Silveira

---

Professora examinadora – Maria Isabel Araújo Rodrigues

Belo Horizonte  
Novembro de 2008

## RESUMO

As compras representam uma considerável parcela nos gastos totais do setor público, sendo, portanto, ponto de importância nos principais pontos de ação dos governos. Cada vez mais, percebe-se que práticas do setor privado, com bons resultados e eficiência, vêm sendo adotadas pelo setor público. Uma dessas práticas, a chamada “*Strategic Sourcing*”, que foi e está sendo usada pelo governo de Minas, será analisada no presente trabalho. A evolução das tecnologias e novas práticas de mercado são alguns dos fatores que influenciam o processo das compras públicas e são indiscutivelmente fatores que devem ser levados em consideração em todo o processo de suprimentos. A reforma administrativa e o Choque de Gestão em Minas Gerais impulsionaram a gestão pela qualidade do gasto, incluindo as compras públicas. A obrigatoriedade do uso do SIAD e a maior transparência nos gastos foram essenciais nesse processo ao passo que garantiu maior transparência e detalhe nos gastos. Nesse contexto, foi instituído o Projeto GES que, até o momento, já conseguiu obter economias acima dos R\$70 milhões. Esse trabalho mostrará como se deu a implantação da nova metodologia de compras estratégicas no Estado de Minas Gerais – Projeto GES – quais foram suas etapas, como se deu seu desenvolvimento e quais foram os principais resultados obtidos.

**Palavras-chave:** Projeto GES, Strategic Sourcing, Compras Estratégicas, SIAD, Compras Públicas, Minas Gerais

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Evolução do PIB e dos gastos da União (1980-2006).....       | 11 |
| Gráfico 2 – Número de Pregões por ano.....                               | 25 |
| Gráfico 3 – Economias obtidas por ano.....                               | 25 |
| Gráfico 4 – Resultado da Execução Orçamentária.....                      | 33 |
| Gráfico 5 –Distribuição entre fornecedores – Material de Escritório..... | 77 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Matriz de análises.....  | 55 |
| Figura 2 – Matriz de análises do Projeto GES.....                             | 56 |
| Figura 3 – Análise dos Itens x Quadrantes.....                                | 58 |
| Figura 4 – Matriz de SWOT.....  | 62 |
| Figura 5 – As Cinco Forças de Porter.....                                     | 64 |
| Figura 6: Ferramenta de Análise das Economias do Projeto GES.....             | 67 |
| Figura 7: Armazém do SIAD.....  | 68 |
| Figura 8: Economias do Projeto GES.....                                       | 69 |
| Figura 9: Economias do Projeto GES.....                                       | 69 |
| Figura 10 – Análise de SWOT da família de Material de Escritório.....         | 73 |
| Figura 11 – Matriz Estratégica para a família Material de Escritório.....     | 75 |
| Figura 12 – Cinco Forças de Porter para a família Material de Escritório..... | 76 |
| Figura 13 – Análise do custo total – Material de Escritório.....              | 77 |
| Figura 14 - Alavancas de Valor.....   | 78 |
| Figura 15 – Modelo de Fornecimento – Material de Escritório.....              | 79 |
| Figura 16 – Pilares de Sustentação do Projeto – Material de Escritório.....   | 80 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Modalidades de Licitação..... | 22 |
|--|----|

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Maiores gastos com Serviços em Minas Gerais.....                           | 42 |
| Tabela 2 – Maiores gastos com Materiais em Minas Gerais.....                          | 42 |
| Tabela 3 - Diferenças entre Processos de Compras Estratégico e Transacional.....      | 46 |
| Tabela 4 – Os 7 Passos do <i>Strategic Sourcing</i> , segundo Ogden.....              | 48 |
| Tabela 5 – Os 7 Passos do <i>Strategic Sourcing</i> , segundo Clegg e Montgomery..... | 49 |



## LISTA DE ABREVIATURAS e SIGLAS

CRFB/88 – Constituição da República Federativa do Brasil

RP – Registro de Preços

SRP – Sistema de Registro de Preços

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SCRLP – Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio

SEE – Secretaria de Estado de Educação

SES – Secretaria de Estado de Saúde

DER – Departamento de Estradas e Rodagem

SIAD – Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços

B.O. – *Business Objects*

GES – Gestão Estratégica de Suprimentos

TI – Tecnologia da Informação

RFI – *Request for Information*

RFP – *Request for Proposal*

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>3 A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA ACERCA DAS COMPRAS PÚBLICAS .....</b>             | <b>15</b> |
| <b>3.1 Os princípios das licitações .....</b>                                  | <b>17</b> |
| <b>3.2 Planejamento das Compras .....</b>                                      | <b>19</b> |
| <b>3.3 Modalidades de Licitação .....</b>                                      | <b>21</b> |
| <b>3.4 O Sistema de Registro de Preços .....</b>                               | <b>27</b> |
| <b>4 O CHOQUE DE GESTÃO EM MINAS GERAIS E AS COMPRAS PÚBLICAS .....</b>        | <b>33</b> |
| <b>4.1 O SIAD .....</b>  | <b>35</b> |
| <b>5 O PROJETO GES .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>5.1 A Metodologia Strategic Sourcing .....</b>                              | <b>42</b> |
| <b>5.2 <i>Strategic Sourcing</i> aplicada ao Governo de Minas Gerais .....</b> | <b>49</b> |
| 5.2.1 Requerimentos Internos .....   | 50        |
| 5.2.2 Análise do Mercado .....   | 51        |
| 5.2.3 Análise do Custo Total .....   | 52        |
| 5.2.4 Modelo de Fornecimento .....   | 52        |
| 5.2.5 Análise de Fornecedores .....  | 53        |
| 5.2.6 Elaboração do Edital .....   | 53        |
| 5.2.7 Condução do Processo Licitatório .....                                   | 54        |
| <b>5.3 Desenvolvimento do Projeto .....</b>                                    | <b>54</b> |
| <b>5.4 Resultados já obtidos .....</b>   | <b>65</b> |
| <b>6 ESTUDO DE CASO DO PROJETO GES .....</b>                                   | <b>72</b> |
| <b>6.1 Material de Escritório .....</b>  | <b>72</b> |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>85</b> |
| <b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                      | <b>88</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento dos gastos públicos no Brasil é um problema recorrente há vários anos, que se mostra ainda mais relevante com o agravamento da crise fiscal brasileira a partir da década de 80. Essa década foi marcada por uma grande crise englobando “uma crise fiscal do Estado, uma crise do tipo de intervenção estatal e uma crise da forma burocrática de administração do Estado” (Bresser Pereira, *apud* Alves, 2006). Essa crise fiscal teve como causa, entre outros fatores, o segundo choque do petróleo; políticas contracionistas internacionais; inflação; e juros da dívida externa, como dito por Lanzana *apud* Rodrigues (2006).

Pelas estatísticas, de 1980 a 2006, mostradas no gráfico 1, percebe-se que houve um expressivo aumento nos gastos públicos não acompanhados por um crescimento do PIB em mesma escala, principalmente entre os anos 80 e 90. Nóbrega (2006) *apud* Silva (2007) afirma que o governo brasileiro gasta como europeus, mas não presta serviços semelhantes, e que os gastos são mal distribuídos, pois se destinam, em sua maior parte ao pagamento de funcionários públicos, aposentados e pensionistas. Isso contribui ainda mais para agravar a situação fiscal.

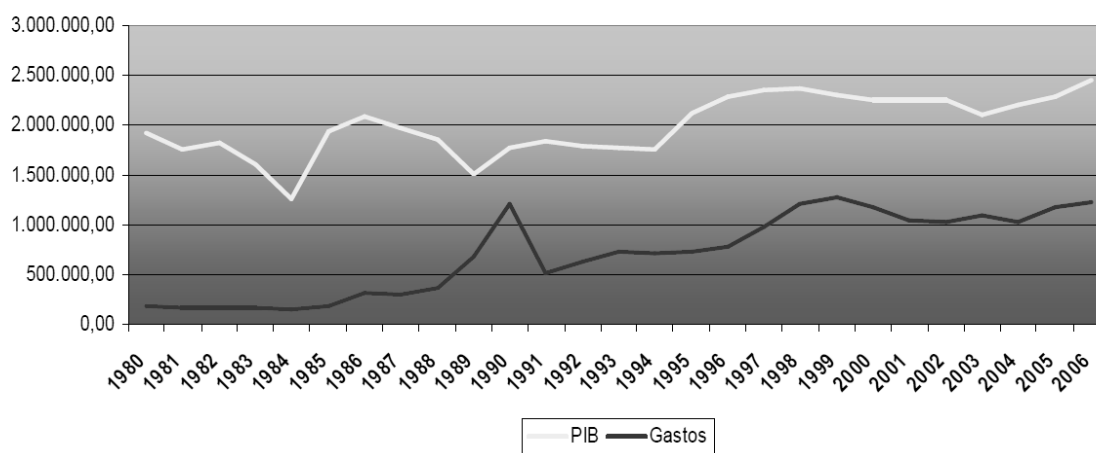
Já Pinheiro e Giambiagi *apud* Silva (2007) defendem que uma das principais conseqüências da crise fiscal em que o Brasil se viu imerso desde a década de 80 foi a redução do investimento no setor público com excessivo aumento dos gastos correntes, principalmente a partir de 1999. Dessa forma, é possível chegar à linha de pensamento de que uma melhora nos serviços prestados pelo estado poderia se dar com redução dos custos em áreas estratégicas, que poderiam ser reaproveitados de outras formas. Reformas administrativas que reduzam gastos desnecessários, e que façam com que as verbas sejam melhor aplicadas, podem ser maneiras de tentar começar a reverter esse quadro.

Atualmente, nesse contexto de crise fiscal e crescente demanda social, vem-se buscando modernizar a Administração Pública no que diz respeito a atender a elevação das exigências da sociedade, apesar da baixa capacidade do Estado em atender a essa demanda. Marini (2006) defende que as iniciativas, empreendidas nos diversos âmbitos governamentais, vêm colocando em relevo questões como o aumento da

cobertura da prestação dos serviços, a melhoria da qualidade dos serviços entregues ao cidadão e a busca incessante de incremento da eficiência do aparato governamental; ou seja, o desafio é o de fazer mais e melhor com menos.

Nos gastos públicos, estão inseridas as compras públicas que, no Brasil, de acordo com o Guia de Compras Públicas Sustentáveis, do ICLEI - Governos Locais pela Sustentabilidade - (Biderman, 2006), movimentam recursos estimados em 10% do PIB e mobilizam setores importantes da economia. Esses elevados percentuais de gastos com compras públicas, se reduzidos, poderiam permitir que verbas anteriormente destinadas a este propósito fossem destinadas a áreas carentes no país ou mesmo destinadas a melhorar a qualidade do processo de compras e dos itens adquiridos ou contratados. Dessa forma, o corte de gastos nas compras públicas ocupa uma posição central nas preocupações dos governos, que buscam formas para conseguir equilíbrio fiscal. O Estado de Minas Gerais, palco do presente trabalho, não foge a essa realidade.

Gráfico 1 – Evolução do PIB e dos gastos da União (1980-2006)



Fonte: Ministério da Fazenda / Tesouro Nacional

A compra, por representar uma parcela considerável dos gastos públicos, merece, portanto, atenção especial por parte do agente público responsável. Isso se deve ao fato de que uma compra mal feita acarretaria enormes prejuízos para os cofres públicos. Logo, quando se decide comprar, todos os aspectos da compra devem ser qualificados, quantificados e analisados, medindo-se a sua necessidade para aquele momento. Assim, pode-se dizer que uma boa compra está relacionada com uma boa

requisição e/ou planejamento. Dessa forma, sempre que uma compra pública é realizada, o agente tomador de decisão deve buscar atender ao interesse público e ater-se a alguns pontos e aspectos importantes, como analisar se existe a real necessidade da aquisição do produto e/ou serviço, se há formas de redução dos gastos de aquisição ou se a aquisição está sendo feita com qualidade e por um preço baixo. Em outras palavras, gastar com o que realmente for necessário, buscar negociar um menor preço e comprar e contratar com qualidade são a essência de uma boa compra e contratação.

Assim sendo, é necessário que haja no setor público, assim como no privado, uma boa gestão de suprimentos que, segundo Batista e Maldonado (2008), é um dos principais pilares de qualquer instituição pública, tendo uma importância estratégica expressiva, pois é um ponto em que se aplicam os recursos orçamentários existentes, por meio da efetivação dos processos de aquisição de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos da instituição. Ainda, de acordo com Batista e Maldonado (2008), entende-se como gestão de suprimentos: a compra, aquisição e guarda dos materiais, bens e serviços necessários à manutenção e ao desenvolvimento das atividades realizadas na instituição.

Nas palavras de Gomes (2004), o mesmo termo é entendido como sendo o controle de materiais, informações e finanças, desde o fabricante até o distribuidor final, incluindo todas as etapas deste processo e as conexões entre os envolvidos.

O objetivo básico da gestão de suprimentos, segundo Rodrigues (1997) é:

“(...) maximizar as sinergias entre todas as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos, como através da adição de mais valor aos produtos finais. Redução dos custos pode ser obtida através de redução dos custos de transação de informações e papéis, redução da variabilidade na demanda e custos de transporte e estocagem. Valor pode ser adicionado aos produtos através da criação de bens e serviços *customizados*, desenvolvimento de competências distintas através da cadeia produtiva e ajudando tanto fornecedores como clientes aumentarem a lucratividade mutuamente.”

Uma boa compra, portanto, está diretamente ligada a uma boa gestão de suprimentos, em usar técnicas reconhecidamente eficientes e acompanhar as evoluções

do mercado e da tecnologia da informação, grande aliada nos atuais dias. O foco do presente trabalho é mostrar como as mudanças e reformas governamentais, principalmente as implantadas após o Choque de Gestão no governo de 2003 a 2006, possibilitaram melhorias e novas formas de compras e contratações para o Estado de Minas Gerais, com ênfase na implantação e desenvolvimento do Projeto GES (Gestão Estratégica de Suprimentos), que é o centro do estudo de caso que será apresentado. Serão mostradas as etapas do projeto e analisados os resultados obtidos, de forma a se verificar os benefícios conseguidos.

O Projeto de GES, desenvolvido sob a coordenação da SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, com consultoria de empresa internacionalmente renomada, equivale a ações estratégicas que foram e estão sendo adotadas para reduzir o custo total de aquisição de compras realizadas pelo Governo de Minas, em vários setores chave para o Estado.

## 2 METODOLOGIA DE PESQUISA

No desenvolvimento do presente trabalho foram realizados estudos sobre os processos de compras, com ênfase nas compras públicas; a legislação brasileira sobre compras públicas e licitações e os aspectos legais que norteiam tais compras; metodologias de compras, em especial compras estratégicas; e a implantação no Estado de Minas Gerais de uma metodologia de compras estratégicas.

Como embasamento, o estudo contou com pesquisas bibliográficas constantes em livros, manuais, monografias, teses de mestrado, revistas e periódicos e documentos elaborados internamente pela SEPLAG. Recorreu-se a literatura acerca do direito administrativo, licitações, compras privadas e públicas, metodologias estratégicas para compras, metodologia de “*Strategic Sourcing*”, o Choque de Gestão em Minas Gerais, dados sobre as compras em Minas Gerais, dados obtidos do Armazém do SIAD e documentação produzida pela SEPLAG e pela consultoria Accenture.

Outro ponto de relevância na elaboração do presente trabalho foi o contato direto com o Projeto GES, auxiliando a execução de vários processos e acompanhando de perto várias etapas. Além disso, vários documentos e informações a respeito do Projeto estavam disponíveis para elaboração do trabalho. Em outras palavras, grande parte do apresentado foi baseada em práticas diretas com o Projeto GES e com os servidores e consultores envolvidos.

### 3 A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA ACERCA DAS COMPRAS PÚBLICAS

Devido ao reconhecimento da importância do uso eficiente dos recursos públicos, como a compra com qualidade e a busca pelo menor preço, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 trouxe no inciso XXI, do art. 37, a previsão legal que obriga que as obras, serviços, compras e alienações públicas sejam feitos por meio de processo licitatório (Biderman, 2006). Isso asseguraria igualdade de condições a todos os concorrentes. Diante desta determinação legal, foram elaboradas normas gerais sobre licitações e contratos com a administração pública, que estão descritas na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Esta Lei foi atualizada pelas leis nº 8.883, de 8 de junho de 1994; nº 9.032 de 28 de abril de 1995; e nº 9.648 de 27 de maio de 1998 e, mais recentemente, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, que instituiu a sexta modalidade de licitação, denominada pregão. Já os Decretos nº 3.391/2001 e 4.342/2002 regulamentam o Sistema de Registro de Preços, previsto no artigo 15 da Lei nº 8.666.

A Lei 8666/93 regulamenta o art. 37, inciso XXI da CRFB (Brasil, 1988). O art. 3º dessa Lei estabelece:

Art. 3º - A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos.

Nas palavras de Cretella Junior (2000. p. 115), licitação é definida como sendo o procedimento administrativo preliminar complexo, a que recorre a Administração quando, desejando celebrar contrato, referente a compras, vendas, locações, obras, trabalhos ou serviços, inclusive os de publicidade, seleciona-se, entre várias propostas feitas, a que melhor atende ao interesse público. Deve-se basear, para tanto, em critério objetivo, fixado de antemão, em edital, a que se deu ampla publicidade. Por meio do edital, a administração leva ao conhecimento do público a abertura de licitação. A escolha, pela administração, entre uma modalidade ou outra de



licitação levará em conta o objeto a ser contratado, o valor estimado da contratação e os licitantes envolvidos.

Carvalho Filho (2005, p. 185) conceitua licitação como sendo procedimento administrativo vinculado por meio do qual os entes da Administração Pública e aqueles por ela controlados selecionam a melhor proposta entre as oferecidas pelos vários interessados, com dois objetivos – a celebração de contrato, ou a obtenção do melhor trabalho técnico, artístico ou científico.

Outra definição do mesmo termo, segundo estudo do ICLEI (Biderman, 2006) e com base na lei 8666/93, licitação vem a ser um procedimento administrativo pelo qual um ente público, visando a selecionar a proposta mais vantajosa para um contrato de seu interesse, abre a todos os interessados a possibilidade de apresentar propostas. Para cientificar os possíveis interessados em contratar com a administração pública, são utilizados dois instrumentos: o edital e a carta-convite, onde constam todas as condições e exigências para contratação de um serviço ou aquisição de um bem, salvo quando há dispensa ou inexigibilidade da licitação, conforme disposto na CRFB/88 e na Lei 8666/93.

Não há divergências aparentes no tocante ao conceito de licitação. Verifica-se que há um consenso entre os autores de que a licitação é uma forma de tentar buscar o melhor para Administração Pública. O processo licitatório busca estabelecer igualdade de oportunidades entre os interessados de forma a primar pela competitividade, objetivando o melhor resultado para a Administração na busca do interesse público.

Os objetivos da licitação, de forma resumida, são, portanto, o de evitar o arbítrio do gestor e o favoritismo na escolha do contratante; de proporcionar o melhor contrato dentre as possibilidades disponíveis. Pode-se, ainda, falar que as licitações deveriam ser capazes de garantir a eficiência nas compras públicas, o que não se configura como fato. O que se verifica é que muitas vezes o processo licitatório consegue apenas proporcionar igualdade e competição.

O planejamento e estudos prévios podem tornar a licitação mais vantajosa para a Administração Pública ao reduzir custos e melhorar as formas de compras e contratação. De qualquer maneira, também não se pode dizer que igualdade de oportunidades seja causa de eficiência ou vice-versa. Assim, alternativas como o Projeto GES, alvo deste estudo, podem ser vistas como formas de buscar a eficiência nas compras e contratações e ao mesmo tempo garantir a igualdade de participação, unindo os dois conceitos numa só ação.

### **3.1 Os princípios das licitações**

Também de acordo com a Lei de licitações, o procedimento licitatório deve ser orientado e pautado por preceitos próprios, regras gerais e princípios irrelegáveis, sob pena de descaracterização do instituto (Carlin, 2007). Os princípios a serem observados e respeitados são o da Legalidade; Impessoalidade; Moralidade; Igualdade; Publicidade; Probidade Administrativa; Vinculação ao Instrumento Convocatório; e Julgamento Objetivo. O princípio significa que o administrador deve ater sua atuação ao que a lei impõe e traçou para o procedimento licitatório, garantindo o processo contra abusos de conduta e desvios de objetivos.

O princípio da moralidade exige que o administrador se norteie eticamente, e o da impessoalidade, que a Administração deve dar o mesmo tratamento a todos os administrados, dentro da lei. O princípio da igualdade na licitação significa que todos os interessados em contratar com a Administração devem competir em igualdade de condições, sem vantagens em relação uns aos outros. O princípio da Publicidade informa que a licitação deve ser amplamente divulgada, de modo a possibilitar o conhecimento de suas regras a um maior número possível de pessoas. O princípio da Probidade Administrativa, nas palavras de Carvalho Filho (2005, p. 193),

“(...) tem o sentido de honestidade, boa-fé, moralidade por parte dos administradores. Na verdade, o exercício honrado, honesto, probo, da função pública leva à confiança que o cidadão comum deve ter em seus dirigentes”.

