

Kátia Del Cantoni

**PLANEJAMENTO E CONTROLE: EFICIÊNCIA E ECONOMICIDADE
NOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE MATERIAIS PARA O
IPSEMG.**

Belo Horizonte

2009

Dedicatória

Dedico este trabalho às pessoas que sempre estiveram presentes em minha vida: Deus, Família e Otávio, meu amor.

AGRADECIMENTOS

A todos os colegas de sala de aula, pois foram parceiros nesta jornada; aos servidores do IPSEMG: Élcio Sebastião dos Santos, Joelita Mares de Bessa, Glauber Ronaldo de Castro, Luciano Ricardo Mendonça, companheiros e colaboradores na elaboração do presente trabalho; em especial, ao meu orientador Prof. Adailton, pela experiência, paciência e estímulo.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Aplicação do <i>Strategic Sourcing</i> na 2ª etapa do Choque de Gestão.....	32
FIGURA 2 – Metodologia <i>Strategic Sourcing</i>	41
FIGURA 3 - Fluxograma compras por licitação.....	46
FIGURA 4 - Fluxograma compras por registro de preços.....	47
FIGURA 5 - Proposta de planejamento anual de suprimentos.....	52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Diagnóstico e efeito.....	44
--------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Previsão para programação orçamentária - 2009.....	49
TABELA 2 - Situação financeira do estoque total - nov/2008.....	49
TABELA 3 - Situação financeira do estoque total - jan/2009.....	50

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ARP – Ata de Registro de Preços

DECOF – Departamento de Contabilidade e Finanças

DEMAP – Departamento de Material e Patrimônio

GERHLOG – Gerência de Recursos Humanos e Logística

GES – Gestão Estratégica de Suprimentos

IPSEMG – Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais

SIAD – Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços

SIAF - Sistema Integrado de Administração Financeira

SRP – Sistema de Registro de Preços

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 PLANEJAMENTO E CONTROLE.....	12
2.1 PLANEJAMENTO.....	12
2.2 CONTROLE.....	13
2.2.1 Controle de Estoques	13
3 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E FUNDAMENTOS LEGAIS.....	15
3.1 PLANEJAMENTO DE COMPRAS	17
3.1.1 Quais os fatores relevantes em processo de Planejamento de Compras	17
3.1.2 A utilização do Sistema de Registro de Preços no Planejamento de Compras	18
3.1.2.1 Quais as vantagens do Sistema de Registro de Preços no Planejamento de Compras..	21
3.1.3 Utilização do SIAD no Planejamento de Compras.....	22
3.1.3.1 Importância do SIAD no Planejamento de Compras.....	23
3.1.4 A utilização do Armazém de Informações do SIAD no Planejamento de Compras	24
3.2 FUNÇÃO COMPRAS	26
3.2.1 Compras estratégicas.....	26
3.2.1.1 O que é estratégia.....	26
3.2.1.2 Quais resultados podem ser alcançados em um Processo de Compras Estratégicas....	27
3.2.2 Gestão estratégica de suprimentos implementada pelo governo do Estado de Minas Gerais.....	28
3.2.2.1 Fundamentos do GES	28
3.2.2.2 O que é o GES.....	29
3.2.2.3 O projeto GES.....	30
3.2.2.4 Definição das famílias que compõem o projeto GES.....	33
3.2.2.4.1 As famílias.....	34
3.2.2.5 Resultados	39
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DO IPSEMG NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS IMPLEMENTADA PELO GOVERNO DE MINAS GERAIS.....	42
4.1 O IPSEMG	42
4.2 DA SITUAÇÃO ANTERIOR À IMPLANTAÇÃO DO GES.....	44
4.3 DO PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS NO IPSEMG.....	45

4.3.1 Análise dos dados coletados junto ao Setor de Almoxarifado da Sede do Ipsemg...	48
4.4 DAS PROPOSTAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE COMPRAS NO IPSEMG.....	51
5 CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS.....	56
ANEXO A - REGISTRO DE PREÇOS DE SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA.....	58
ANEXO B – REGISTRO DE PREÇOS DE MATERIAL DE ESCRITÓRIO.....	59
ANEXO C - REGISTRO DE PREÇOS DE MATERIAL DE LIMPEZA.....	61
ANEXO D – ORGANOGRAMA DO IPSEMG.....	62

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública no desempenho de suas funções, através dos seus órgãos e entidades autárquicas e fundacionais, realiza obras e serviços, compra e aliena bens.

Para assegurar o contínuo abastecimento de materiais, necessários e capazes de atender as demandas de cada Instituição, a gestão dos processos de compras, consubstanciada no planejamento adequado, e no controle de estoques, é a ferramenta capaz de proporcionar eficiência e economicidade à Administração Pública.

A gestão dos processos de compras nas Instituições Públicas, via de regra, segue os princípios que regem a Administração Pública, e com ênfase nas Licitações e os Contratos Administrativos.

Para que o gestor público obtenha sucesso no processo de compras é necessário investir no conhecimento e aprendizagem de modernas técnicas de administração de materiais.

A elaboração do trabalho proposto visa, portanto, apresentar uma abordagem clara e objetiva dos instrumentos de planejamento e adoção de novas tecnologias aplicadas à área de suprimentos, cujo enfoque é a orientação do administrador público para implementação de processos que garantam uma contratação mais vantajosa e eficiente para a Administração Pública.

Esta monografia tem por objetivo, inicial, apresentar um diagnóstico da situação anterior à sugestão de implantação da mudança, a fim de visualizar os principais problemas encontrados na gestão de suprimentos. Em seguida, serão descritos os principais objetivos a serem alcançados e as rotinas a serem implementadas para este fim. Nos comentários finais, serão indicados aspectos relevantes identificados na análise da experiência. A análise tem como base a literatura sobre o tema e investigação da experiência apresentada através da coleta de dados. O estudo está restrito à Unidade de Compras do IPSEMG, em face às novas políticas de gestão de suprimentos já implementadas pelo Governo de Minas, portanto, a situação apresentada e as conclusões apontadas estão, também, restritas a este cenário.

A gestão de suprimentos tem posição estratégica em qualquer organização, pois, é através do controle do fluxo de materiais e serviços dentro da empresa que se proporciona que eles cheguem ao local correto, no momento exato, na devida quantidade, vindos da fonte certa e com as melhores condições de qualidade e preço.

Em razão disso, este estudo, pretende mostrar a importância da racionalização e do compromisso com os recursos públicos, além de propor o planejamento adequado para a aquisição de materiais de consumo e/ou permanentes, objetivando a redução de custos e melhor gerenciamento dos materiais adquiridos.

O presente trabalho visa ainda, demonstrar fluxos e procedimentos com o objetivo de apontar as condições necessárias e indispensáveis ao planejamento e controle do material a ser estocado, de forma a garantir a continuidade e a presteza no fornecimento de materiais e o bom desempenho das Unidades de Compras do IPSEMG.

2 PLANEJAMENTO E CONTROLE

2.1 PLANEJAMENTO

A Administração Pública passa por um processo de evolução mais acelerado, no qual induz ações planejadas e transparentes que previnem riscos capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas e que o planejamento e motivação de compras se incorporem às práticas executadas por todos os servidores, no intuito de melhoria da Gestão de Compras.

Segundo Chiavenato (2000), as Organizações não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.

Da mesma maneira, o referido autor define: “Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequencia.”

Sobre planejamento, Saldanha (2006, p.23), faz as seguintes afirmações:

O planejamento costuma figurar como a primeira função administrativa, exatamente por ser aquela que serve de base para os demais. Ela determina, antecipadamente, o que se deve fazer, quais os objetivos a serem atingidos, que tipo de gerenciamento será pertinente para alcançar resultados satisfatórios.

Segundo Saldanha (2006, p.23), o planejamento busca estabelecer o equilíbrio entre as três dimensões: os objetivos, os recursos financeiros e a estrutura organizacional, de tal forma que os objetivos tornem-se viáveis, os recursos suficientes e a estrutura seja mais adequada e flexível.

2.2 CONTROLE

O controle propicia a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial obtida a partir do planejamento, da direção e da comunicação. Nenhum plano está completo e acabado até que se tenham elaborados os meios para avaliar seus resultados e conseqüências.

Para Chiavenato (2000), a palavra controle pode assumir vários significados. Sendo abordado como função administrativa, é parte do processo administrativo, como o planejamento, organização e direção.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados.

2.2.1 Controle de Estoques

O controle dos estoques não é importante apenas para as empresas industriais, e sim para todo e qualquer tipo de empresa.

O estoque significa “dinheiro”. Deve ser racionalmente dimensionado. Não deve ser muito grande e nem tampouco muito maior do que é necessário, para que a empresa não fique demasiadamente estocada, comprometendo suas necessidades de financiamento de giro.

Também não pode ser muito pequeno de maneira que não supra adequadamente as necessidades de matéria-prima e material da empresa, podendo inclusive prejudicar a cadeia produtiva de determinado produto e/ou serviço.

O descontrole dos estoques afeta as empresas, seu desempenho operacional e, conseqüentemente, o seu resultado. Geralmente observa-se a incidência deste problema de descontrole em empresas nas quais pessoas assumem a função de compras, de forma independente, não mantendo uma relação próxima com outros setores.

A falta de controle de estoques ocasiona dentre outros problemas: reflexo na cadeia produtiva, aumento de custos, aumento de despesas financeiras, ociosidade de recursos e redução da lucratividade.

A gestão eficiente de estoques começa pela determinação das quantidades ideais a serem pedidas. Contudo para que se possa determinar a quantidade adequada, a empresa necessita de um sistema de controle e gestão de estoques eficientes que lhe proporcione exatidão dos níveis de estoques disponíveis assim como previsões sobre o fluxo de saída dos produtos.

Na visão de Wanke (2000), a atividade de obtenção precisa envolver toda a cadeia de suprimentos para um planejamento eficaz. As necessidades são previstas a partir da demanda de seus consumidores e o tempo de ressuprimento precisa ser avaliado a partir da disponibilidade de atendimento dos fornecedores. Isso implica em uma sintonia entre todos os participantes da cadeia de suprimentos para que o processo apresente melhores resultados.