O princípio da Vinculação ao Instrumento Convocatório significa que as regras traçadas para o procedimento devem ser fielmente observadas por todos. Se a regra fixada não é respeitada, o procedimento se torna inválido. Finalmente, o princípio do Julgamento Objetivo consiste em que os critérios e fatores seletivos previstos no edital devem ser adotados fielmente para o julgamento, de forma a evitar fatos desconhecidos para os participantes da competição e subjetivismos.

Atualmente, já é reconhecido pela doutrina e jurisprudência o princípio da Razoabilidade, em que, segundo este princípio, a Administração Pública terá que obedecer a critérios aceitáveis do ponto de vista racional, tendo o administrador a liberdade de adotar a providência mais adequada dentre aquelas cabíveis - não pode ele, portanto, transpor os limites estabelecidos em lei. Cabe, então, ao administrador, ponderar sobre o que melhor possa atender ao interesse público naquela situação.

Há ainda os chamados princípios correlatos, que são aqueles que derivam dos princípios básicos, e que com estes têm correlação em virtude da matéria que tratam (Carvalho Filho, 2005). Podem ser citados os princípios:

- da competitividade, correlato ao princípio da igualdade, que significa que a Administração não pode adotar medidas ou criar regras que comprometam, restrinjam ou frustrem o caráter competitivo da licitação;
- da indistinção, também correlato ao princípio da igualdade, segundo o qual é vedado criar preferências ou distinções relativas à naturalidade, à sede ou domicílio dos licitantes.;
- da inalterabilidade do edital, correlato ao princípio da publicidade e ao da vinculação ao instrumento convocatório, que vincula à Administração as regras por ela divulgadas;
- do sigilo das propostas, correlato ao princípio da probidade administrativa e ao da igualdade, que diz que as propostas dos licitantes devem vir lacradas;
- do formalismo procedimental em que os procedimentos licitatórios devem seguir os parâmetros estabelecidos em lei;

- da vedação à oferta de vantagens, correlato ao princípio do julgamento objetivo, em que as regras de seleção devem ser adstritas ao que prevê o edital;
- da obrigatoriedade, correlato ao artigo 37, inciso XXI da CRFB/88 pelo qual devem-se considerar obrigatória a realização de certame para compras, obras, serviços alienações e locações, ressalvados os casos mencionados em lei.

Os princípios administrativos para as licitações, de um modo geral, buscam garantir as condições para que ocorra uma compra/contratação vantajosa, pautada por ética e boa fé, sem privilégios ou favorecimentos a nenhum licitante, seguindo os procedimentos pautados em lei.

### **3.2 Planejamento das Compras**

É dito na Lei das licitações e contratos administrativos, em seu artigo 14, de forma objetiva que a Administração, para efetuar qualquer compra, preliminarmente, deve curvar-se a dois princípios fundamentais: a definição precisa do seu objeto e a existência de recursos orçamentários que venham a garantir o pagamento resultante. Está determinado no citado artigo 14:

Art. 14 - Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização de seu objeto e indicação dos recursos orçamentários para seu pagamento, sob pena de nulidade do ato e responsabilidade de quem lhe tiver dado causa.

Desta forma, medidas preliminares devem ser atendidas de forma a satisfazer o previsto nos termos da lei, ou seja, definir com precisão o que se quer adquirir e indicar os recursos orçamentários necessários para satisfazer a obrigação decorrente. Neste mesma direção, pode-se tomar o que explicita o TCU na Súmula 177, quando explicita:

A definição precisa e suficiente do objeto licitado constitui regra indispensável da competição, até mesmo como pressuposto do postulado de igualdade entre os licitantes, do qual é subsidiário o

princípio da publicidade, que envolve o conhecimento, pelos concorrentes potenciais, das condições básicas da licitação, constituindo, na hipótese particular da licitação para compra, a quantidade demandada em uma das especificações mínimas e essenciais à definição do objeto do pregão.

Se a definição do objeto não for clara, qualquer margem de dúvidas ou falhas existentes na especificação do material ou serviço podem ser aproveitadas para uso de má fé e desvio de poder. Nessas ocasiões, produtos de qualidade inferior ao planejado podem ser oferecidos, serviços podem ser realizados de forma incompleta ou com ausência de condições para serem bem realizados e, além disso, produtos e serviços de qualidade inferior podem ser oferecidos por preços inferiores de forma a eliminar ou dificultar a concorrência de empresas sérias e comprometidas.

Aspectos tais como o bom detalhamento do objeto a ser comprado e do serviço a ser contratado foram abordados pelo Projeto GES – Gestão Estratégica de Suprimentos, alvo desse estudo, como ficará visível no estudo das Famílias de Material de Escritório e Equipamento de Informática. Houve estudos sobre a melhor forma de definir as especificações, padronização dos itens e verificação de falhas, de forma a tentar deixar o objeto o mais claro possível, sem margem de dúvidas, evitando problemas nas etapas da licitação e também posteriormente.

Como mencionado anteriormente, para um planejamento adequado das compras públicas, o objeto deve ser claramente explicitado. Além disso, deve haver recursos previstos para a realização das respectivas despesas. Segundo Nóbrega (1998), outras exigências ainda devem ser observadas como a atenção ao princípio da padronização, de modo a baratear custos de manutenção; a aquisição por meio de registro de preços; e a observância de condições semelhantes às do setor privado que se mostrem eficientes. Ainda segundo o autor, é necessário, também, que sejam definidas as quantidades em função do consumo e utilização prováveis, adotando-se, para esse efeito, adequadas técnicas quantitativas de estimativa.

“Além desse cuidado de adquirir apenas o que efetivamente se consumirá, há de se ter atenção com aspecto outro de suma importância, qual seja o de averiguar previamente as condições de guarda e armazenamento, evitando, assim, a deterioração dos bens adquiridos por ausente adequadas condições de acomodação e de proteção” (NÓBREGA, 1998).

Se o que se quer é evitar o desperdício e gastos desnecessários, tais cuidados devem ser observados. A colocação em lei de aspectos como estes, coíbe atitudes negligentes que possam decorrer, muitas vezes, do fato de atuar-se sem qualquer preocupação em realizar-se uma avaliação prévia de necessidades efetivas da Administração. Isso acarretaria desperdício de bens adquiridos em excesso e seus custos implícitos e indiretos, por exemplo.

Buscando o interesse público, o responsável pelas compras de materiais e contratações de serviços deve estar sempre preparado e bem informado sobre o mercado e suas tendências; conhecer os principais fornecedores; saber das demandas internas; antever-se a possíveis barreiras existentes; e tentar se aproveitar de benefícios possíveis, tal como o poder de barganha e volume de compras. Algumas providências para uma compra eficiente e com chances de melhores resultados, conforme explicitado por Nóbrega *apud* Silva (2007), são:

- obter propostas de outros prováveis fornecedores;
- consultar o cadastros de preços ou fazer pesquisa de mercado;
- definir as quantidades a serem adquiridas, evitando gastos desnecessários
- padronizar sempre que possível, evitando preferência.

### **3.3 Modalidades de Licitação**

Outro ponto fundamental, do tocante às licitações, são suas modalidades. Atualmente, há seis modalidades de licitação, e a escolha, pela Administração, entre uma modalidade ou outra de licitação levará em conta a complexidade do objeto a ser adquirido ou do serviço a ser contratado, o valor estimado da aquisição ou contratação e os licitantes envolvidos. Em outras palavras, as modalidades serão determinadas em função dos valores, levando em conta o valor estimado da contratação. O art. 23 da Lei 8666/93 estatui em seus incisos I e II os valores para cada respectiva modalidade. São dispostos ainda os casos em que pode não haver licitação. No quadro 1, há, de forma

simplificada, os procedimentos licitatórios e os critérios de seleção de proposta para cada uma das seis modalidades mencionadas, com base em Biderman (2006).

Quadro 1 - Modalidades de Licitação

| Modalidade                             | Concorrência   | Tomada de Preço  | Concurso   | Leilão   | Pregão   | Convite  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Critério de Valores</b>             | 1) Obras de Engenharia (acima de R\$ 1.500.000,00)<br><br>2) Compras e Serviços Administrativos (acima de R\$ 650.000,00)  | 1) Obras de Engenharia (até R\$ 1.500.000,00)<br><br>2) Compras e Serviços Administrativos (até R\$ 650.000,00)  | -  | 1) Valores até R\$ 650.000,00  | 1) Obras de Engenharia (não cabe pregão)<br><br>2) Compras e Serviços Administrativos (sem restrições)   | 1) Obras de Engenharia (até R\$ 150.000,00)<br><br>2) Compras e Serviços Administrativos (até R\$ 80.000,00) |
| <b>Procedimento</b>                    | Fases:<br><br>1a: Edital (conjunto de regras a serem seguidas na realização do procedimento licitatório e do contrato com a Administração Pública)<br><br>2a: Habilitação (verificação e apreciação dos documentos apresentados)<br><br>3a: Classificação (julgamento das propostas com classificação pela ordem de preferência)<br><br>4a: Homologação (aprovação do procedimento)<br><br>5a: Adjudicação (atribuição ao vencedor do objeto da licitação) | Fases:<br><br>1a: Edital<br>2a: Habilitação<br>3a: Classificação<br>4a: Homologação<br>5a: Adjudicação<br><br>Obs.: Diferencia-se da concorrência em dois momentos: prazo de publicação do edital e fase de habilitação. | A Lei 8666/93 não estabelece disciplina própria. Cada concurso o fará especialmente para si. | A Lei 8666/93 não estabelece disciplina própria. Remete à legislação pertinente. | Disciplinado na Lei nº. 10520/02.<br><br>Fases:<br>1a: Edital (convocação)<br>2a: Credenciamento<br>3a: Apresentação das propostas (competição) Possibilidade de lances verbais<br>4a: Classificação (julgamento)<br>5a: Habilitação (Só para o vencedor da melhor proposta)<br>6a: Adjudicação<br>7a: Homologação | Fases:<br>1a: Carta-convite<br>2a: Classificação<br>3a: Adjudicação<br>4a: Homologação                       |
| <b>Critério de seleção da proposta</b> | 1) Melhor preço<br>2) Melhor técnica<br>3) Técnica e preço<br>4) Maior lance ou oferta   | 1) Melhor preço<br>2) Melhor técnica<br>3) Técnica e preço<br>4) Maior lance ou oferta   | 1) Melhor técnica  | 1) Maior lance ou oferta   | 1) Menor oferta ou lance   | 1) Melhor preço<br>2) Melhor técnica<br>3) Técnica e preço<br>4) Maior lance ou oferta                       |

Fonte: Adaptado do Manual de Compras Sustentáveis – ICLEI e Lei 8.666/93.

A Concorrência é a modalidade mais ampla, permitindo a participação de qualquer interessado no certame, desde que observadas as exigências postas no edital, estando o mesmo cadastrado ou não nos registros do órgão ou entidade. Caracteriza-se também como a modalidade de procedimentos mais

complexos, por destinar-se a aquisições e contratações de maior valor. Deverá, ainda, ser utilizada nas alienações e aquisições de imóveis (onde também é admitida a modalidade leilão), nas concessões de direito real de uso e nas licitações internacionais.

A Tomada de Preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atendam a todas as condições exigidas para o cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas.

O Concurso, por sua vez, é a modalidade que objetiva a seleção de trabalho técnico, artístico ou científico, mediante a atribuição de prêmio ou remuneração ao licitante vencedor. Tem aplicação principalmente para contratos de prestação de serviços técnicos profissionais de alta especialização.

O Leilão é a modalidade utilizada na venda de bens móveis inservíveis à administração, bem como na venda de bens imóveis e bens legalmente apreendidos ou penhorados. A adjudicação do objeto será feita a quem oferecer o maior lance.

Convite é a modalidade utilizada em licitações menos complexas, em que a administração convoca para a disputa três empresas atuantes no ramo pertinente ao objeto licitado, cadastradas ou não. Porém, a administração deverá disponibilizar o instrumento convocatório para que as empresas cadastradas manifestem seu interesse em participar do certame em até 24 horas antes do recebimento das propostas.

Pregão é a modalidade aplicável à aquisição de bens e serviços comuns. Os bens e serviços denominados comuns são aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado. Esta modalidade poderá ser utilizada independentemente do valor estimado para a contratação, e a disputa pelo fornecimento será feita por meio de propostas e lances em sessão pública.



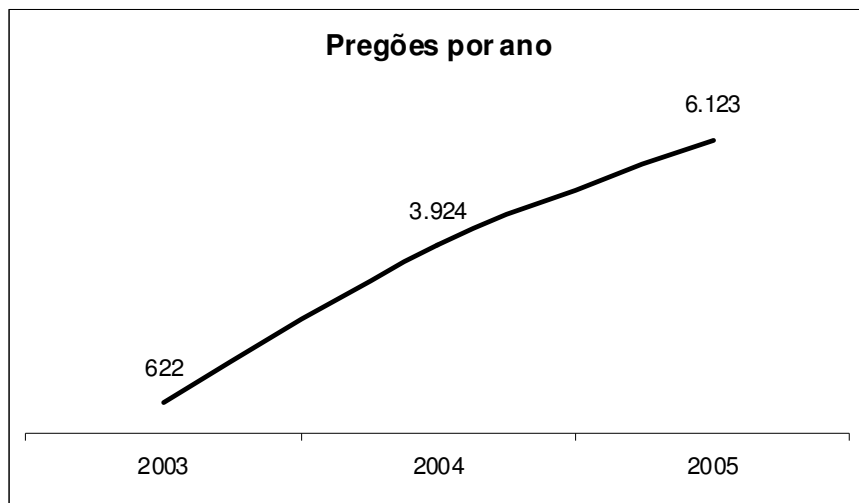
Esta modalidade é caracterizada como licitação de menor preço e, no curso da sessão, o autor da proposta de menor valor, juntamente com aqueles cujas propostas não excedam a 10% do valor da mesma, procederão a uma etapa de novos lances verbais, podendo haver diminuição no valor das propostas. A etapa de habilitação representa inovação do pregão, pois somente será verificada a documentação de habilitação do licitante vencedor, suprimindo-se os trabalhos de análise da documentação exigida para os demais interessados, o que acarreta grande economia de tempo.

Pode-se citar algumas vantagens do pregão em relação às outras modalidades, tais como: o pregão independe do valor estimado do contrato, podendo ser realizados vários pregões para um mesmo objeto caso se necessite. Não se corre o risco dos valores estimados ultrapassarem nenhum valor estabelecido; não há problema em se realizar nova licitação para o mesmo item com o risco de que configure fracionamento; maior agilidade na realização do pregão, devido à inversão das fases do processo licitatório (julgamento das propostas anteriormente à análise dos documentos); e maior economicidade por proporcionar disputas pelo menor preço.

O Pregão Eletrônico é similar ao pregão convencional, porém efetuado por meio da Internet, ampliando a competitividade do certame. Os envolvidos só mantêm contato entre si por meio eletrônico e os participantes não tem como obstáculo o deslocamento. É uma vantagem principalmente para fornecedores de outras cidades ou estados.

Em relação ao pregão, desde 2003, segundo Santana (2006), o Estado de Minas Gerais declarou como obrigatório o uso da modalidade Pregão para a aquisição de bens e serviços comuns. Essa medida aumentou em mais de 600% o número de pregões realizados em 2004 em relação a 2003 e provocou grande impacto para o ajuste fiscal do Governo. Pode se analisar essa situação com base nos gráficos 2 e 3, que mostram a evolução do número de pregões e as economias obtidas, respectivamente.

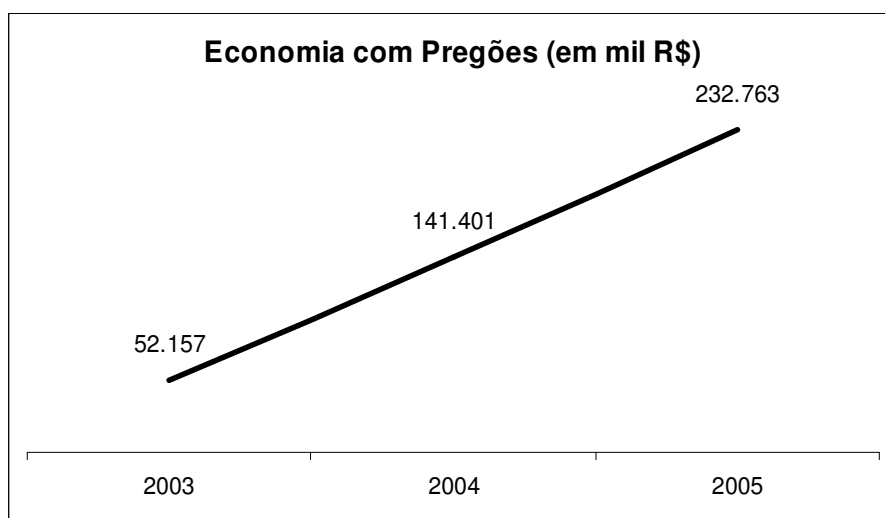
Gráfico 2 – Número de Pregões por ano



Fonte: Santana, 2006

O uso de novas modalidades em sítios eletrônicos demonstra uma postura pioneira na gestão de suprimentos. Da mesma forma como feito para o pregão, em 2004 as compras por dispensa de licitação por valor, para aquisição de bens e serviços comuns, foi regulamentada para ser realizada, obrigatoriamente, em meio eletrônico. Todas as compras com valores abaixo do obrigatório para licitação são disponibilizadas em um sítio do governo e todos os fornecedores cadastrados recebem uma notificação do interesse do Estado em adquirir determinados itens.

Gráfico 3 – Economias obtidas por ano



Fonte: Santana, 2006

Em algumas ocasiões, pode ser que haja a compra direta, sem licitação. São as chamadas Dispensa de Licitação e Inexigibilidade de Licitação. As hipóteses de dispensa ou inexigibilidade de licitação podem se dar em decorrência de valor pequeno, de situações excepcionais, do tipo de objeto demandado ou da pessoa ou tipo de serviço a ser contratado, mas sempre com base nos casos especificados na legislação. Segundo Justen Filho *apud* Verissimo (2003):

A supremacia do interesse público fundamenta a exigência, como regra geral, de licitação para contratações da Administração Pública. No entanto, existem hipóteses em que a licitação formal seria impossível ou frustraria a própria consecução dos interesses públicos (...). Por isso, autoriza-se a Administração a adotar um outro procedimento, em que formalidades são suprimidas ou substituídas por outras.

Dispensa, juntamente com inexigibilidade, são formas anômalas de contratação por parte da Administração. Por isso, devem ser tidas como exceções a serem utilizadas somente nos casos imprescindíveis. Ainda, segundo o autor, a dispensa de licitação verifica-se em situações em que, embora viável competição entre particulares, a licitação afigura-se inconveniente ao interesse público. Muitas vezes, sabe-se de antemão que a relação custo-benefício será desequilibrada. Os custos necessários à licitação ultrapassarão benefícios que dela poderão advir.

Nas palavras de Fernandes (2003, p. 3),

É permitida a dispensa de licitação, que pode ocorrer até um valor limite (R\$ 8 mil e R\$ 16 mil, respectivamente, para bens e serviços ou obras e serviços de engenharia), em situações excepcionais de emergência, calamidade, guerra e quando o processo licitatório conduzir a resultados antieconômicos. Grande variedade de outras hipóteses de dispensa foi prevista em lei, relativamente a produtos ou serviços com características peculiares, sendo que sucessivas emendas estabeleceram outras situações de dispensa, perfazendo atualmente um total de 24 exceções, previstas em lei. Da mesma forma, são admitidas inúmeras situações de inexigibilidade de licitação, que se aplicam a produtos ou serviços de natureza singular que pressuponham “notória especialização”, ou no caso de profissionais artísticos.

A inexigibilidade difere da dispensa, visto que nesta a licitação é possível, viável, e apenas não se realiza por conveniência administrativa; naquela o certame queda-se impossível por impedimento relativo ao bem que se deseja adquirir, à pessoa que se quer contratar ou com quem se quer contratar. Torna-se inviável a contenda, tendo em vista que um dos competidores reúne qualidades exclusivas, tolhendo os demais pretensos participantes.

Nos dizeres de Mello *apud* Fernandes (2006), há inexigibilidade se o objeto se tratar manifestamente de bem singular, pois é um único bem, seja pelo fato de o ofertante ser exclusivo, seja porque se trata de exigência de notória especialização ou de fama que individualiza um determinado profissional. Em qualquer das formas de compra direta, o Administrador deve ter muita cautela ao dispensar ou tornar inexigível uma licitação, haja vista os limites impostos para tal discricionariedade.

### **3.4 O Sistema de Registro de Preços**

Neste trabalho, será abordado com mais ênfase o sistema de Registro de Preços - SRP, que foi o sistema de aquisições mais usado no Projeto GES, alvo do estudo. Com base no sítio eletrônico de compras do Estado de Minas Gerais (<http://www.compras.mg.gov.br>) verifica-se que o Registro de Preços, instituído pelo art. 15 da Lei federal 8.666/93, é:

O conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços, aquisição e locação de bens, para contratações futuras, realizado por meio de uma única licitação, na modalidade de concorrência ou pregão, em que as empresas disponibilizam os bens e serviços a preços e prazos registrados em ata específica e que a aquisição ou contratação é feita quando melhor convier aos órgãos/entidades que integram a Ata.

Tal modalidade é, segundo Meirelles *apud* Hirle (2005), o sistema de compras pelo qual os interessados em fornecer materiais, equipamentos ou serviços ao Poder Público concordam em manter os valores registrados no órgão competente, corrigidos ou não, por um determinado período e fornecer as quantidades solicitadas pela Administração no prazo previamente estabelecido. No âmbito do Estado de Minas

Gerais, este dispositivo foi regulamentado pelo Decreto 43.652 de 12 de novembro de 2003, mas foi alterado pelo Decreto 43.979, de 3 de março de 2005, possibilitando a prorrogação da Ata de Registro de Preços por até 12 meses.

Já na visão de Fernandes (2006), o registro de preço é enfatizado como sendo um procedimento especial de licitação que se efetiva por meio de concorrência ou pregão, de forma a selecionar a proposta mais vantajosa. Ainda segundo Fernandes, o Sistema de Registro de Preços constitui em importante instrumento de gestão onde as demandas são incertas, freqüentes ou de difícil mensuração e viabiliza ao gestor antecipar-se as dificuldades e conduzir o procedimento licitatório com vários meses de antecedência

De acordo com o art. 2º do decreto estadual 44.787/08, a definição para Registro de Preços é um conjunto de procedimentos para registro formal de preços, objetivando contratações futuras pela Administração Pública.

No Registro de Preços há vários agentes envolvidos. Os principais envolvidos são o Órgão Gestor, Órgão Participante. O Órgão Gestor é o órgão ou entidade da Administração Pública responsável pela condução do conjunto de procedimentos do certame para registro de preços e gerenciamento da Ata de Registro de Preços dele decorrente. Já o órgão participante é aquele convidado pelo órgão gestor que participa das atividades de planejamento do RP, informando sua demanda estimada e que formaliza sua participação com o Termo de Adesão. Há ainda os chamados Órgãos não participantes, que não estão contemplados na Ata de Registro de Preços, mas que podem vir a participar do RP caso negociem com o órgão gestor e junto ao fornecedor que teve o preço registrado.

O decreto estadual 44787/08, como explicitado em seu art. 1º, “estabelece normas e procedimentos para licitações e contratos administrativos a que se refere o art. 1º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, realizados por Sistema de Registro de Preços - SRP, no âmbito do Estado”. Deve haver a preferência em adotar o Registro de Preços de acordo com o art. 3º do mesmo decreto que institui:

Art. 3º Será adotado, preferencialmente, o SRP quando:

I - pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes, com maior celeridade e transparência;

II - for conveniente a compra de bens ou a contratação de serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; e

III - pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração.

§ 1º Poderá ainda ser utilizado o SRP em outras hipóteses a critério da Administração, observado o disposto neste Decreto.

§ 2º Nos casos em que a Lei nº 8.666, de 1993, permitir a dispensa, em razão do valor ou de emergência, após a contratação, a autoridade responsável pelo ato avaliará a conveniência de incluir o bem ou serviço em futuro registro de preços, visando reduzir as contratações diretas.

Há, ainda segundo o mesmo decreto, a obrigatoriedade da modalidade de licitação a ser utilizada e também o tipo. O Registro de Preços deverá ser realizado na modalidade concorrência ou pregão, do tipo menor preço, ou melhor técnica e preço para o caso da concorrência, a critério do órgão gestor. Para bens e serviços comuns, o pregão é obrigatório.

O Registro de Preços tem instrumentos próprios para sua realização. Dentre os principais, segundo o site de compras do Estado de Minas Gerais, pode-se destacar:

- a. Planilha de Levantamento: É a relação de itens que o Órgão Interessado deseja que tenham seus preços registrados, enviando para o Órgão Gestor já com o quantitativo de todas as suas Unidades Consumidoras consolidados.
- b. Planilha Consolidada: É a relação dos itens que vão compor o Termo de Adesão e, possivelmente, irão para o edital de Registro de Preços, elaborada pelo Órgão Gestor, a partir das propostas enviadas pelos órgãos interessados nas Planilhas de Levantamento.
- c. Termo de Adesão: É o documento pelo qual, o Órgão Interessado efetiva a sua participação no Registro de Preço, selecionando, na Planilha Consolidada que acompanha o Termo de Adesão, os itens que deseja

contratar futuramente e os respectivos quantitativos. É por meio do Termo de Adesão que o Órgão Interessado torna-se Órgão Participante, passando a ter o quantitativo para os itens que aderiu contemplado no Edital e na Ata de Registro de Preços, garantindo, assim, a reserva daquele quantitativo para as futuras aquisições.

- d. Termo de Negativa de Adesão: É o documento pelo qual o Órgão Interessado informa ao Órgão Gestor que não irá participar do Registro de Preços, apresentando, obrigatoriamente, uma justificativa.
- e. Edital: É o instrumento convocatório da licitação para o Registro de Preços, em que se apresentam os itens que se deseja registrar os preços e todas as condições para participação no processo licitatório e para as futuras contratações. Pode ser um edital de Pregão ou Concorrência.
- f. Ata de Registro de Preços: É o documento celebrado entre o Órgão Gestor e os Fornecedores que registraram seus preços, vinculativo e obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, no qual se registram os preços, os fornecedores, os órgãos participantes e as condições a serem praticadas nas contratações futuras, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas.
- g. Contrato ou Instrumento Equivalente: É o documento que estabelece o vínculo entre o fornecedor e o Órgão Participante, por meio do qual o fornecedor se obriga a entregar o bem ou a prestar o serviço contratado e a Administração obriga-se a contratar o objeto da avença, pagando o valor respectivo por ele.

É importante ressaltar que a validade da Ata de Registro de Preços terá validade de no máximo um ano, podendo, em condições excepcionais em que a proposta continuar a se mostrar vantajosa e satisfazendo os critérios legais, pode ser prorrogada por mais 12 meses. De qualquer forma, tal possibilidade de prorrogação deverá estar explícita no edital.

Outro ponto de fundamental importância é o de que a Administração não fica obrigada a adquirir em virtude do registro de preços realizado. Segundo Hirle (2005), ela realizará as aquisições e contratações na medida de suas necessidades diretas, ao longo do período de vigência do registro de preços. O que ocorre é apenas a geração de expectativa de fornecimento e não o direito, ou seja, mesmo contratando com o vencedor do certame, o quantitativo estimado também não é obrigado a ser consumido.

De forma resumida, ainda segundo Hirle (2005), na licitação para Registro de Preços, a administração pública estabelece uma estimativa da quantidade de material que pretende adquirir no período de vigência do registro de preços, estimando as contratações que serão efetuadas, procedendo de igual forma, quando o objeto for a contratação de serviços. Dessa licitação poderão participar vários órgãos e entidades da Administração Pública. É estabelecido, então, um quantitativo total, somando-se as previsões de consumo de todos aqueles que irão participar do procedimento licitatório.

A Administração procede, então, à realização de uma única licitação, para a contratação do total de material estimado. O procedimento é tido como isonômico, por permitir o parcelamento do objeto licitado, viabilizando a participação dos pequenos empresários, acarretando na ampliação da participação e otimização da seleção da proposta mais vantajosa para a administração.

Com base em todo o exposto, podem ser percebidas vantagens e desvantagens na utilização do RP. Fernandes (2006) coloca que uma vantagem é que não há a necessidade de dotação orçamentária no momento da realização do certame. A proposta fica previamente selecionada, e a Administração aguarda a aprovação dos recursos financeiros e orçamentários.

Ainda com base no autor, outra vantagem é a adequação do procedimento do registro de preços às imprevisibilidades de consumo. Isso se dá devido ao fato de que no sistema de registro de preços as estimativas de consumo fixadas para cada item não vinculam a Administração, podendo a mesma adquirir quantia bem inferior ao volume licitado, ou mesmo não proceder às contratações, ao contrário dos



25% estipulados em lei nos processos licitatórios comuns. Assim, evita-se o fracionamento da despesa, consequência muitas vezes da dificuldade inerente ao planejamento da despesa, relativa a determinados itens de materiais, ou da própria deficiência no processo de planejamento.

Outra vantagem percebida diz respeito à redução dos volumes de estoques. As economias com estoques incluem, ainda, a liberação do espaço de armazenagem e liberação de pessoal. Reduz-se também o número de licitações, dado o fato do registro de preços ter validade de até um ano, além de poder-se efetuar uma única licitação, pelo órgão gestor, para o atendimento de diversos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual.

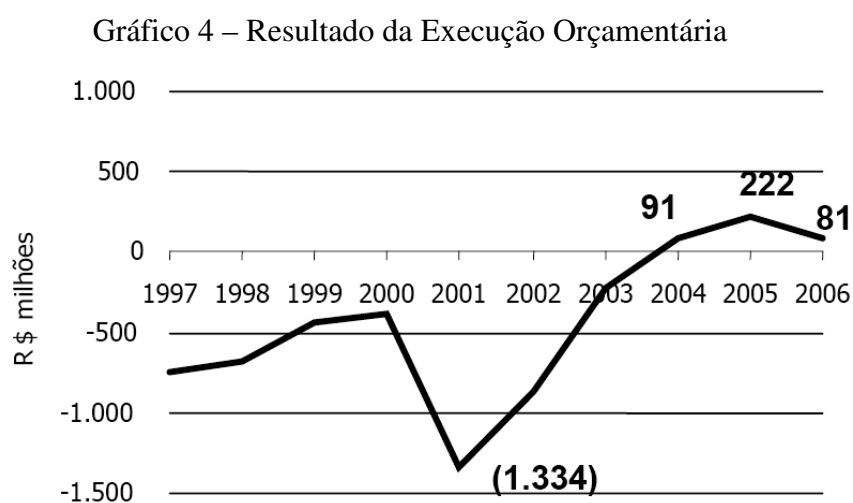
Economias de escala também são conseguidas ao se fazer a estimação de consumo para vários órgãos e entidades no prazo de um ano, podendo conseguir melhores condições, para negociar bons preços. A padronização obtida com o RP também traz ganhos. Ela é importante para a definição da qualidade do objeto a ser licitado através do SRP, possibilitando aumento da qualidade dos objetos licitados pela Administração. A rapidez nas aquisições, uma vez tendo o preço registrado é outra vantagem a ser considerada. Apenas será necessário o tempo do pedido e recebimento, sem novamente ter que se passar pelos processos administrativos licitatórios.

Fica fácil perceber que o uso do Registro de Preços nas compras governamentais acarreta inúmeros benefícios e melhorias no processo, aumentando a transparência, fazendo-se utilizar com mais eficiência os recursos públicos e conseguindo economias de tempos e recursos.

#### 4 O CHOQUE DE GESTÃO EM MINAS GERAIS E AS COMPRAS PÚBLICAS

Em Minas Gerais, nos anos 90, apesar do esforço regulatório, o déficit orçamentário do Estado continuou aumentando, gerando péssimas equações fiscais (Santana, 2006). Em 2003, o setor público mineiro apresentava uma situação financeira crítica, com anos de déficits fiscais crônicos e endividamento crescente, planejamento e orçamento desarticulados, despesas orçamentárias sem cobertura financeira. Dessa forma, não era possível atender de forma eficiente às demandas da população. Para tentar reverter este quadro, o governo (2003-2006), então, instaurou um amplo programa de transformações, reorganizando o aparato institucional do Estado e adotando um modelo de gestão voltado para a construção de uma nova Administração Pública, apta a responder à crescente demanda social.

Em 2003, segundo dados do próprio governo e como mostra o gráfico 4, havia dificuldades para cumprir em dia as obrigações, R\$1,3 bi de dívida com fornecedores, inadimplência com o Governo Federal resultando em multas, 72% da Receita Corrente Líquida comprometida com pagamento de pessoal e dificuldade para pagamento em dia dos servidores. Além disso, dificuldades para captação de recursos com Repasses do Governo Federal suspensos e ausência de Crédito Internacional (Santana, 2006).



Fonte: SEF-MG

Visando pôr fim à crise fiscal e administrativa, o governo (2003-2006) implantou o programa “Choque de Gestão” com o objetivo de reformar o Estado, obter saldo positivo entre arrecadação e despesas – denominado “Déficit Zero”, monitorar ações para que se obtenha mais eficiência nas intervenções do governo e resultados positivos. O governo do Estado, em 2004, conseguiu alcançar o equilíbrio das contas públicas após um enorme déficit. (Santana, 2006).

O Choque de Gestão em Minas Gerais é um conjunto de políticas de gestão pública, orientado para o desenvolvimento. Essas políticas compreendem ações em distintas perspectivas de aplicação, englobando a perspectiva macro-governamental, cuja a unidade de aplicação é o governo como um todo; a perspectiva institucional, cuja unidade de aplicação são organizações governamentais; e a perspectiva individual, cuja unidade de aplicação é o servidor. As ações implementadas nesse sentido buscam revisar o modelo de gestão dos recursos humanos, dos processos e rotinas administrativas, consolidar a parceria com o terceiro setor e o setor privado na prestação do serviço público, alinhadas à avaliação de desempenho institucional e individual e à transparência da ação pública (Alves, 2006).

Com o Choque de Gestão e com a proposta de reforma e de modernização do aparato estatal, houve uma melhoria na qualidade do gasto e na aplicação da metodologia de abastecimento estratégico para redução sustentável dos custos e definição de políticas e estratégias de suprimentos. Verificaram-se economias principalmente com a maior utilização dos pregões. Segundo Hirle (2005), no Choque de Gestão, o setor de compras ganha prioridade na frente de trabalho ligada à redução da despesa, e gestão da qualidade do gasto público. Tem lugar aqui a definição de estratégias de suprimentos de materiais e serviços de qualidade, e a implementação do SIAD.

É interessante mencionar ainda o projeto estruturador qualidade e produtividade do gasto setorial, que tem como objetivo ampliar a qualidade e a produtividade do gasto setorial com atividades meio e com investimentos, com ênfase na melhoria da composição estratégica do gasto e conseqüente aumento de aderência do orçamento à estratégia de desenvolvimento do Estado. Uma das ações do Projeto é a Implementação da Gestão Estratégica de Suprimentos nas famílias de compras, de

forma a racionalizar as compras e aumentar a produtividade e a qualidade no gasto e contratações de bens e serviços para o Estado, conforme o PMDI<sup>1</sup>.

Foram adotadas diretrizes de padronização de especificação de materiais e serviços, consolidação das bases de dados cadastrais de fornecedores, intensificação do uso da modalidade pregão para as compras, dentre outras. O SIAD – Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços – foi essencial para obter esses resultados. A simples coordenação do gerenciamento das compras de diversos órgãos e entidades permitiu ao Estado analisar as compras e serviços contratados e conseguir ganhos significativos em muitos deles. Essas mudanças foram instituídas e coordenadas pela SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, por meio da SCRLP – Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio, com a participação efetiva de outros órgãos e entidades do Estado.

#### **4.1 O SIAD**

O SIAD – Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços – foi oficialmente instituído pelo Decreto Estadual nº 42.873, de 9 de setembro de 2002, apesar de já ser utilizado pelo governo estadual desde 1996, sem caráter obrigatório, se tornando obrigatório em 2004. Em 2003, devido à diretriz de submeter todos os órgãos a uma interpretação uniforme da legislação de licitações, bem como à necessidade de vincular todas as compras às previsões orçamentárias, decidiu-se pelo SIAD como principal medida para o gerenciamento eficiente das atividades de suprimentos. O Decreto nº 43.699/2003 define o SIAD como:

(...) o sistema informatizado, disponibilizado na Rede Mundial de Computadores (Internet) composto por módulos específicos e integrados, que visa, especialmente, a padronizar e controlar os procedimentos de contratação relativos a bens e serviços, assim como a gestão de bens contratados pelo Estado. (MINAS GERAIS, 2003, art. Ia, §2º)

---

<sup>1</sup> PMDI: Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

O SIAD pode ser entendido como um Sistema Corporativo, composto por 17 Módulos, que, integrado com o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e outros sistemas do Estado, permite controlar o ciclo dos materiais e serviços desde a requisição até o momento em que os materiais forem distribuídos, patrimoniados e os serviços realizados, ou seja, gerenciar todas as atividades de suprimentos. Os módulos que compõem o SIAD são:

- Cadastro Geral de Fornecedores – CAGEF: trata do registro cadastral, com vistas à habilitação dos fornecedores cadastrados em procedimentos licitatórios
- Catálogo de Materiais e Serviços – CATMAS: permite a catalogação dos materiais e serviços destinados às atividades fins e meio da Administração Pública Estadual. O catálogo cuida, basicamente, da descrição, da especificação e da padronização dos materiais e serviços a serem adquiridos. Todas as compras realizadas pelo SIAD devem ser feitas com itens especificados no catálogo
- Compras – SISCOM e Contratos – SISCON: responsáveis pelo gerenciamento do processo de compras desde a requisição até a entrega do material ou realização do serviço, incorporando os resultados das licitações; e gestão dos contratos firmados, respectivamente;
- Cotação Eletrônica de Preços – COTEP: realiza por meio eletrônico as cotações referentes aos processos de dispensa ou inexigibilidade de licitação;
- Pregão Presencial – SISPREP e Pregão Eletrônico – SISPREL: referentes à realização das compras pela modalidade de pregão, presencial ou eletrônico
- Registro de Preços – REGPRE: permite o controle dos procedimentos e atas para registro formal de preços pela administração pública estadual
- Melhores Preços – SISMP - Registra os valores praticados nos processos de compras, discriminados por unidade de medida de padrão legal e marca, com vistas a subsidiar o gestor, a cada processo, na estimativa de preço para julgamento, adjudicação e homologação dos processos de

licitação, de forma a confirmar se o preço a ser contratado é compatível com o praticado pela Administração Pública Estadual.

- Material Permanente – MATPEM - Responsável pelo registro e controle do material permanente do Estado, permitindo a gestão dos bens móveis patrimonializados e contabilizados pelos órgãos e entidades.
- Contratos: Efetua o cadastramento dos contratos firmados pela Administração Pública Estadual bem como o acompanhamento da execução contratual. O módulo já oferece tanto o acompanhamento financeiro do contrato como por item.
- Material de Consumo – MATCON - Realiza a gestão dos materiais de consumo adquiridos pela Administração Pública Estadual, controlando desde o recebimento, o armazenamento, a requisição e a distribuição dos materiais.
- Alienação – SISALI - Permite o controle de todas as alienações de material inservível para a Administração Pública Estadual.
- Bolsa de Material – BOLMAT - Realiza a gestão de material permanente e de consumo disponibilizados pelos órgãos e entidades para sua redistribuição ou reaproveitamento.
- Frota de Veículos – SISFROV - Objetiva estabelecer um processo padronizado de distribuição, alienação, abastecimento, conservação, guarda, manutenção e utilização de veículos oficiais, em todos os órgãos e entidades estaduais.
- Escola Virtual – SIAD
- Órgãos e Entidades - É onde são identificados os Órgãos e Entidades, as suas unidades administrativas e seus responsáveis. Nele são autorizados os procedimentos de acesso para as unidades e usuários.
- *Datawarehouse* - Utiliza a ferramenta “*Business Objects*” para acessar informações e gerar relatórios gerenciais a partir do sistema transacional do SIAD

Baseado em informações e documentos fornecidos pela SEPLAG acerca do SIAD, a implementação do sistema teve início por quase todos os módulos relacionados às aquisições, juntamente com o módulo de gerenciamento das estruturas

organizacionais e dos acessos (módulo órgãos e entidades). É relevante ressaltar a interligação do SIAD com o SIAFI/MG (Sistema Integrado de Administração Financeira), o que permite um controle maior do gasto público, pois o SIAFI/MG não permite o processamento de gasto com compras que não seja realizado através do SIAD, sendo, assim, vedado o reconhecimento de dívida relacionada às compras pela via administrativa.

Com essas medidas, segundo Santana (2006), conseguiu-se imediatamente:

- classificar, codificar e padronizar os materiais e serviços nas especificações de compras
- Centralização dos dados cadastrais de fornecedores
- racionalização e padronização dos procedimentos de compra, alienação, estoque, patrimônio e contrato
- Vinculação das contratações à existência de dotação orçamentária compatível
- Registros informatizados de todos os processos licitatórios realizados para a aquisição de bem ou contratação de serviço
- Integração entre outros sistemas do Estado
- Transparência

A implantação deste sistema, juntamente com o conjunto de ações anteriormente mencionadas, aprimorou a gestão da informação e o controle dos gastos, embora muitas outras possibilidades de redução de gastos e despesas continuassem inexploradas. A implantação do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços – SIAD – em cerca de 60 órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual criou um cenário favorável e pré-requisito para que houvesse, em 2006, um histórico de compras consistente e em nível de detalhamento que permitiu identificar, com qualidade, as oportunidades do governo.

Finalmente, podemos citar como benefícios da implementação do SIAD no Estado o aumento da competitividade e da transparência nos processos de aquisições

e contratações; ganho em agilidade dos procedimentos, por exemplo quanto à verificação da habilitação dos fornecedores, pela utilização do CAGEF; a viabilização do controle dos gastos e obtenção de informações consolidadas sobre o setor; e a padronização dos bens e serviços contratados pela administração, aumentando, conseqüentemente, a qualidade dos mesmos, bem como a padronização dos procedimentos e rotinas concernentes a gestão de suprimentos no Estado.



## 5 O PROJETO GES

Neste contexto de mudanças no Estado e na busca de melhores formas de compras e contratações, foi instituído, então, o Projeto GES – Gestão Estratégica de Suprimentos que corresponde a ações estratégicas que estão sendo adotadas para reduzir o custo total das aquisições por compras e contratações realizadas pelo Governo de Minas Gerais. Essas ações foram e estão sendo focadas em setores-chave para o Estado, em que se percebe um grande montante de aquisições ou desembolso de grandes cifras, como o caso de medicamentos, equipamentos de informática, material de escritório, construção e manutenção de estradas, entre outros.

O Governo do Estado de Minas Gerais, representado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG realizou, no final de 2005, licitação pública para contratação de serviços de consultoria, para desenvolvimento do já citado Projeto GES, com a implementação de um novo Modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos no Estado de Minas Gerais. A empresa vencedora do processo licitatório foi uma das maiores empresas de Consultoria no mundo – a Accenture.

Além da SEPLAG e da empresa Accenture, os principais Órgãos e Entidades do Governo de MG foram envolvidos (como a SES, SEE e DER), tanto no diagnóstico como no desenvolvimento e implantação das políticas propostas, tendo sido atores na construção do novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos. Foram criados comitês de validação, compostos pelos Órgãos com maiores volumes de compras das Famílias desenvolvidas, para análise e validação das estratégias recomendadas.

Esse projeto se utiliza da metodologia de “*Strategic Sourcing*”, contemplando o projeto com a definição dos requerimentos internos, análise do mercado fornecedor, construção de modelo de custo total, desenvolvimento de modelo de fornecimento, condução da análise de fornecedores e elaboração de edital. A expectativa inicial era de se obter, com o projeto, uma economia total de R\$ 60 a R\$ 80 milhões a ser concretizada até o final de 2008, segundo documentos internos da SEPLAG. O montante de economias, até o mês de outubro de 2008, ultrapassou os 64 milhões de reais.

A adoção de uma política de Gestão Estratégica de Suprimentos exige informações consolidadas tanto dos itens a serem adquiridos quanto dos compradores alvo com o objetivo de levantamento de quais grupos de gastos serão configurados em famílias de compras. Essas informações detalhadas sobre os compradores e itens/serviços adquiridos eram difíceis de serem obtidas, o que tornava qualquer tentativa de melhorias no âmbito das compras estaduais bem mais difícil de ser implantada. Com a implantação do SIAD e posteriormente, sua obrigatoriedade, esse processo tornou-se possível de ser realizado.

O SIAD, como já mencionado anteriormente, é composto por diversos módulos e de utilização obrigatória, e controla as aquisições de bens e serviços de forma padronizada e integrada. Por meio de análises dos gastos com compras e contratações, obtidos no SIAD, foi possível montar planilhas de gastos por itens/serviço e por órgão/entidade contratante, de forma a iniciar um estudo e, a partir dele, tomar os passos seguintes na direção de implantação de um melhor modelo de compras.

Nas tabelas 1 e 2, têm-se os maiores gastos do Estado de Minas Gerais com materiais e serviços, nos anos de 2005 e 2006. Esses dados foram importantes para analisar como se dava o gasto com compras e contratações no Estado de forma a traçar as primeiras estratégias e foco de atuação.

A partir das análises dos gastos e das formas como as compras e contratações eram feitas, pôde-se estudar e desenvolver formas de ação que pudessem reduzir esses gastos e melhorar a qualidade na aquisição. Esses dados foram de extrema importância na fase de diagnóstico do Projeto GES, no uso da metodologia *Strategic Sourcing*, ou Compras Estratégicas. Foi possível agrupar os itens de forma estratégica e priorizar alguns pontos na abordagem. Alguns itens foram escolhidos para uma primeira fase de diagnósticos enquanto outros serão futuramente estudados. Na etapa atual do Projeto GES, pode-se citar os medicamentos e microcomputadores. Para uma etapa posterior já foi confirmada o estudo da família de “Frota de Veículos”. Cabe ressaltar que não foi apenas o valor da despesa total o fator determinante para a escolha das famílias.

Tabela 1 – Maiores gastos com Serviços em Minas Gerais

| <b>De 07/2004 a 06/2005</b>   |                    |        |
|---|--------------------|--------|
| Serviços de gerenciamento, supervisão, fiscalização de obras de engenharia                                | R\$ 70.213.680,47  | 14,18% |
| serviços de fornecimento de refeição e/ou lanches preparados por terceiros, prestados por pessoa jurídica | R\$ 55.921.755,68  | 11,29% |
| serviços de divulgação escrita, falada e televisada, inclusive criação de peças publicitárias             | R\$ 42.281.653,59  | 8,54%  |
| Serviços prestados pela Prodemge  | R\$ 30.549.642,02  | 6,17%  |
| Serviços de apoio administrativo  | R\$ 23.076.766,96  | 4,66%  |
| Outros  | R\$ 273.147.176,39 | 55,16% |
| <b>De 07/2005 a 06/2006</b>   |                    |        |
| serviços de divulgação escrita, falada e televisada, inclusive criação de peças publicitárias             | R\$ 66.935.934,37  | 17,26% |
| Serviços de apoio administrativo  | R\$ 47.616.096,13  | 12,28% |
| Serviços prestados pela Prodemge  | R\$ 20.824.237,75  | 5,37%  |
| serviços de organização e execução de eventos   | R\$ 19.504.801,87  | 5,03%  |
| serviços de fornecimento de refeição e/ou lanches preparados por terceiros, prestados por pessoa jurídica | R\$ 16.720.262,84  | 4,31%  |
| Outros  | R\$ 216.198.289,55 | 55,75% |

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados do Armazém SIAD

Tabela 2 – Maiores gastos com Materiais em Minas Gerais

| <b>De 07/2004 a 06/2005</b>           |                    |        |
|---------------------------------------|--------------------|--------|
| Automóvel de serviço                  | R\$ 89.541.152,05  | 8,72%  |
| leite                                 | R\$ 67.537.025,37  | 6,58%  |
| caminhão                              | R\$ 57.691.362,12  | 5,62%  |
| retroescavadeira                      | R\$ 53.743.806,00  | 5,24%  |
| livro didático                        | R\$ 32.820.628,67  | 3,20%  |
| pa carregadeira, de pneus             | R\$ 29.365.992,00  | 2,86%  |
| microcomputador (estação de trabalho) | R\$ 27.856.019,74  | 2,71%  |
| Outros                                | R\$ 667.942.685,54 | 65,07% |
| <b>De 07/2005 a 06/2006</b>           |                    |        |
| leite                                 | R\$ 35.929.226,25  | 5,29%  |
| Automóvel de serviço                  | R\$ 24.482.951,66  | 3,60%  |
| gasolina automotiva                   | R\$ 23.979.472,63  | 3,53%  |
| peginterferon alfa-2A                 | R\$ 21.653.820,00  | 3,19%  |
| microcomputador (estação de trabalho) | R\$ 20.279.994,30  | 2,98%  |
| ambulância                            | R\$ 20.023.837,50  | 2,95%  |
| livro didático                        | R\$ 19.107.286,21  | 2,81%  |
| Outros                                | R\$ 514.036.588,25 | 75,65% |

Fonte: Elaboração própria baseada nos dados do Armazém SIAD

## 5.1 A Metodologia Strategic Sourcing

A metodologia de “*Strategic Sourcing*” ou Compras Estratégicas é uma metodologia voltada a obter ganhos no processo de gestão de suprimentos de bens e

serviços, amplamente adotada por empresas privadas e que vem ganhando terreno no âmbito público devido aos bons resultados. As grandes empresas de consultoria que trabalham na área de suprimentos se utilizam dessa metodologia

Com base no que define Bossert (2004), *Strategic Sourcing* é um processo de redução do custo total na aquisição de materiais, bens e serviços enquanto mantendo e/ou melhorando os níveis de eficiência, qualidade, inovação técnica, atendimento ao cliente e à segurança do sistema. Esta técnica se destina ao gerenciamento, ao desenvolvimento e à integração das competências e capacidades dos fornecedores no sentido de serem obtidas vantagens competitivas para o comprador.

Essas vantagens podem estar relacionadas com a redução de custo, desenvolvimento de tecnologia, aprimoramento de qualidade, redução do tempo de ciclo para atendimento dos pedidos colocados pelos clientes ou, também, redução do tempo necessário para a disponibilização de novos produtos aos consumidores, além de melhoria no serviço de entrega.

Kerlton, da KCB<sup>2</sup>, sobre *Strategic Sourcing*, diz que é uma tentativa sistemática e colaborativa para uma dramática redução de gastos externos, enquanto melhorando qualidade interna dos processos e o custo total. É uma alternativa de “altos ganhos / baixos custos” às iniciativas tradicionais de redução de custos. *Strategic Sourcing* se inicia definindo meticulosamente os requerimentos por um produto ou serviço. Continua através de rigoroso teste de alinhamento entre os fornecedores potenciais e entra num ciclo de melhorias contínuas com o monitoramento da performance do fornecedor e os requerimentos definidos.

Para o Gartner *apud* Silva (2008), o modelo de Compra Estratégico, ou “*Strategic Sourcing*”, requer uma abordagem voltada para o ciclo de vida dos produtos, um entendimento completo e acurado sobre as necessidades da organização, e também sobre a natureza do relacionamento entre empresa fornecedora e compradora. O ciclo de Compras inclui a definição da estratégia de compras, na qual serão baseados os objetivos e a tomada de decisão da aquisição; a avaliação e seleção dos itens a serem

---

<sup>2</sup> KCB: Empresa de consultoria na área empresarial

adquiridos, ou seja, os produtos ou serviços; o desenvolvimento dos contratos baseados nos processos e nas negociações entre as partes e, por fim, o gerenciamento do fornecimento.

De acordo com Mollie K. Anderson (2007), diretor do Departamento de Serviços Administrativos de Iowa, EUA, a metodologia de “*Strategic Sourcing*” já vem sendo usada há vários anos pela iniciativa privada, e recentemente o setor público começou a adotar iniciativas e estratégias dessa metodologia. Ainda, segundo Anderson (2007), as diferenças entre o “*Strategic Sourcing*” e os modelos convencionais de compras são vários, como explicitado:

- Ênfase no custo total do ciclo de vida do produto e não apenas no seu preço de compra
- Poder de compra consolidado através de relacionamento com o fornecedor
- Relacionamento estreito com o fornecedor de forma a obter padronização e melhorias em custo, qualidade e tempo de entrega
- Requerimentos de compras simplificados que podem levar a um número menor de pedidos
- Melhoria no trabalho em equipe e nas habilidades de compra, ao compartilhar informações sobre o mercado, produtos, e demanda, para atingir os objetivos da organização
- Uso de tecnologias de integração com os fornecedores, como as RFPs<sup>3</sup> – Request for Proposal.

Já para Braga (2007), os principais objetivos da metodologia de *Strategic Sourcing* são:

- redução de custo
- desenvolvimento de tecnologia

---

<sup>3</sup> RPP – Request For Proposal: forma de pesquisa usada para coleta de dados sobre os fornecedores existentes com base em cinco critérios: seu posicionamento no mercado e nível tecnológico; respectivos níveis de suporte e serviços (performance); qualidade; condições de entrega e finalmente sua composição dos custos (Ogden, 2003). Também é usada para se planejar um preço de referência a ser usado em licitações.

- aprimoramento de qualidade
- redução do tempo de ciclo para atendimento dos pedidos colocados pelos clientes
- redução do tempo necessário para a disponibilização de novos produtos aos consumidores
- além de melhoria no serviço de entrega

Ainda, segundo o autor, para que o processo de “*Strategic Sourcing*” alcance os resultados mencionados, é recomendável que a sua implementação não fique restrita ao setor de Compras e, portanto, conte com representantes dos demais segmentos da empresa, possibilitando a formação de grupos de trabalho, com participantes de marketing, contabilidade, produção, controle de qualidade, engenharia, planejamento estratégico e outros. Esses especialistas trazem experiências diversas, amplitude de conhecimento técnico e proporcionam análises mais consistentes e realistas das necessidades da empresa.

Pode-se dizer, portanto, que *Strategic Sourcing* é uma metodologia aplicada às áreas de Suprimentos em que se analisa profundamente o custo total de aquisição de cada família de produtos ou serviços através do mapeamento, entendimento e avaliação das especificações dos materiais, níveis de serviço e do mercado fornecedor. Além disso, possibilita ampliar o conhecimento do mercado fornecedor, melhorar a qualidade do material / serviço e agilizar o fluxo de atendimento ao mercado / público alvo. Dessa forma, explorando o poder de compra do cliente ou identificando uma vantagem competitiva, a metodologia possibilita um maior potencial de redução de custos e aumento de desempenho da cadeia produtiva, com melhoria da qualidade e agilidade dos processos operacionais.

Como forma comparativa entre esse modelo e o modelo convencional, Alaniz e Shuffield *apud* Silva (2008), destacam algumas diferenças entre compras transacionais<sup>4</sup> e compras estratégicas, como pode ser observado na tabela 3.

---

<sup>4</sup> Compras transacionais são aquelas que consideram primordialmente a questão de preços, ou seja, a contratação é realizada com o fornecedor que apresenta a proposta de menor valor

Percebe-se, portanto, que o uso de *Strategic Sourcing* não apenas busca uma compra ou contratação por preços mais baixos, mas também melhoria na qualidade da aquisição e de todo o processo envolvido. A tentativa é de tornar o processo retro-alimentável de forma a incorporar sempre as melhores tendências tecnológicas e de mercado, visando sempre à eficiência e aos melhores resultados. Como mostrado, não é apenas realizar as aquisições a um baixo preço.

Tabela 3 - Diferenças entre Processos de Compras Estratégico e Transacional

|                              | <b>Processo de Compras Estratégico</b>   | <b>Processo de Compras Transacional</b>                           |
|------------------------------|--|---|
| <b>Objetivo</b>              | Estabelecimento e manutenção de contratos de longo prazo; gestão de relacionamento entre empresa compradora e fornecedora.         | Transação de processos de acordo com contratos pré-estabelecidos. |
| <b>Atividade principal</b>   | Seleção de fornecedores e negociação de contratos de fornecimento  | Pouca interação entre fornecedores e compradores.                 |
| <b>Impacto</b>               | Redução no custo dos insumos, conseqüentemente das mercadorias vendidas.   | Redução no registro de dados e/ou custo do processo.              |
| <b>Habilidade necessária</b> | Análise de dados, negociação de contratos, capacidade de construção e gestão de relacionamento com outras empresas (fornecedores). | Prática apenas operacional.                                       |
| <b>Natureza</b>              | Trabalhos não rotineiros   | Tarefas rotineiras e operacionais.                                |

Fonte: adaptada de Silva (2008).

Segundo a consultoria contratada para o Projeto GES, a metodologia “*Strategic Sourcing*” não somente observa os preços pagos pelos produtos ou materiais, na aquisição, mas também orienta a análise e o detalhamento do custo total, ou seja, análise do material desde a sua origem até o descarte (ciclo de vida do bem), e os custos envolvidos nas etapas do ciclo. Dessa maneira, o Estado terá melhor visibilidade e condições para buscar reduzir os custos envolvidos na aquisição e na gestão destes materiais. A metodologia permite que isso seja feito de modo organizado e planejado, melhorando a relação de “custo x benefício” do esforço gerado.

Os objetivos principais no início do Projeto GES visavam:

- à definição e à implantação de metodologias e modelos de gestão de suprimentos, com base nas melhores práticas nacionais e internacionais, com o objetivo de redução de custos e de gastos com materiais e serviços;
- ao aprimoramento dos mecanismos de relacionamento com o mercado fornecedor em seus diversos segmentos;
- à capacitação de servidores estaduais para atuarem como agentes multiplicadores do modelo.

No desenvolvimento do Projeto, uma das principais formas de ação foi a implantação da metodologia de “*Strategic Sourcing*”, numa vertente que atendesse à forma das compras públicas no Estado de Minas Gerais. Apesar de os objetivos dessa metodologia não variarem muito entre os autores que escrevem a respeito, a forma de implantação e ação podem ser muito diferentes. A metodologia “*Strategic Sourcing*” pode ter distintas etapas e maneiras de implementação, de acordo com cada organização ou da forma que se deseja agir e atuar. Segundo Ogden (2003) *apud* Da Silva (2008), há sete passos no processo de compra estratégico, que são:

- Definição de times multifuncionais
- Definição Metas e Objetivos
- Levantamento das Informações
- Elaborar RFP - Request for Proposal e RFI<sup>5</sup> – Request for Information
- Análise técnico/comercial - Negociações
- Divulgação fornecedores contratados
- Validação dos resultados obtidos – “Savings<sup>6</sup>”

Tais etapas podem ser resumidas na tabela 4. Já o modelo baseado em Clegg e Montgomery (2005) tem os seguintes sete passos na estrutura do processo:

---

<sup>5</sup> RFI – Request For Information: forma de pesquisa usada quando se quer coletar informações sobre os fornecedores com o objetivo de qualificá-los e estudar o mercado fornecedor.

<sup>6</sup> “Savings” se refere às economias geradas pelo processo



- Perfil da Categoria
- Definir a Estratégia de Aquisição
- Portfólio de Fornecedores
- Ferramenta - Processo de aquisição
- Negociação - Seleção Fornecedores
- Integração com Fornecedores
- Benchmark - Mercado Fornecedor

De forma resumida, esses passos estão mostrados na tabela 5.

Tabela 4 – Os 7 Passos do *Strategic Sourcing*, segundo Ogden

| <b>Passos</b> | <b>Descrição</b>   |
|---------------|--|
| 1º Passo      | Deve ser estabelecido um time multifuncional constituído de um representante de cada área gerencial requisitante envolvida no processo, incluindo desde o profissional responsável pela área que solicita o produto ou serviço até o profissional de compras                 |
| 2º Passo      | Formulam-se as metas e objetivos para realização do projeto do Strategic Sourcing, assim como as estratégias para seleção dos fornecedores dentro da categoria de produtos em que cada um atua   |
| 3º Passo      | Estudo e coleta de informações sobre os atuais fornecedores, cujos produtos ou serviços serão adquiridos e/ou contratados, levantando seu histórico de consumo e volume financeiro aplicados nas aquisições dos anos anteriores  |
| 4º Passo      | Elaboração de uma Solicitação de Proposta ou RPF, usada para coleta de dados sobre os fornecedores existentes  |
| 5º Passo      | Escolher as empresas mais qualificadas para o fornecimento numa combinação de menor custo com mais certificação de qualidade   |
| 6º Passo      | Divulgação dentro da organização, sobre os novos contratos de fornecimento, sobre os produtos e respectivas condições contratadas, considerando um acompanhamento contínuo do consumo.   |
| 7º Passo      | Faz-se uma análise final do projeto, a validação de redução de custos ou "savings". São necessários estudos contínuos nos contratos vigentes até seu término, sempre na busca de oportunidades de melhorias, otimização de recursos ou redução de custos para a organização. |

Fonte: Elaboração própria, baseada em Ogden (2003)

Pode-se notar que, tanto para Ogden (2003) apud Da Silva (2008), como para Clegg e Montgomery (2005), a implementação da metodologia *Strategic Sourcing* tem como um dos focos principais o relacionamento com o mercado fornecedor.

Tabela 5 – Os 7 Passos do *Strategic Sourcing*, segundo Clegg e Montgomery

| Passos   | Descrição  |
|--|--|
| 1º passo – Análise do Perfil da categoria                                      | O objetivo é entender internamente os gastos financeiros com a categoria de aquisição em questão e também entender o mercado fornecedor. A categorização consiste em consolidar o histórico dos itens de aquisição que estejam dentro de um mesmo tipo de produtos e relativos aos mesmos tipos de fornecedores. Ou seja, realiza-se análise dos gastos, análise das necessidades e análise do mercado fornecedor  |
| 2º passo - Definição da Estratégia de Aquisição                                | É preciso considerar o nível de sinergia entre o item que está sendo adquirido e a estratégia de atuação adotada. Realiza-se um mapeamento dos itens de aquisição de acordo com seu nível de importância para o negócio da empresa e sua representação no volume financeiro total de aquisições (matriz estratégica) classificando-os em não críticos, avançados, gargalo e estratégicos. Após o mapeamento e diagnóstico definem-se as estratégias de aquisição melhor adequadas para cada tipo de categoria.   |
| 3º passo – Portfólio de Fornecedores   | Aumentar a base e identificar potenciais fornecedores. É preciso estudar o mercado e atuar na busca de novos fornecedores que já tenham ou estejam dispostos a desenvolver produtos concorrentes àqueles que têm alto nível de exclusividade   |
| 4º passo – Condução dos processos de contratação                               | Uso da RFP, na qual as contratações são realizadas de forma prática e transparente e onde também é possível padronizar especificações, termos e condições comerciais, além da precificação de produtos e serviços. Isso facilita a análise técnica e comercial para a empresa compradora, além de prover informações que lhe garantam melhor base de informações para as negociações com os fornecedores deve-se definir o papel de cada participante na equipe de negociação, definir as metas, objetivos e condições aceitáveis no processo, assim como planos de contingência e alternativas para se chegar a um acordo. Deve-se também desenvolver estratégias de negociação a serem abordadas com os fornecedores, o que inclui possuir informações completas sobre o item objeto de aquisição, os custos da empresa fornecedora, sua situação atual do mercado e qual o poder de negociação de cada parte envolvida no processo. |
| 5º passo – Negociação e seleção de fornecedores                                |  |
| 6º passo – Integração com fornecedores   | No caso da contratação de um novo fornecedor ou no caso de troca de empresas, devem-se considerar os impactos para a organização com a implantação dessas mudanças e criar processos e procedimentos para o início de vigência do novo contrato  |
| 7º passo – Monitoramento do mercado e do nível de performance dos fornecedores | Requer-se um exercício contínuo na busca de melhorias tanto nos processos de novas contratações quanto na gestão de contratos vigentes. Para isso é imprescindível definir critérios para medição da performance dos fornecedores e acompanhar sua atuação, seja através de relatórios ou de pesquisas com as áreas usuárias dos contratos   |

Fonte: Elaboração própria, baseada em Clegg e Montgomery (2005)

## 5.2 *Strategic Sourcing* aplicada ao Governo de Minas Gerais

A mesma metodologia, da maneira como foi implementada no Estado, possui também sete principais passos ou etapas, que muitas vezes são sobrepostos no tempo, ocorrendo simultaneamente. Essas etapas foram adequadas para o setor público, atendendo as diferenças em relação ao setor privado e suas particularidades. Em relação aos dois modelos anteriormente mostrados, percebe-se uma semelhança bem maior com as etapas do método de Clegg e Montgomery (2005), principalmente no que diz respeito à análise do perfil das categorias e análise do mercado fornecedor, como será visto adiante. As etapas da metodologia de “*Strategic Sourcing*” adotada pela empresa de consultoria vencedora foram:

- Definição dos Requerimentos Internos
- Análise do Mercado Fornecedor
- Construção do Modelo de Custo Total

- Desenvolvimento do Modelo de Fornecimento
- Condução da Análise de Fornecedores
- Elaboração do Edital
- Condução do Processo Licitatório

O detalhamento das ações do “*Strategic Sourcing*” no padrão do que será analisado e estudado, baseado em documentos elaborados e fornecidos pela empresa de Consultoria vencedora do certame e pela SEPLAG, está em seguida, da forma como foi adaptada para atender aos objetivos de melhoria das compras públicas, redução do tempo e aumento na qualidade dos processos.

### 5.2.1 Requerimentos Internos

Nesta etapa, deve-se focar no interior da organização de forma a verificar certos pontos que influenciam ou sejam influenciados pelas compras e contratações. As atividades e produtos fundamentais desta etapa são:

- Verificação das principais necessidades dos usuários em relação à utilização dos materiais e em relação ao processo de compra, empenhos e entregas, através de entrevistas com os responsáveis pelos setores de compras e de materiais dos principais Órgãos e Entidades em termos de volume de consumo.
- Identificação das principais linhas de gastos em termos de volume de consumo, ou seja, levantar quais categorias de materiais são consumidos em maior volume e que têm maior impacto sobre o valor total da categoria. Para estas linhas, pequenas mudanças podem gerar grandes resultados.
- Levantamento, através das análises feitas dos dados de consumo extraídos pelo SIAD, dos principais materiais e itens consumidos durante o período analisado, de acordo com as quantidades consumidas e frequência de consumo.
- Identificação dos produtos mais críticos para o fornecimento.

- Levantamento da criticidade dos itens em relação à sua utilização pelos Órgãos e Entidades envolvidos.
- Identificação das principais barreiras para o desenvolvimento e mudanças no processo de aquisição da categoria, inclusive no que diz respeito à Legislação vigente, sistemas operacionais, mão-de-obra, entre outros fatores pertinentes.
- Extração de informações de forma estruturada e análises do banco de dados do SIAD.

### 5.2.2 Análise do Mercado

A análise de mercado é uma outra etapa do processo de levantamento de informações, porém com foco no mercado fornecedor. O conhecimento do mercado fornecedor, além das análises dos indicadores econômicos, proporciona oportunidades adicionais para incremento da eficiência do processo de compras. Este conhecimento é empregado principalmente na modelagem de custos, negociação, garantia do fluxo de suprimento, procura por fontes alternativas, planejamento estratégico, avaliação da capacidade de inovação do fornecedor, melhoria do processo de compra, redução de custo e agregação de valor. Neste processo, devem ser verificados os principais aspectos de funcionamento do mercado, para que se possa potencializar a captação dos pontos fortes e atuar nos pontos fracos. Deste modo, a gestão de compras governamentais pode estar cada vez mais alinhada às práticas de mercado, e aumentar as oportunidades de redução dos preços pagos e dos custos de aquisição. Estas informações, quando utilizadas de forma planejada nos processos de negociação, podem influenciar no resultado dos acordos realizados, com reflexos na redução de custos dos produtos comprados ou até mesmo na garantia do suprimento.

Exemplos de pontos importantes, comumente identificados durante o processo de análise do mercado, é que os fornecedores possuem uma infra-estrutura mais desenvolvida nas grandes regiões metropolitanas, permitindo que os valores dos empenhos sejam menores. No interior, ao contrário, para que sejam possíveis preços pagos semelhantes aos das regiões metropolitanas é necessário que os valores dos empenhos mínimos sejam maiores.

A harmonia entre os modos de operação do mercado e do Estado é imprescindível, para que o processo de compras traga ganhos ao governo. Deve-se chegar a um balanceamento de operação mútua aos dois operadores de mercado: o comprador e o vendedor.

### 5.2.3 Análise do Custo Total

A análise de custo total é importante para orientar o time de trabalho do governo na identificação dos principais fatores que impactam o custo total de aquisição dos bens ou serviços. A análise do custo total pode ser mais bem dividida por passos:

- Analisar ciclo de vida dos produtos da categoria.
- Identificar todas as etapas pelas quais os produtos pertencentes a esta categoria percorrem desde o momento da sua compra até o momento do seu descarte, identificando, inclusive, os impactos da sua não-utilização.
- Levantar os custos atuais destas etapas.
- Identificar quais são os custos envolvidos no processo interno de aquisição, como pessoal, material, equipamentos, etc.
- Levantar as alavancas de valor (oportunidades de benefícios para o Governo de MG).
- Identificar os principais pontos de captação de economias.

### 5.2.4 Modelo de Fornecimento

O modelo de fornecimento é a maneira pela qual deverá ocorrer a operação de suprimentos, considerando-se desde o processo de aquisição até o final do ciclo de vida do produto. O modelo de fornecimento é bastante dependente das necessidades internas aliadas ao mercado fornecedor e ao custo total, o que poderá tornar o modelo proposto diferente a cada ano conforme as alterações de processos, a alteração das necessidades internas e a alteração do mercado fornecedor.

Portanto, para se garantir o bom desenvolvimento da metodologia, com maior eficiência e melhores resultados financeiros, deve-se estudar as alavancas de valor identificadas no processo de custo total, respeitando as informações (oportunidades e restrições) obtidas no processo de Requerimentos Internos e na Análise do Mercado Fornecedor, de forma a direcionar esforços e recursos suficientes na obtenção destas alavancas de valor.

#### 5.2.5 Análise de Fornecedores

O processo de análise dos fornecedores visa ao entendimento das características, não mais somente do mercado fornecedor, mas também como operam os fornecedores e quais as suas capacitações. Com essa análise, pode-se identificar e quantificar dados em que nas etapas anteriores somente foram possíveis gerar um direcionamento. Exemplos comuns de informações geradas são os valores de pedidos mínimos, detalhamento de fornecimento item a item, detalhamento de fornecimento por região a região, estrutura de custos dos fornecedores, entre outros.

Conhecer as práticas de mercado, as diferenças entre itens de fornecedores diferentes, padrões de qualidade e forma de trabalho também são formas de se classificar e analisar os fornecedores de acordo com o cenário desejado. Todas as variáveis podem ser importantes na definição dos critérios de contratação visando mais qualidade e/ou economias.

#### 5.2.6 Elaboração do Edital

A elaboração do Edital é o processo de consolidação e alinhamento de todas as atividades e produtos desenvolvidos no projeto até esta etapa. Os principais pontos do Edital são:

- Preâmbulo
- Objeto da licitação

- Prazo e condições para assinatura do contrato ou retirada dos instrumentos, para execução do contrato e para entrega do objeto da licitação.
- Penalidades durante o processo de aquisição
- Detalhamento do projeto básico onde couber ou termo de referência
- Condições de participação: jurídica, técnica, econômico-financeira, regularidade fiscal, regularidade na contratação de menores;
- Critérios para julgamento
- Condições de reajustes
- Condições de pagamento: prazo, cronograma de desembolso, critérios de atualizações financeiras, compensações financeiras, exigências de seguros, entre outros.

#### 5.2.7 Condução do Processo Licitatório

O Edital deve passar pelas validações internas (comitê e jurídico), antes de ser encaminhado ao mercado. Porém, juntamente com o processo licitatório, deverão ocorrer ações de divulgação ativas do edital, para o sucesso do trabalho. Esse processo é importante, pois garante a presença de muitos e bons fornecedores, melhora as chances de bons resultados no processo.

Os procedimentos tomados no desenvolvimento e implantação do Projeto, usando a metodologia da maneira como foi descrita, serão mostrados a seguir.

### 5.3 Desenvolvimento do Projeto

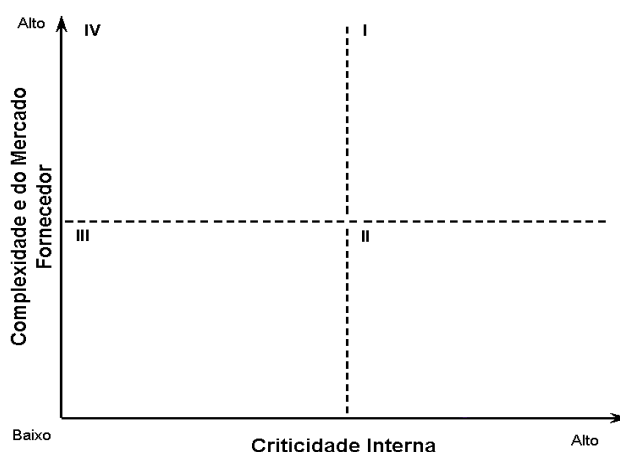
Com base nessas informações sobre a metodologia adotada e outras levantadas pela SEPLAG e pela consultoria contratada, desenvolveu-se uma matriz de análises para definição de estratégias, para os materiais e serviços em Minas Gerais, levando-se em conta a criticidade interna e a complexidade do mercado, além das potenciais economias a serem obtidas. Essa matriz é semelhante à de Matriz de

diagnóstico de Kraljic *apud* Da Silva (2008). Em sua matriz, Kraljic explica que a necessidade de estratégias de suprimentos numa organização depende principalmente de dois fatores: nível de importância estratégica das compras e complexidade no fornecimento.

A importância estratégica é a capacidade dos itens na agregação de valor à produção da empresa, assim como seu impacto nos custos e na lucratividade da mesma. A complexidade no fornecimento refere-se aos impactos no mercado devido à escassez de insumos; a rápida evolução tecnológica e conseqüente obsolescência de produtos que causa a necessidade de substituição; as barreiras existentes aos fornecedores entrantes no mercado; os custos ou complexidades logísticas e a ocorrência de monopólio ou oligopólio.

Para a criticidade interna, levou-se em conta o gasto total com o material/serviço; o risco de não abastecimento; e o prazo de fornecimento. Para a complexidade do mercado, levou-se em conta o número de fornecedores e dominância no mercado; domínio de tecnologia; e a concorrência entre os envolvidos. A matriz de análises pode ser observada na figura 1 e a matriz construída pela SEPLAG e pela consultoria contratada está mostrada na figura 2, já com os materiais e serviços analisados.

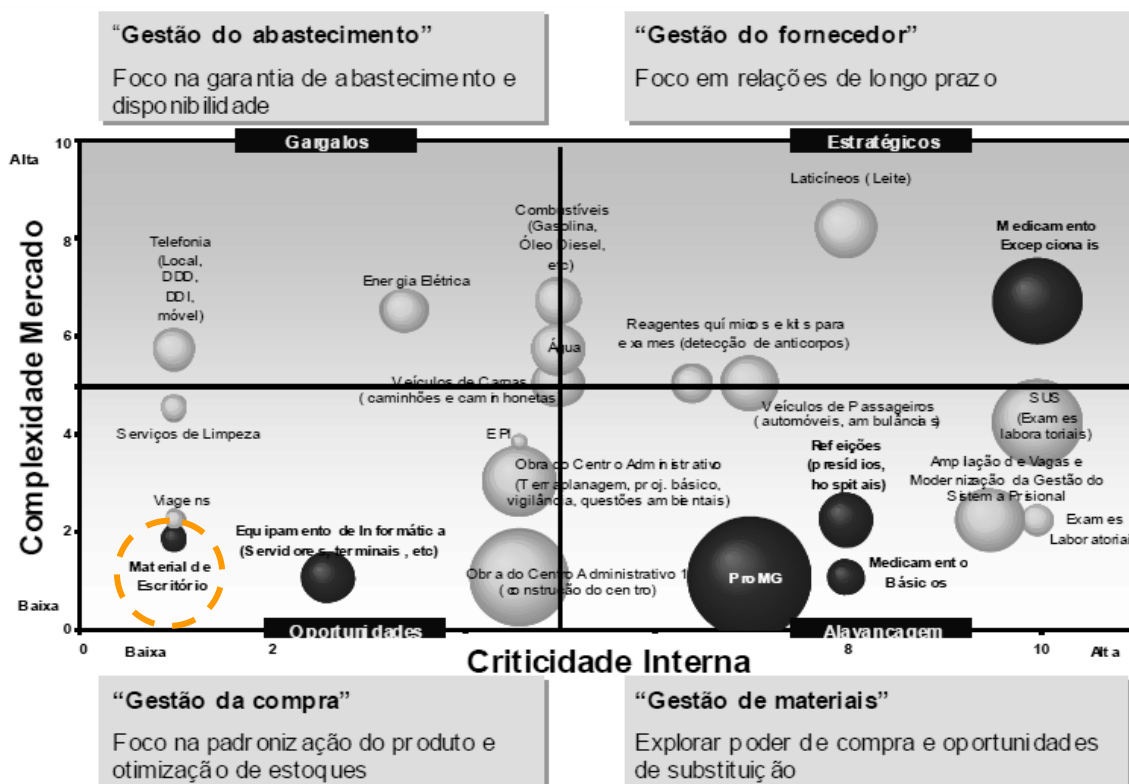
Figura 1 – Matriz de análises



Fonte: SEPLAG / Accenture



Figura 2 – Matriz de Análises do Projeto GES



Fonte: SEPLAG / Accenture

De acordo com a posição na tabela, o material ou serviço é candidato a um tipo de tratamento diferenciado, de forma a se obter os melhores benefícios. A Família de Material de Escritório, vista no estudo de caso, está destacada e está posicionada no quadrante III.

Os itens constantes no Quadrante I são classificados como sendo Estratégicos, e são candidatos à:

- Melhorias de processos
- Integração com parceiros
- Desenvolvimento de fornecedores
- Padronização de especificações

Os itens no Quadrante II são classificados como sendo de Alavancagem e são candidatos à:

- Consolidação de volumes
- Substituição
- Avaliação periódica de preços

Os itens no Quadrante III são classificados como sendo de Piloto Automático (itens não críticos) e são candidatos à:

- *Outsourcing*
- Compra local
- Simplificação

Os itens no Quadrante IV são classificados como sendo de Gargalos e são candidatos à:

- Consórcios
- Contratos estáveis
- Coordenação central; solução local

Pelo alto nível de influência nos resultados da empresa, a base para tomada de decisão nos itens estratégicos requer um conjunto de técnicas analíticas que envolvem o estudo do mercado, a mensuração de riscos, o uso de programas e modelos de simulação e otimização, o acompanhamento de índices financeiros e outros tipos de análise microeconômica.

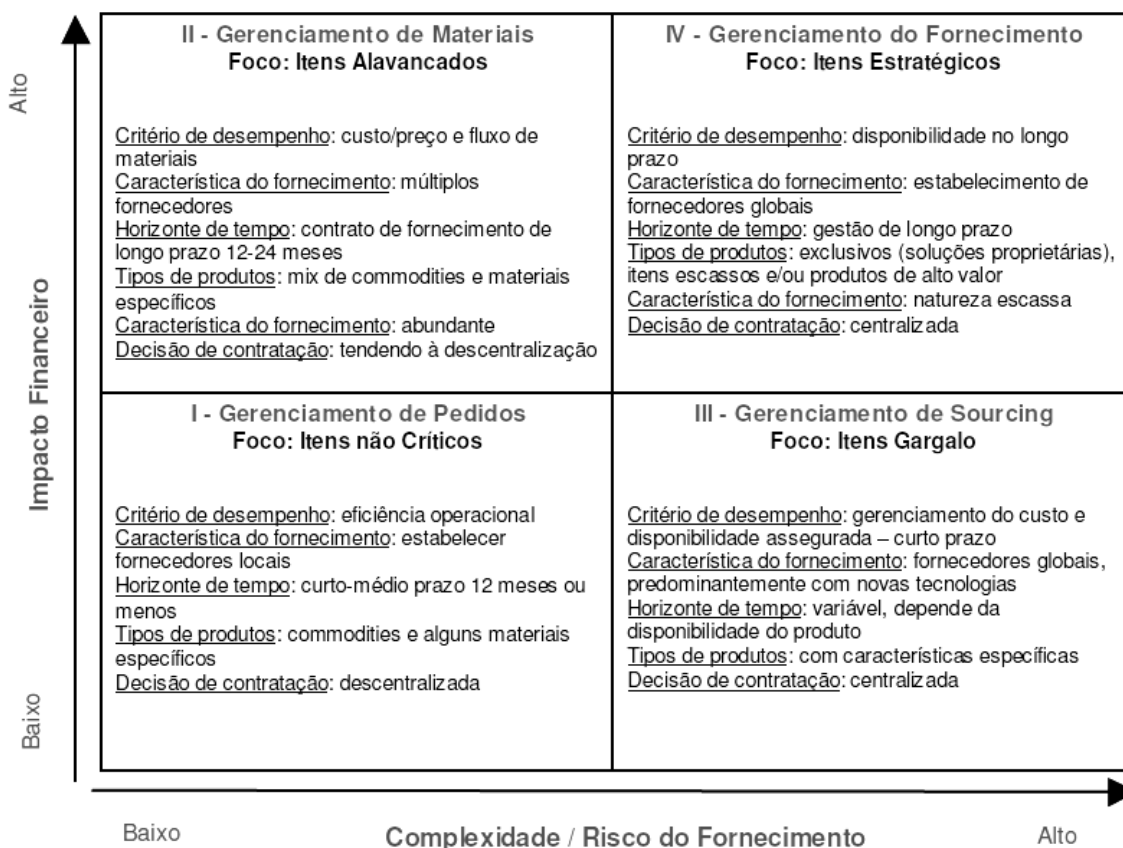
Os itens gargalo, também chamados de estrangulamento, devido a sua característica específica, representam potencial problema para a organização. Neste caso, a recomendação é que seja feito um monitoramento constante da demanda, e que se assegure um volume razoável no estoque de segurança, além de planos de contingência.

Os itens alavancados permitem à empresa compradora explorar plenamente seu poder de compra, através da realização de concorrências, estabelecimento de limites de preços e a possível substituição de produtos.

Os itens não-críticos dispensam uma tomada de decisão centralizada, pois tanto os valores quanto sua disponibilidade não afetam o resultado da empresa. Neste caso, faz-se uma análise mais simplificada do mercado; a padronização de produtos; garantia de volume de compra aos fornecedores e a utilização de um modelo de otimização de estoques.

Podem ser vistas algumas características principais de cada tipo de item no quadro 2.

Quadro 2 – Análise dos Itens x Quadrantes



Fonte: SEPLAG/Accenture

Dessa forma, como pôde ser visto na matriz de análises, com a análise da criticidade e informações estratégicas, pode-se agrupar cada conjunto de itens / serviços

em uma posição na matriz. Itens semelhantes ou grupos grandes nas compras do Estado de Minas Gerais foram separados e definidos como sendo uma família, como o caso da Família de Material de Escritório, que engloba itens como mídias de computadores, papéis e formulários, borrachas, canetas, cartuchos e toners, etc.

As principais famílias de materiais e serviços, partes da matriz, são:

- Laticínios
- Medicamentos (Básicos e Excepcionais)
- Exames laboratoriais – SUS e outros
- Veículos de Passageiros
- Veículos de Carga
- Modernização do Sistema Prisional
- Refeições
- Betuminosos
- Centro Administrativo
- Combustíveis
- Água
- Energia Elétrica
- Telefonia
- Serviços de limpeza
- Viagens
- Equipamento de Informática
- Material de Escritório

Outros pontos importantes no auxílio das decisões a serem tomadas e rumos a serem seguidos e que foram largamente usados no Projeto GES foram a análise de SWOT<sup>7</sup> e as cinco forças de Porter (1998). Estas são ferramentas importantes que permitem identificar pontos estratégicos de ação, tanto interna e externamente. Numa organização, deve-se considerar a análise, diagnósticos e avaliação da interação entre todos os componentes internos e externos a ela.

---

<sup>7</sup> SWOT: Sigla para Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que significam pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Após definidas as posições na matriz de cada uma das potenciais famílias de materiais ou serviços, realizou-se a separação desses itens em três “ondas”. Cada onda teria um número de famílias que seriam estudadas e desenvolvidas segundo a metodologia em um determinado tempo. Após a implantação dos itens contemplados na primeira onda, passar-se-ia para a segunda onda e, posteriormente, para a terceira.

As famílias inicialmente contempladas na primeira onda foram:

- PRO-MG
- Material de Escritório
- Equipamentos de Informática
- Refeições
- Medicamentos
- Serviços de Impressão e Reprografia

Posteriormente, implantou-se a família de Passagens Aéreas, concluída em outubro de 2008 e também iniciou-se o processo para a família Softwares prontos, que ainda não foi concluída. Muito deste trabalho foi realizado após o término do contrato com a consultoria, de forma que pode-se inferir que a metodologia foi incorporada pelos servidores e colocada em prática de forma produtiva.

A seguir, serão mostradas o que são e como colocar em prática a “Análise de SWOT” e as “Cinco Forças de Porter”. O restante da metodologia será discutido no estudo de caso por ser algo específico, de difícil generalização.

### 5.3.1 A Análise de SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta importante utilizada na etapa de requerimentos internos da metodologia de “*Strategic Sourcing*”, para avaliar sobre o interior da organização e ajudar no desenho das estratégias. Esta análise é uma compilação das informações levantadas nesta etapa inicial. Ela sintetiza todos os pontos relevantes e críticos à categoria, de modo a facilitar sua visualização e sua interpretação

e utilização em etapas posteriores da metodologia, como na etapa de definição da estratégia de compras.

A análise de SWOT é utilizada para fazer Análises de Ambiente, sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. Segundo Daychoum (2007), é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão e, devido à sua simplicidade, é usada para qualquer tipo de cenário.

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês. Significa um anagrama de:

- *Strenghts* - Pontos Fortes: Vantagens internas da organização em relação às empresas concorrentes.
- *Weaknesses* - Pontos Fracos: Desvantagens internas da organização em relação às organizações concorrentes.
- *Opportunities* - Oportunidades: Aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da organização.
- *Threats* - Ameaças: Aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da organização.

Esta análise de cenário se divide em Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da organização e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos seus próprios membros. Desta forma, durante a Análise SWOT, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito (Daychoum, 2007)

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a organização deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

A forma de se fazer a matriz de SWOT é através de uma matriz como a mostrada na figura 4.

Figura 4 – Matriz de SWOT

| <b>SWOT</b>   | <b>AJUDA</b><br>(Na conquista de objetivos) | <b>ATRAPALHA</b><br>(Na conquista de objetivos) |
|---|---|---|
| <b>AMBIENTE INTERNO</b><br>(Atributos da organização) | <b>Forças</b>                               | <b>Fraquezas</b>                                |
| <b>AMBIENTE EXTERNO</b><br>(Atributos do ambiente)    | <b>Oportunidades</b>                        | <b>Ameaças</b>                                  |

Fonte: Daychoum (2007)

No caso do cruzamento entre Oportunidades e Fraquezas, podem-se estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a poder aproveitar melhor as Oportunidades. O cruzamento entre Ameaças e Forças pode representar a possibilidade de se investir na modificação do ambiente, de modo a torná-lo favorável à organização (o que não é tarefa fácil de ser conseguida). Se no cruzamento entre Ameaças e Fraquezas estiverem situações de alta relevância para a organização, provavelmente trata-se de uma ocasião para modificações profundas na entidade, incluindo a viabilidade de sua manutenção no próprio negócio (Daychoum 2007)

Assim, a análise SWOT permite à organização fazer uma análise precisa de sua situação em um nível de detalhes que possibilita definir as decisões estratégicas a serem tomadas no presente e no futuro. Sua importância no apoio à formulação de estratégias deriva de sua capacidade de promover um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação.

Esta forma de análise estratégica vem sendo utilizada com muito sucesso por empresas privadas em todo o mundo e, sem dúvida, pode ser uma ferramenta de grande utilidade para todas as organizações, inclusive no setor público, como é o presente caso a ser analisado.

### 5.3.2 Forças de Porter

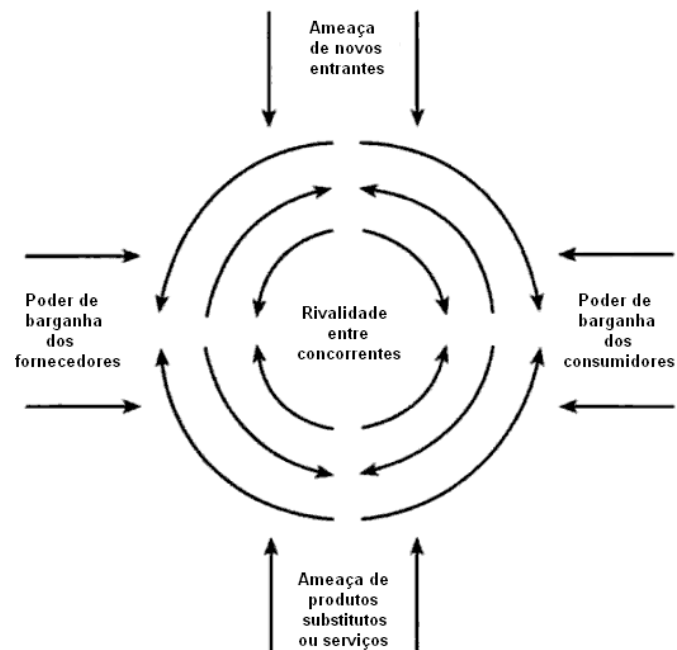
O modelo das Cinco Forças de Porter foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da competição entre empresas. Ele considera cinco fatores, as chamadas "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças como micro ambiente, em contraste com o termo mais geral macro ambiente. As forças de Porter podem ser entendidas como uma técnica que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto seu ambiente externo como seu ambiente interno.

Segundo Bicho e Baptista (2006), a caracterização de uma indústria, do ponto de vista estratégico, efetua-se pela caracterização dos fatores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles. Porter (1998) aponta cinco fatores, a que chama "as cinco forças competitivas": a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. Um esquema das cinco forças está representado na figura 5.

A ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra a sua entrada e do poder de reação dos participantes do setor. Se forem de fato difíceis de superar, as barreiras vão intimidar aqueles que pretendam entrar em determinada área de negócios; se forem fracas, as barreiras não desestimularão os possíveis candidatos (Porter, 1998)



Figura 5 – As Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado e traduzido de Porter (1998)

As seis principais fontes de barreiras à entrada de novos concorrentes são:

- Economias de escala
- Diferenciação do produto
- Capital necessário
- Desvantagem de custo independentemente do tamanho
- Acesso aos canais de distribuição
- Política governamental

Em relação ao poder dos fornecedores, é considerado que os fornecedores têm poder se:

- o setor for dominado por poucas empresas fornecedoras;

- os produtos forem exclusivos ou diferenciados, e se for custoso trocar de fornecedor;
- se o setor de negócios não for um cliente importante para os fornecedores.

Em relação ao poder dos compradores é considerado que os compradores têm poder quando:

- concentram a compra de grandes volumes;
- os produtos a serem comprados são padronizados e não diferenciados;
- os lucros do setor forem reduzidos;
- o insumo não for fundamental para a existência, a produtividade ou a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- não houver benefício econômico para o comprador;
- os próprios compradores podem passar a fabricar ou a executar o que compram.

E em relação à ameaça dos Produtos substitutos, o poder dos produtos ou insumos substitutos será maior quando:

- oferece vantagem de preço em relação aos existentes;
- proporciona vantagens de desempenho (custo/benefício) evidentes.

#### **5.4 Resultados já obtidos**

Com Projeto GES, como anteriormente mencionado, era esperado de se obter economias entre R\$ 60 e 80 milhões. Será mostrada a evolução das economias ao longo dos meses para cada família integrante do Projeto. As economias foram calculadas com base nos preços de *baseline* (histórico de aquisições do Governo de MG para cada família de compras), levantados pela consultoria contratada no Armazém de Dados do SIAD. As economias são calculadas fazendo-se a diferença entre o preço de

*baseline* e o preço registrado no Pregão / Ata de Registro de Preços, realizado de acordo com as diretrizes do Projeto GES.

De forma a automatizar a análise e levantamento das economias, a consultoria, juntamente com a SEPLAG desenvolveu uma ferramenta com auxílio da linguagem de programação “*Visual Basic*”, para *Excel*. Essa ferramenta realiza a análise dos dados extraídos do SIAD, através do software Business Objects (BO) e monta automaticamente uma tabela com as economias para cada família de compras, os respectivos gráficos e a despesa total (empenhada ou liquidada).

A ferramenta recebeu o nome de “Ferramenta para análise de resultados do projeto GES” e é executada mensalmente para monitoramento das economias geradas. Até o momento, entretanto, não é possível mensurar as economias geradas por famílias relacionadas a serviços, devido ao fato de que serviços não são quantificados no SIAD, o que impede a realização das análises.

Na primeira onda do GES, as economias que estão sendo levantadas correspondem, então, à família de Betuminosos (PRO-MG), Microcomputadores, Medicamentos e Material de Escritório. Serviços de Impressão e Reprografia não estão tendo suas economias calculadas, apesar de o preço registrado na Ata de Registro de Preços ser inferior ao anteriormente praticado e de que economias certamente estão sendo obtidas, apenas não mensuradas. Logo, a economia mensurada está aquém do que realmente está sendo obtido.



Na figura 6, vê-se a tela inicial da ferramenta de análise das economias do GES (Ferramenta de Análise de “*Savings*”). Pode ser feita a análise tanto para despesa empenhada quanto para despesa liquidada.

De forma simplificada, os procedimentos para apuração das economias são:

- Atualizar a Ferramenta de Análise de Economias com novos itens, caso necessário, inserindo os códigos dos itens registrados no CATMAS que compoñham a Ata de Registro de Preços;
- Acessar o Armazém do SIAD através do BO (<http://www.armazem.mg.gov.br>), entrar com usuário e senha, fazer uma consulta de todos os itens comprados e serviços contratados que fazem parte do Projeto GES e salvar a consulta, como mostra a figura 7.
- Executar a ferramenta usando despesas empenhadas ou liquidadas, dependendo do tipo de análise e carregar os dados de compras extraídos do SIAD, do período que se deseja analisar.

Figura 6: Ferramenta de Análise das Economias do Projeto GES

## Ferramenta para análise de resultados do projeto GES

### Instruções Gerais

1. Acesse a planilha "Baseline" e insira os dados solicitados sobre o resultado dos novos processos de compras: Fornecedor vencedor, itens, unidades de fornecimento, preço unitário da proposta, preços de referência e baseline.
2. Acesse o BO (clique em "BO - Armazém de dados") e atualize a consulta previamente salva no BO (Análise\_Resultados\_GES - clicando em modificar). Clique em atualizar dados e exporte-os no formato "Excel" para o computador, salvando o arquivo sem alterar seu nome: Análise\_Resultados\_GES.xls.
3. Execute a rotina para carregar os dados de compras das famílias analisadas, após selecionar o tipo de dado de despesa a ser analisado, clicando em "Carregar despesas". Indique o arquivo da consulta BO (item 1) salvo no computador e aguarde a conclusão da atualização.
4. Acesse a planilha "Análise gráfica" para visualizar os resultados e configurar os filtros para exibição dos resultados específicos.
5. Para visualizar os cálculos realizados para a geração dos gráficos, clique em "Indicadores, Economias e Análise adesão". Caso queira manipular a informação destas tabelas, clique em "Exportar".

LIMPAR
MANUAL
GERAR RELATÓRIO DE NÃO ADESÃO

Menu de operação

Dados de *Baseline*

BO - Armazém de dados

Dados de Despesa empenhada  
 Dados de despesa liquidada

Base de despesas - BO

Planilhas de Cálculo  
Indicadore
Economias
Adesão

Análises Gráficas

Selecione o tipo de dado a carregar

Inserir os resultados provenientes da implantação do novo modelo de compras

Clique aqui para acessar o Armazém de informações do SIAD via BO e executar a consulta

**Carregar despesas**

Dados de despesa após extração via consulta pré-formatada no BO.

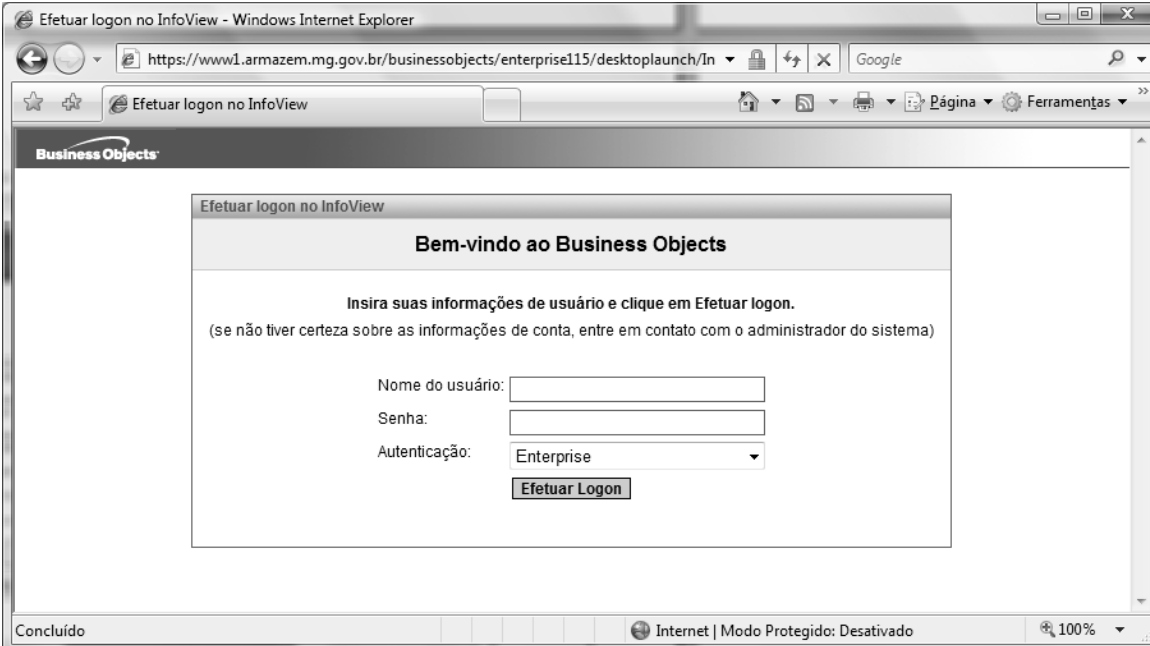
Cálculos utilizados na geração dos gráficos

Gráficos de desempenho globais e específicos por Família, material, órgão e item.

Fonte: SEPLAG - MG

Depois de seguidas estas etapas e o computador processa os dados e a ferramenta gerará as informações requeridas. Será possível visualizar as economias, em tabelas ou em forma gráfica, como mostrado nas figuras 8 e 9. A partir dessas informações geradas, é possível ter a visão global do Projeto GES no que tange às economias global e individuais. A figura 9 tem mais o intuito de ilustrar como são visualizados os dados e as economias, enquanto a figura 8 tem os dados de forma mais analítica. Os dados mostrados correspondem às economias e informações referentes à Outubro de 2008, lembrando que o início das economias é datado de maio de 2007. No início as economias capturadas eram menores pelo fato de que os Registros de Preços das famílias foram sendo realizados em diferentes tempos.

Figura 7: Armazém do SIAD



The image shows a screenshot of a web browser window titled "Efetuar logon no InfoView - Windows Internet Explorer". The address bar shows the URL: <https://www1.armazem.mg.gov.br/businessobjects/enterprise115/desktoplaunch/In>. The page content includes the "Business Objects" logo and a login form titled "Efetuar logon no InfoView". The form has a header "Bem-vindo ao Business Objects" and instructions: "Insira suas informações de usuário e clique em Efetuar logon. (se não tiver certeza sobre as informações de conta, entre em contato com o administrador do sistema)". The form fields are: "Nome do usuário:" with a text input field, "Senha:" with a text input field, and "Autenticação:" with a dropdown menu set to "Enterprise". Below these fields is a button labeled "Efetuar Logon". The browser's status bar at the bottom shows "Concluído" and "Internet | Modo Protegido: Desativado".

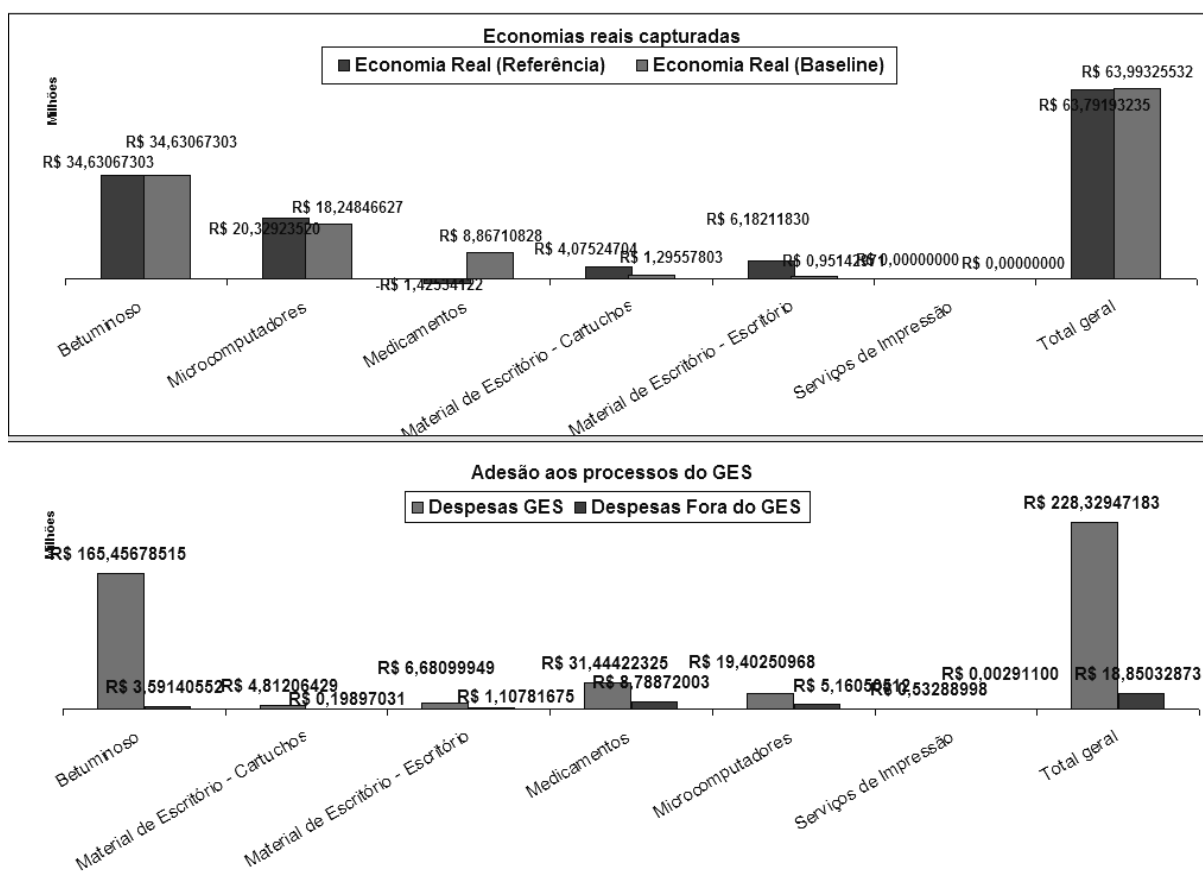
Fonte: Armazém do SIAD

Figura 8: Economias do Projeto GES

| Itens similares                     | Item GES                       |                          |
|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Itens do GES                        | (Tudo)                         |                          |
| <b>Economia Global</b>              |                                |                          |
|                                     | Dados                          |                          |
| Família                             | Soma de Economia Baseline real | Soma de Economia Real    |
| Betuminoso                          | R\$ 34.630.673,03              | R\$ 34.630.673,03        |
| Microcomputadores                   | R\$ 18.248.466,27              | R\$ 20.329.235,20        |
| Medicamentos                        | R\$ 8.867.108,28               | (R\$ 1.425.341,22)       |
| Material de Escritório - Cartuchos  | R\$ 1.295.578,03               | R\$ 4.075.247,04         |
| Material de Escritório - Escritório | R\$ 951.429,71                 | R\$ 6.182.118,30         |
| Serviços de Impressão               | R\$ 0,00                       | R\$ 0,00                 |
| <b>Total geral</b>                  | <b>R\$ 63.993.255,32</b>       | <b>R\$ 63.791.932,35</b> |

Fonte: Armazém do SIAD (16/10/2008\_)

Figura 9: Economias do Projeto GES



Fonte: Armazém do SIAD

#### 5.4.1 Análise dos resultados

Como se pode perceber, a família que obteve as maiores economias foi a de betuminosos, que atingiu um montante de mais de R\$ 34 milhões. Esse montante equivale a mais da metade no total das economias capturadas até então. Um dos fatores para tal percentual no total das economias é o valor unitário e a quantidade total demandada de massa asfáltica e betuminosos. Com betuminoso, houve uma despesa, entre dia 23 de maio de 2007 até dia 15 de outubro de 2008, de R\$ 165.465.785,00 e uma economia de R\$ 34.630.673,00. Isso dá uma economia, em percentual da despesa, de 20,56%.

Pegando o caso da família de microcomputadores, tem-se que a economia total capturada foi de R\$ 18,25 milhões, pouco mais da metade da economia com betuminosos. Apesar disso, é importante levar em conta o fato de que a despesa total nesse período, para microcomputadores, foi de R\$ 19.402.509,00. Isso dá uma economia de 94,05%. O percentual foi muito maior, embora a economia total tenha sido menor. Embora essa fosse uma família de itens com gasto bem inferior ao de betuminosos, a economia potencial foi bem mais expressiva percentualmente.

Dessa forma, pode-se perceber que há também a importância de trabalhar nas famílias de menor economia nominal, pois o conjunto dessas famílias trará enormes benefícios e economias no longo prazo, além das mudanças positivas como a redução do tempo gasto nos processos, maior transparência e qualidade aumentada, como um todo.

Um ponto importante de ser mencionado é o de que, nesse mesmo período, a economia total obtida pelo projeto GES não levou em consideração as famílias de Refeições e de Serviços de Impressão e Reprografia. Isso se deveu, dentre outros fatores, à incapacidade do SIAD em registrar o quantitativo de itens que tratem de serviços. Se estivessem sendo contabilizadas as economias das famílias não capturadas pela ferramenta de economias, esse valor já poderia ser mais elevado.

Ademais, essa economia tem previsões de aumentar ainda mais devido à realização do RP para a família de Passagens Aéreas. Da mesma forma como Serviço de

Impressão e Reprografia, ainda não se há uma maneira eficiente e prática de calcular as economias obtidas, apesar de serem facilmente percebidas.

A inovação apresentada às compras públicas no Estrado de Minas Gerais é um grande passo na busca de uma melhoria das práticas governamentais. A dificuldade em se utilizar de novas técnicas e mudar o modelo padrão é algo complicado e que encontra muita resistência. Assim, possivelmente, a aceitação de mudanças possa ser maior quando os resultados forem melhores percebidos.



## 6 ESTUDO DE CASO DO PROJETO GES

Nesse estudo de caso será estudada a família do Projeto GES de Material de Escritório. Tal família foi escolhida dentre as outras, pois exemplifica diferentes formas de abordagem e trabalho com as famílias, e não só devido ao potencial de economia. Serão observadas a forma como as famílias foram trabalhadas, as etapas do “*Strategic Sourcing*”, os benefícios obtidos, além das dificuldades encontradas.

### 6.1 Material de Escritório

Uma das Famílias incluídas no Projeto GES foi a de Material de Escritório. Esta escolha foi justificada, primeiramente por representar uma vasta variedade de itens comprados continuamente por praticamente todos os órgãos e entidades do poder público estadual. Pelos estudos realizados, percebeu-se tratar de uma Família com um potencial de economia pequeno, mas com significância em outros aspectos e de possibilidade de melhorias significativas nos processos de compra, pois foram verificados muitas falhas e problemas no processo de aquisição.

São considerados Materiais de Escritório os materiais consumíveis de uso direto ou indireto nas atividades administrativas, acadêmicas, gráficas ou similares, dos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual, bem como suprimentos de informática consumíveis, tais como mídias e cartuchos de tinta e toner para impressoras, conforme informações do Catálogo de Materiais e Serviços. A categoria de compras de Materiais de Escritório contemplada no Projeto GES é pertinente aos seguintes materiais:

- Cartuchos e Toners
- Mídias e disquetes
- Papéis e formulários
- Materiais de escritório geral
- Cola líquida

Na definição dos requerimentos internos, foram coletados os dados sobre a utilização dos itens de material de escritório e sua demanda e volume de consumo, perante os órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais. Esses dados foram, em sua maioria, obtidos do Armazém do SIAD, com o uso do BO e entrevistas com os responsáveis pelo setor de compras.

Os gastos anteriores com esses itens, o uso por cada órgão e entidade, os preços pagos e outros puderam ser verificados, de forma a identificar quais os itens que têm maior impacto sobre a despesa total. Foram também identificados os produtos mais críticos para o fornecimento e também levantadas as barreiras para a mudança no processo de aquisição, tanto em caráter legal quanto operacional. Para ajudar a definir as estratégias, utilizou-se também a análise de SWOT.

Na elaboração da Análise de SWOT para essa família, chegou-se à seguinte matriz (fig. 10):

Figura 10 – Análise de SWOT da família de Material de Escritório

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Pontos Fortes (Strengths)</b></p>  | <p><b>Pontos Fracos (Weaknesses)</b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Volume de compra é significativa para o mercado.</b></li> <li>■ Não há barreiras para a troca de fornecedores.</li> <li>■ A maioria dos itens de grande consumo são itens comuns para todos os órgãos / secretarias</li> <li>■ O estado de Minas Gerais é considerado “bom pagador” para o mercado fornecedor.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Problemas no planejamento da liberação de verbas levam os órgãos / secretarias ao erro na execução das compras dos materiais de escritório</b></li> <li>■ <b>O recebimento de materiais é um ponto crítico.</b></li> <li>■ Deficiência no que diz respeito às especificações dos materiais.</li> <li>■ O Governo do Estado de Minas Gerais apresenta planejamento deficiente das necessidades de materiais para o mercado fornecedor</li> <li>■ Tempo elevado para troca do fornecedor caso o mesmo tenha problemas no fornecimento. Aproximadamente 2 meses para trocá-lo.</li> </ul> |
| <p><b>Oportunidades (Opportunities)</b></p>  | <p><b>Ameaças (Threats)</b></p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>A categoria reage muito positivamente à redução de custos com aumento de volume.</b></li> <li>■ <b>Lotes bem planejados aumentam o interesse dos fornecedores na participação do processo licitatório e reduzir o número de fornecedores consequentemente.</b></li> <li>■ Desenvolver uma metodologia adequada de Gestão de Estoques e ao mesmo tempo integrada ao planejamento de suas necessidades</li> <li>■ Uma redução racional no número de itens pode proporcionar uma redução de custo total significativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>O custo de frete para a categoria de material de escritório é elevado considerando o valor agregado.</b></li> <li>■ O setor de Papel e Cartucho é muito sensível às variações econômicas (ex. Alteração de preços do fabricante).</li> <li>■ Problemas ocorridos com o registro de preços atual gerou barreiras, por parte dos usuários, em aceitar um novo Registro.</li> <li>■ A autonomia das unidades pode quebrar a sinergia de compras.</li> </ul>   |

Fonte: Documentos internos – SEPLAG - MG

Também foram coletadas as especificações dos itens e padrões já existentes com base nos itens cadastrados no Catálogo de Materiais. Vários itens foram considerados desnecessários, foram encontradas especificações diferentes para o mesmo item, especificações discordantes com o item e verificou-se uma enorme quantidade de itens cadastrados.

No caso de cartuchos e *toners* para impressoras, foram encontrados vários segmentos de produtos que se relacionam entre si, ou seja, são compatíveis. A investigação do mercado levou a dividi-los em cinco segmentos:

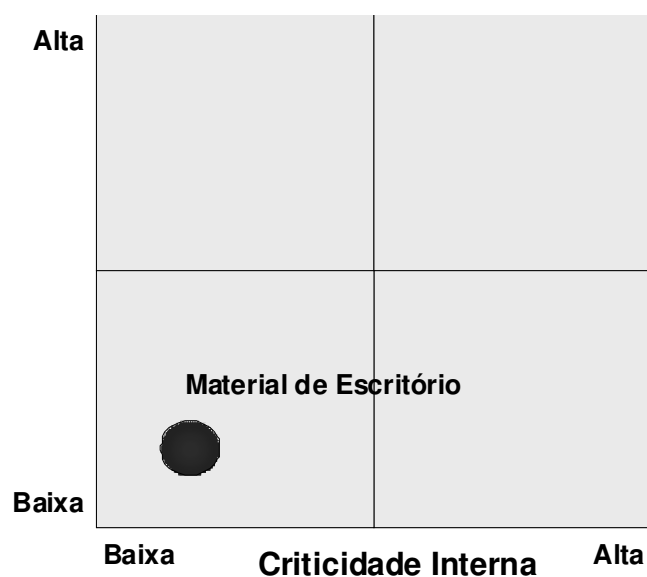
- Original
- Compatível
- Remanufaturado
- Recarregado
- Falsificado

Foi feita a eliminação dos cartuchos remanufaturados e recarregados do processo de Registro de Preços, pelo fato de serem cartuchos menos confiáveis para compra em grande escala e pela dependência com o mercado de carcaças usadas, o que não garante a qualidade e o fornecimento em grande escala.

Na análise realizada acerca dessa família, constatou-se que os gastos com Material de Escritório representavam por volta de 0,5% do total gasto em compras e contratações no serviço. Isso daria uma base de impacto por volta de 16 milhões de reais e a economia potencialmente gerada seria relativamente pequena se comparada a outras famílias.

Com base nesses dados, concluiu-se que a categoria Materiais de Escritório é classificada como baixa complexidade, pois o mercado fornecedor é muito pulverizado. Os itens pertencentes a essa família foram classificados como não críticos e de baixo custo de aquisição. Além disso, o poder de barganha do Governo perante aos fornecedores foi tido como alto. Na matriz estratégica, baseada na definida por Kraljic apud Da Silva (2008), desenhou-se a seguinte configuração (fig. 11):

Figura 11 – Matriz Estratégica para a família Material de Escritório



Fonte: Documentos internos – SEPLAG - MG

Seguindo as etapas, foram levantadas informações sobre o mercado fornecedor. Neste processo, devem-se verificar os principais aspectos de funcionamento do mercado, para que possamos potencializar a captação dos pontos fortes e atuar nos pontos fracos. Uma das conclusões a qual se chegou foi de que os fornecedores possuem uma infra-estrutura mais desenvolvida na grande Belo Horizonte, permitindo que os valores dos empenhos sejam menores. No interior, ao contrário, para que sejam possíveis preços pagos semelhantes aos da região metropolitana é necessário que os valores dos empenhos mínimos sejam maiores.

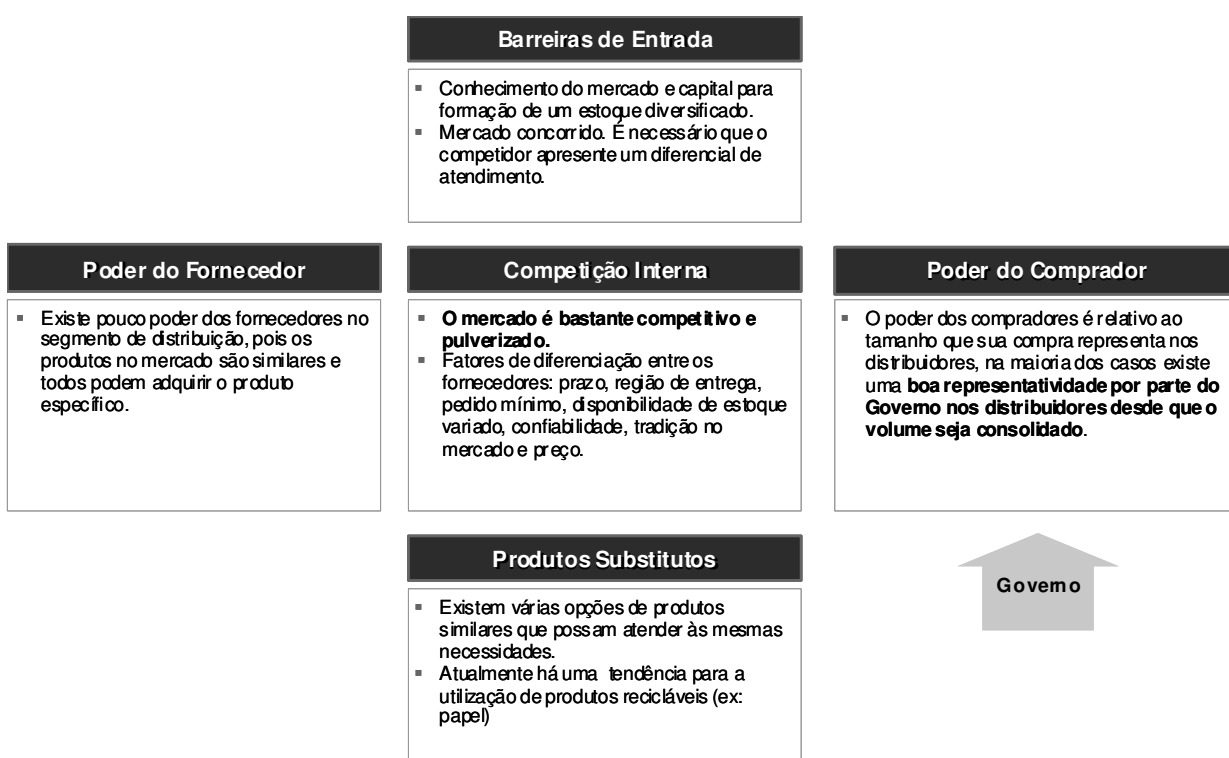
A consultoria conseguiu perceber algumas tendências de mercado, dentre as quais podem ser destacadas:

- Montagem de Centros de Distribuição nas regiões metropolitanas ampliando escopo de atuação.
- Utilização, pelos grandes Distribuidores, de sistemas de compras eletrônicas, integrados aos sistemas dos clientes.
- Alto nível de automação nos Centros de Distribuição, buscando agilizar a separação de mercadorias, para entrega no ponto de uso.

- Desenvolvimento de produtos com a utilização de matérias-primas recicladas e/ou de origem sustentável.

Para auxiliar na análise do mercado fornecedor, foi utilizada também a análise das cinco forças de Porter. A análise em sua forma adaptada para o Estado se encontra na figura 12.

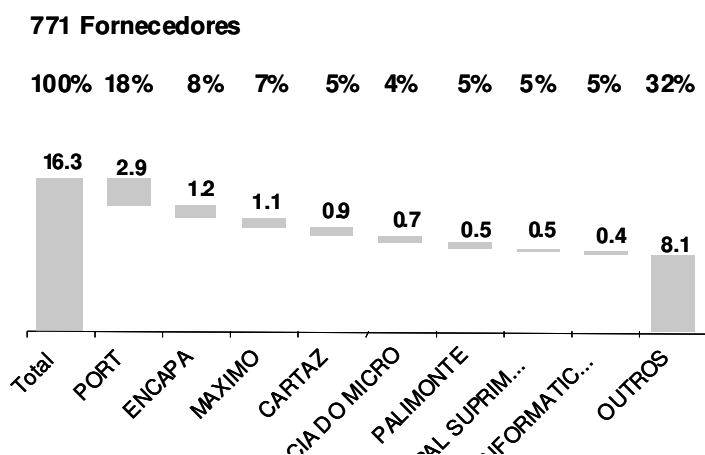
Figura 12 – Cinco Forças de Porter para a família Material de Escritório



Fonte: Documentos internos – SEPLAG - MG

Verificou-se a existência de 771 fornecedores para o Estado, havendo uma concentração em alguns, como mostrado no gráfico 5. É mostrada a divisão percentual entre os fornecedores do Estado relativo ao total gasto com material de escritório, em milhões de reais. Os competidores neste mercado podem variar desde fabricantes até simples papelarias.

Gráfico 5 –Distribuição entre fornecedores – Material de Escritório



Fonte: SEPLAG - MG

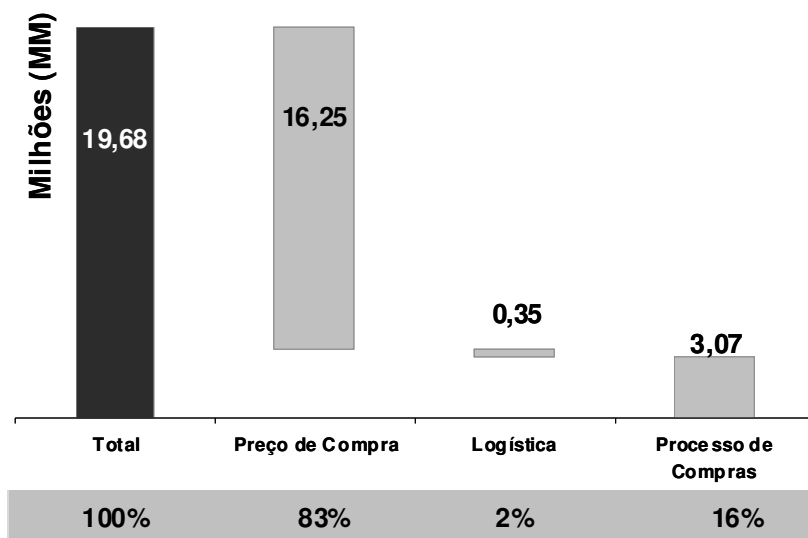
Outro passo é a análise do custo total que é importante para orientar o time de trabalho do Governo na identificação dos principais fatores que impactam o custo total de aquisição dos bens da família Materiais de Escritório.

O primeiro passo é a análise do ciclo de vida que mostra onde estão localizados os custos relevantes da categoria e nos auxilia a identificar o que necessitamos avaliar melhor. O segundo passo é o levantamento dos custos referentes a cada etapa do ciclo de vida.

Na análise do custo total da família de Material de Escritório, chegou-se aos resultados de que 83% do custo total é devido ao preço de compra, 2% aos processos de logística e 16% aos processos de compra (fig. 13).

Tendo realizado o ciclo de vida dos produtos de Materiais de Escritório, juntamente com o dimensionamento dos custos, pode-se realizar o levantamento das alavancas de valor, ou seja, a identificação dos pontos em que existem oportunidades de geração de benefícios.

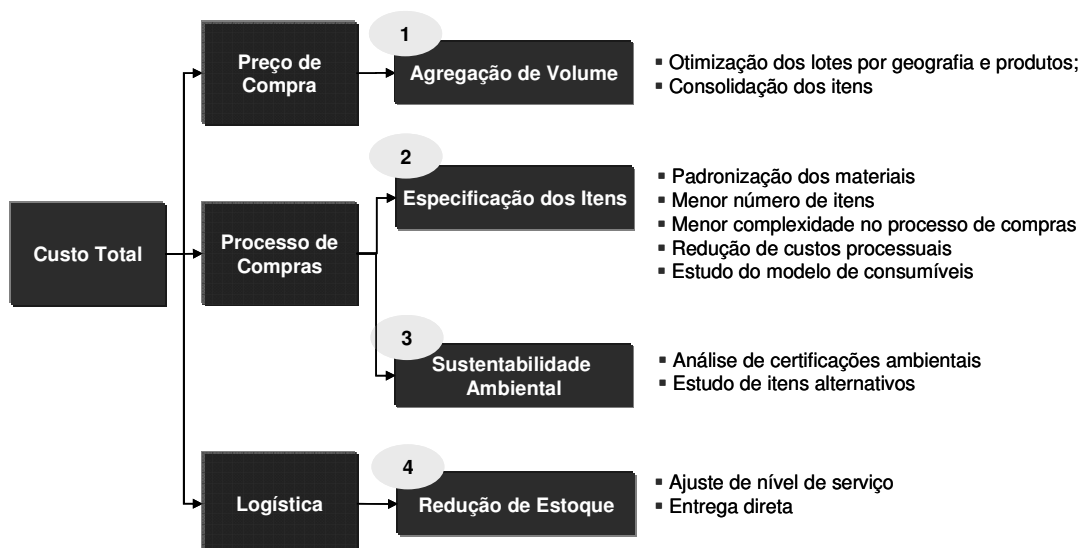
Figura 13 – Análise do custo total – Material de Escritório



Fonte: SEPLAG - MG

Os principais pontos identificados como alavancas de valor para a categoria de Material de Escritório podem ser observados na figura 14, a seguir.

Figura 14 - Alavancas de Valor



Fonte: SEPLAG - MG

A etapa seguinte é a de determinar o modelo de fornecimento que é a maneira pela qual deverá ocorrer a operação de suprimentos, considerando-se desde o processo de aquisição até o final do ciclo de vida do produto. O modelo de fornecimento, desenvolvido neste projeto, buscou superar as restrições de operação que ocorreram em experiências anteriores e alinhar ao máximo os modos de operação do Governo e do mercado fornecedor. O alinhamento de ambos é importante para que o processo consiga ter continuidade operacional e para que consiga a real captação dos benefícios estimados.

Baseada nas considerações acima, a figura 15 representa o modelo de fornecimento para a categoria e a figura 16 representa a solução para o modelo de fornecimento em questão. Essa solução, criada pela consultoria contratada e pela SEPLAG é baseada, principalmente, em três pilares e sustentado pelo processo de Registro de Preços.

Figura 15 – Modelo de Fornecimento – Material de Escritório



Fonte: SEPLAG - MG



Figura 16 – Pilares de Sustentação do Projeto – Material de Escritório



Fonte: SEPLAG - MG

Os pilares de sustentação do projeto têm os seguintes objetivos:

**Racionalização dos itens:** busca diminuir o número de itens por meio da análise de especificações similares, mas com a mesma aplicação que podem ser consolidados num único tipo. Este trabalho foi desenvolvido em conjunto com o Comitê. É importante para sustentar uma cotação clara e objetiva para o mercado fornecedor. Este processo também auxilia na concentração de volumes, já que elimina itens que não serão mais comprados, porém, considera que sua demanda deverá ser transferida para outros itens.

**Formação dos lotes:** O objetivo da cotação em lotes é acentuar a competição e padronizar as propostas. A atividade permite olhar o mercado de forma objetiva e segmentá-lo por tipo de produtos. Esta atividade busca agregar volume de maneira adequada permitindo uma maior competitividade no processo de aquisição.

**Pedido Mínimo:** permite que as entregas para o interior do Estado de Minas Gerais sejam viabilizadas e reduzem o risco do fornecedor encontrar graves problemas para entregas no interior de MG.

Colocando em prática os três pilares para essa família, foi possível montar o processo para essa família no que diz respeito aos processos internos, auxiliado pelo ambiente externo e pelo processo de análise dos fornecedores, que visa ao entendimento das características, não mais somente do mercado fornecedor, mas também como operam os fornecedores e quais as suas capacitações.

Com essa análise, pôde-se identificar e quantificar dados em que nas etapas anteriores somente foram possíveis gerar um direcionamento. Exemplos de informações geradas: valores de pedidos mínimos, detalhamento de fornecimento item a item, detalhamento de fornecimento por região a região, estrutura de custos dos fornecedores, entre outros. O questionário enviado ao mercado fornecedor (RFI) é a ferramenta mais importante desta etapa. Foi por meio desta, juntamente com um forte acompanhamento por telefone junto aos fornecedores, em que se viabiliza a captação das informações importantes para o conhecimento dos fornecedores.

Uma das últimas etapas do processo é a elaboração do Edital, que é o processo de consolidação e alinhamento de todas as atividades e produtos desenvolvidos no projeto até esta etapa.

Os principais pontos do Edital são:

- Preâmbulo
- Objeto da licitação
- Prazo e condições para assinatura do contrato ou retirada dos instrumentos, para execução do contrato e para entrega do objeto da licitação.
- Penalidades durante o processo de aquisição
- Detalhamento do projeto básico onde couber ou termo de referência
- Condições de participação: jurídica, técnica, econômico-financeira, regularidade fiscal, regularidade na contratação de menores;
- Critérios para julgamento
- Condições de reajustes

- Condições de pagamento: prazo, cronograma de desembolso, critérios de atualizações financeiras, compensações financeiras, exigências de seguros, entre outros.

O Edital deve passar pelas validações internas (comitê e jurídico), antes de ser encaminhado ao mercado. Porém, juntamente com o processo licitatório, deverão ocorrer ações de divulgação ativas do edital, para o sucesso do trabalho. Esse processo é importante, pois garante a presença de muitos e bons fornecedores, melhora as chances de bons resultados no processo.

A lista de fornecedores ou Sourcing list é importante para orientar o comprador a adotar um marketing ativo, ou seja, uma divulgação ativa do edital, além da divulgação usual já realizada nos processos licitatórios. Nesse processo, é recomendado que o comprador envie o edital ou informe a cada um dos fornecedores sobre o certame e sobre o endereço na WEB onde pode acessar o edital. Esse contato, que pode ser por e-mail, amplia a participação de fornecedores e permite que eles tenham maior tempo para estudar sua proposta mais vantajosa.

Foram publicados dois editais distintos para atender à demanda, sendo que um foi apenas de material de escritório, papéis e formulários e o outro para cartuchos de tinta e toners para impressoras.

Cada edital trouxe os lotes formados com seus respectivos itens componentes e todas as condições em lei estabelecidas. Foi realizado então, pregão presencial por sistema de registro de preços e, após declarados os vencedores, todas as informações foram lavradas em ata.

Encerrou-se o processo de *Strategic Sourcing* relativo à família de material de escritório, sendo necessária uma constante observação dos processos implantados para verificar falhas e mesmo possíveis novas maneiras de melhorar o processo ou reduzir mais custos. Ao final da validade da ata, caso não seja prorrogada, deverá ser feito novo registro de preços, observando novos itens a serem incluídos, exclusão de itens pouco consumidos, novas práticas de mercado, novos fornecedores,

dentre outros. Em outras palavras, a metodologia implantada requer uma constante manutenção de forma a se conseguir sempre resultados eficientes.

A seguir, tem-se os detalhes acerca dos editais e atas para a família de material de escritório, contemplada pelo Projeto GES.

Material de Escritório: Materiais de escritório básicos, papéis e formulários:

Edital disponível em:

[http://www.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=427&Itemid=312](http://www.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=427&Itemid=312)

Ata disponível em:

[http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/registro\\_de\\_precos/ATA\\_REGISTRO\\_DE\\_PRECOS.pdf](http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/registro_de_precos/ATA_REGISTRO_DE_PRECOS.pdf)

Lotes formados:

- Lote 1: Lote de Formulários Contínuos
- Lote 2: Lote de Papéis para Escritório
- Lote 3: Lote de Materiais de Escritório básicos

Material de Escritório: Cartuchos de tinta e toners para impressoras:

Edital disponível em:

Sítio licitanet (<http://www.licitanet.mg.gov.br>) – ano 2007 e órgão gestor Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Pregão 3 / 2007

Ata disponível em:

[https://www.licitanet.mg.gov.br/gera\\_presencial\\_atarp.asp?idLicitacao=24311&anoLicitacao=2007&idversao\\_ata=1](https://www.licitanet.mg.gov.br/gera_presencial_atarp.asp?idLicitacao=24311&anoLicitacao=2007&idversao_ata=1)

Lotes formados:

- Lote de cartuchos para impresoras jato de tinta I
- Lote de cartuchos para impresoras jato de tinta II
- Lote de cartuchos para impresoras a laser (toner)

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desafio de adequar os gastos correntes do Governo a um modelo administrativo enxuto e primar pela qualidade do gasto, o Governo de Minas Gerais, em conjunto com a consultoria contratada, fez uma avaliação de toda a cadeia de Suprimentos. Avaliou-se seus gastos, investimentos, histórico de despesas, por grupos/classes de materiais e serviços, levando-se, inclusive, em consideração para elaboração do diagnóstico as demandas de compras futuras, análise de fornecedores, o perfil de gastos por órgão e entidade, por tipo de licitação, por meio de formalização, a criticidade da família, a complexidade do mercado fornecedor e a facilidade de implementação, entre outros.

Todo trabalho resultou no mapa de oportunidades em relação a cada Família de compras, melhoria de processos, tecnologia, organização e infra-estrutura. Além disso, resultou num cadastro consistente de materiais e serviços e classificação das famílias de compras, bem como grau de capacitação dos atuais servidores do Estado na área, culminando com a seleção das 05 grandes Famílias de Compras inicialmente, para desenvolvimento do projeto e aplicação completa da metodologia de *Strategic Sourcing*.

Em face da condução do projeto de redução sustentável de custos, buscou-se recomendar melhorias em relação à tecnologia (TI), modelos de gestão, políticas de suprimentos e modelos de fornecimento do Estado, além de um vasto programa de capacitação dos servidores estaduais e transferência de conhecimento, amplamente aceito e crítico para dar sustentação ao novo modelo de aquisição.

A escolha das cinco grandes famílias de compras estratégicas do Estado e posteriormente a de Passagens Aéreas e Softwares Prontos teve como pressuposto a relevância o impacto econômico e também social, visto que elas atingem diferentes aquisições críticas e básicas de dever do Estado para com o cidadão, ou seja, em vários setores chave para o Estado. Entre esses setores, podem ser destacados o da Saúde (Medicamentos Básicos e Excepcionais); Obras (Pro-MG – Programa de Recuperação de Rodovias Estaduais); e Defesa Social (Refeições para Delegacias, Penitenciárias).

Contemplou-se também, a ampliação do poder de controle do Estado, com transparência e efetividade, ao se implantar em todas as Secretarias e Entidades do Estado ações estratégicas de padronização, controle e racionalização, com o objetivo de reduzir o custo total de aquisições. Com base nessa premissa, as novas compras foram realizadas de forma conjunta e por meio de Pregões para Registros de Preços de itens das famílias implantadas.

Para capturar maiores benefícios, tanto qualitativos quanto quantitativos nos processos de aquisição de bens, foi adotada a verificação das especificações comuns, buscando padronizar os itens de compras no Catálogo de Materiais, evitando aquisições indevidas e reduzindo desperdícios. Para identificar os potenciais itens das Famílias de Compras a serem considerados nas análises, foi necessário o levantamento das especificações mais relevantes em valor e quantidade para cada Órgão/Entidade, para compreender e viabilizar sua racionalização. Quanto maior o volume comprado e maior potencial de padronização/racionalização das especificações maior o foco.

Neste processo, foram validadas com os fornecedores as especificações, visando a evitar a cotação de itens em desconformidade com o mercado. Outro ponto importante foi a formação de lotes de maneira inteligente, através da racionalização das compras, consolidação dos volumes negociados e agrupamento dos fornecedores da categoria. Essa tática tem capacidade de concentrar volumes de compras pelo fato de que a união de itens em lotes torna o fornecimento mais atrativo, acirrando a competição entre os fornecedores do segmento, havendo maiores possibilidades de redução de preços.

Ressalte-se que nas Famílias de Equipamentos de Informática e Serviços de Impressão, Material de Escritório e Consumíveis foram consideradas, na aplicação da metodologia de melhores práticas, a promoção do desenvolvimento das pequenas empresas, no que fosse possível, e o consumo e a produção sustentável, com políticas efetivas no processo de remanejamento e descarte inteligente de Equipamentos de Informática. Os equipamentos inservíveis poderão ser utilizados nas escolas para formação de técnicos em computação e os microcomputadores obsoletos, mas ainda em funcionamento, como terminais de acesso nas salas de informática das Escolas Estaduais e nos Centros de Vocação Tecnológica (CVT) ou nos Telecentros.

Verificou-se que as economias capturadas pelo Projeto GES ultrapassam os R\$ 60 milhões, mostrando que realmente foi possível reduzir o custo total dos processos, ao mesmo tempo em que se conseguiu realizar compras e contratações com maior qualidade. É um investimento que, inicialmente, pode parecer alto, mas que é capaz de trazer benefícios enormemente mais vantajosos. E cabe lembrar que esses benefícios, no que foi possível mensurar, dizem respeito a apenas uma pequena fração do que é possível melhorar nas compras públicas. Ao ser iniciada a segunda onda do Projeto, serão somadas novas economias às já obtidas, elevando ainda mais os benefícios gerados.

Posteriormente, será contratada novamente uma consultoria para implantação da segunda onda do Projeto GES, no mesmo modelo pelo qual foi implantada a primeira onda. O Edital para a contratação de consultoria especializada já foi publicado e uma das famílias que já estão definidas para fazer parte da segunda onda é a de frota de veículos. A escolha das demais famílias passará pelo mesmo processo, de criticidade e relevância econômica.

Dessa forma, percebe-se que um dos objetivos do Projeto GES é somente o de também capacitar seus servidores de forma que se absorvam as metodologias aplicadas e de maneira que se possa dar continuidade ao trabalho iniciado. O ideal seria que consultorias fossem contratadas apenas para auxiliar os pontos principais da implantação do projeto e que os próprios servidores fossem capazes de tomar a liderança e desenvolver todo o processo. Pelos resultados já obtidos e as formas de trabalho posteriores à consultoria, percebe-se que se melhorou muito nesse aspecto. Mantendo-se o rumo e a seriedade do trabalho, não será difícil perceber que a melhoria das compras públicas poderá tornar-se algo realizado pelo interior do próprio governo.



## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Ana Carolina Timo. **As Reformas em Minas Gerais: Choque de Gestão, Avaliação de Desempenho e Alterações no Trabalho Docente**. UFMG, 2006

ANDERSON, Mollie K. **Strategic Sourcing Initiative**. Disponível em: [http://www.state.ia.us/government/das/images/pdf/faqs/strategic\\_sourcing.pdf](http://www.state.ia.us/government/das/images/pdf/faqs/strategic_sourcing.pdf). Acesso em 22 de setembro de 2008.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)**. Rev. Adm. Pública, July/Aug. 2008, vol.42, no.4, p.681-699

BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana. **Modelo de Porter e Análise SWOT: Estratégias de Negócio**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, 2006. Disponível em: [http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresamentos/trabalhos\\_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20An%C3%A1lise%20SWOT\\_DOC.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresamentos/trabalhos_alunos/word/Modelo%20de%20Porter%20e%20An%C3%A1lise%20SWOT_DOC.pdf). Acesso em: 17 de outubro de 2008

BRAGA, Ataíde. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Disponível em: [http://www.centrodelogistica.com.br/new/art\\_Evol\\_Estrat\\_de\\_compras\\_e\\_supr\\_bens\\_de\\_serv.pdf](http://www.centrodelogistica.com.br/new/art_Evol_Estrat_de_compras_e_supr_bens_de_serv.pdf). Acesso em: 06 de outubro de 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em 10 de agosto de 2008.

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 8.666, de 21.06.93, atualizada pelas Leis nº 8.883, de 08.06.1994; nº 9.648, de 27.05.1998 e nº 9.854, de 27.10.1999. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em:

<<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei8666.pdf>>. Acesso em: 10 de agosto de 2008

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm)>. Acesso em: 11 de agosto de 2008.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Súmula nº 177: Licitação; Princípios Básicos da Licitação.** Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=%22177%22%5BIDTD%5D%5BB004%5D>>. Acesso em: 28 de setembro de 2008.

BIDERMAN, R; et al. **Guia de Compras Públicas Sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável.** São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.iclei.org/fileadmin/user\\_upload/documents/LACS/Portugues/Programas/Compras\\_Publicas\\_Sustentaveis/Guia\\_Compras\\_Sustentaveis.pdf](http://www.iclei.org/fileadmin/user_upload/documents/LACS/Portugues/Programas/Compras_Publicas_Sustentaveis/Guia_Compras_Sustentaveis.pdf)>. Acesso em 08 de julho de 2008.

BOSSERT, James L. **The Supplier Management Handbook.** 6ª ed. Milwaukee, WI, EUA. Editora: American Society for Quality, 2004

CAIXETA, José Manuel. **Princípios administrativos aplicados à Administração pública: A doutrina dominante e a jurisprudência do tribunal de contas da União. Monografia** - Instituto Serzedello Corrêa, TCU, Brasília, DF, 2004. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/690413.PDF>>. Acesso em 15 de agosto de 2008.

CARLIN, Ivo Volnei. **Manual de Direito Administrativo – Doutrina.** 4ª edição. Florianópolis: Editora Conceito Editorial, 2007.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 13ª edição Rio de Janeiro. Ed. Lúmen Júris, 2005.

CLEGG, Helen; MONTGOMERY, Susan (2006). **How to write an RFP for information and products**. Information Outlook, 2006. Disponível em: <<http://www.atkearney.com/main.taf?p=5,3,1,147>>. Acesso em: 02 setembro de 2008.

CLEGG, Helen; MONTGOMERY, Susan (2005). **7 Steps for sourcing information products**. Information Outlook, 2005. Disponível em: <<http://www.atkearney.com/>>. Acesso em 02 de setembro de 2008.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Licitações e Contratos do Estado**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1999.

\_\_\_\_\_. **Curso de Direito Administrativo**. 17ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2001

DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Editora BRASPORT, 2007.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de Registro de Preços e Pregão Presencial e Eletrônico**. 2ª ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2006.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **Transformações na gestão de compras da administração pública brasileira**. In: **VIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**. Panamá, Outubro de 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047330.pdf>>. Acesso em: 22 de agosto de 2008.

GOMES, Carlos Francisco Simões; et al. **Gestão da cadeia de suprimentos**. Sao Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 8a ed. São Paulo: Dialética, 2000.

HIRLE, Ana Luiza Camargo. **Sistema de Registro de Preços e Eficiência Administrativa; Considerações acerca da contribuição do instituto para os processos de compras da Administração Pública de Minas Gerais**. Monografia (Curso de Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2005.

KELTON, Karlton. **Strategic Sourcing: High Gain, Low Pain**. Disponível em: <<http://kcbinc.ca/downloads/wp-strategic.pdf>>. Acesso em 28 de setembro de 2008.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual 44.787 de 18 de abril de 2008. **Regulamenta o sistema de registro de preços disciplinado no art. 15 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências**. Disponível em: <http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nph-brs?col=e&d=NJMG&p=1&u=/netahtml/njmg.html&SECT1=IMAGE&SECT2=THESEON&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&l=20&r=1&f=G&s1=44787&SECT8=TODODOC>. Acesso em: 28 de setembro de 2008.

\_\_\_\_\_. Decreto Estadual 44.787 de 18 de abril de 2008. **Institui o Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais - SIAD MG**. Disponível em: <[http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/gestao\\_logistica/leg\\_mat/legislacao\\_tema.asp?op=view&txtOrigem=NaoTema&txtTipo=E&txtVerLegNum=42873&txtVerLegAno=2002&txtVerNtrCod=1&txtVerTipCod=8](http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/gestao_logistica/leg_mat/legislacao_tema.asp?op=view&txtOrigem=NaoTema&txtTipo=E&txtVerLegNum=42873&txtVerLegAno=2002&txtVerNtrCod=1&txtVerTipCod=8)>. Acesso em: 28 de setembro de 2008.

MARINI, Caio. **Gestão das compras governamentais: perspectivas para a consolidação dos avanços**. In: **Seminário Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados**. São Paulo. Março de 2006. Disponível em: [http://www.consad.org.br/novo\\_site/images/LivroConsadparaSite.pdf](http://www.consad.org.br/novo_site/images/LivroConsadparaSite.pdf) . Acesso em 28 de setembro de 2008.

NÓBREGA, Airton Rocha. **O planejamento da licitação**. Jus Navigandi, Teresina, ano 3, n. 27, dez. 1998. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=417>>. Acesso em: 10 out. 2008.

PORTER, Michael E. **Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions**. In: \_\_\_\_\_. **On Competition**. Boston, MA, EUA. Editora Harvard Business Press, 1998.

RAZUK, Ricardo de Oliveira. **O uso de leilões reversos eletrônicos nos processos de compras de empresas brasileiras**. Dissertação de Mestrado (Universidade Federal do Rio de Janeiro - Instituto Coppead de Administração). Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <[http://www.forumlogistica.net/site/new/teses/pdf/30set04\\_Ricardo\\_Razuk.pdf](http://www.forumlogistica.net/site/new/teses/pdf/30set04_Ricardo_Razuk.pdf)>. Acesso em: 28 de setembro de 2008.

RODRIGUES, Sandro A. **Gestão da Cadeia de Suprimentos como um novo modelo competitivo: um estudo empírico**. In: ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção), Anais. Gramado-RS:UFRGS,1997. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T6306.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T6306.PDF)>. Acesso em 12 de setembro de 2008.

SANTANA, Jorge; TESCAROLO, Frederico. S.; COELHO, Renata, Compras governamentais. In: VILHENA, Renata et al. (Org.) **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2006. Cap. 13, p. 247-281.

SILVA, Sandra Helena da. **Estruturação e implementação de um departamento de compras: um estudo de caso numa empresa de serviços**. Dissertação de Mestrado (PUC-RJ). Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <[http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/db2www/PRG\\_0651.D2W/SHOW?Mat=&Sys=&Nr=&Fun=&CdLinPrg=pt&Cont=11872:pt](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/db2www/PRG_0651.D2W/SHOW?Mat=&Sys=&Nr=&Fun=&CdLinPrg=pt&Cont=11872:pt)>. Acesso em 03 de agosto de 2008.

SILVA, Romindo Araújo da. **Evolução e dinâmica dos gastos do governo federal no período de 1995 a 2005**. Dissertação de pós graduação – Brasília, DF, 2007

VERÍSSIMO, Dijonilson Paulo Amaral. **Dispensa e inexigibilidade de licitação e a moralidade administrativa** . Jus Navigandi, Teresina, ano 7, n. 61, janeiro de 2003. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3604>>. Acesso em: 01 nov. 2008.

VILLARINHO, M.E. **Um sistema de qualificação de fornecedores através da aplicação da metodologia do gerenciamento de processos**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/villarinho/index.html>>. Acesso em 22 de setembro de 2008.