As vantagens apresentadas por Ballou (1993), em relação à correta gestão dos estoques são: a melhoria dos serviços de atendimento ao consumidor; os estoques agem como amortecedores entre a demanda e o suprimento; podem proporcionar economia de escala nas compras e, agem como proteção contra aumento de preços e contingências. A economia de escala nas compras evidencia a importância da análise dos níveis de estoques antes do início do processo de compras. Pois, se a empresa detém um volume alto de estoques e não realiza esta prévia análise, as economias geradas pelas compras de lotes maiores podem ser cobertas por custos maiores na manutenção desses estoques.

O processo de gestão e controle dos estoques está diretamente ligado às decisões de compras dentro do processo logístico. A precisão no planejamento das quantidades a serem compradas depende da informação precisa dos níveis de estoques para determinar a capacidade de absorção de novas aquisições dentro da empresa.

3 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E FUNDAMENTOS LEGAIS

A administração de materiais é um ramo especializado da ciência administrativa que tem como objetivo coordenar as atividades necessárias para garantir o suprimento de todas as áreas da organização, ao menor custo possível, e de maneira que a prestação de seus serviços não sofra interrupções prejudiciais aos cidadãos.

O desenvolvimento tecnológico, a diversidade de materiais disponíveis e introduzidos a cada dia no mercado, combinado com a limitação do orçamento das instituições públicas, obriga-nos a uma permanente avaliação dos materiais que estão sendo adquiridos e utilizados de forma a garantir, pela melhor seleção, sua qualidade e eficácia. Contudo, a atividade de especificar e selecionar materiais não é suficiente, por si só, para tornar viável o custo de materiais. É preciso mais, em especial padronizá-los, para que não se consuma por curiosidade, por costume ou desejo, e normatizar seu uso, para que não seja consumido erroneamente, desnecessariamente.

A preocupação com os custos crescentes com suprimentos de materiais e serviços versus a inelasticidade da receita e a Lei de Responsabilidade Fiscal suscitam aos dirigentes a adoção de estratégias de controle cada vez maiores, no sentido de garantir a viabilidade da instituição, assegurando, conseqüentemente, o direito aos beneficiários de atendimento com qualidade.

Saldanha (2006, p. 135) conceitua a Administração de Materiais e serviços, conforme segue:

A administração de materiais e serviços envolve a totalidade dos fluxos de informações e de materiais na organização pública, desde a programação de tais itens, compras, recepção, armazenamento, conservação, controle, movimentação interna, diligenciamento e transporte externo.

Para o gestor dos processos de compras é necessária a observação das normas que regem todos os procedimentos relativos à Administração de Materiais e de Serviços.

Citam-se como as principais Leis que se aplicam aos processos de compras, a Lei de Responsabilidade Fiscal e as Leis Licitação.

A Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, é uma das principais que deve ser observada na gestão dos processos de compras nas instituições públicas. Segundo Pires e Motta (2007), esta lei estabelece um novo padrão de governar por meio da ação planejada e transparente em que se

previnem riscos capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas e também, promove a idéia do accountability - focando no desempenho, na responsabilidade e no dever de prestar contas ao cidadão.

Além da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal nos órgãos e entidades públicos, existem outras que também devem ser observadas nos processos licitatórios, tais como:

A Lei Federal nº 8.666 de 21 de junho de 1993, (alterada pelas leis 8.883, de 8.6.94, 9.648, de 27.5.98, 10.973, de 2.12.2004, 11.079, de 30.12.2004, e 11.107, de 6.4.2005), que estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos, aplicáveis à Administração direta e indireta. (Hely Lopes, 2007, p. 272)

A Lei Federal nº 10.520 de 17 de julho de 2002¹, instituiu a modalidade de licitação denominada Pregão. Diferentemente das outras espécies de licitação², em que a modalidade é estabelecida em função do valor do objeto licitado, o pregão destina-se à aquisição de bens e serviços comuns, ou seja, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais de mercado (art. 1º, §1º).

A Lei Estadual nº 14.167, de 10 de janeiro de 2002, dispõe sobre a adoção, no âmbito do Estado de Minas Gerais, do pregão como modalidade de licitação para a aquisição de bens e serviços comuns.

O Decreto Estadual nº 44.786, de 18 de abril de 2008, que regulamenta, no âmbito do Estado de Minas Gerais, a modalidade de licitação denominada Pregão, nas formas presencial e eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns.

O Sistema de Registro de Preços instituído pelo art. 15 da Lei federal n.º 8.666/93, o qual foi regulamentado no âmbito do Estado de Minas Gerais, pelo Decreto 44.787³, de 18/04/2008.

¹ A lei 10.520, de 17.7.2002, converteu a Medida Provisória 2.182-18, de 23.8.2001 em norma geral, determinando sua aplicação também aos Estados, Distrito Federal e Municípios, dispensando estas entidades federadas de editarem leis próprias sobre o Pregão. (Hely Lopes Meirelles, Direito Administrativo Brasileiro, 33ª edição, Malheiros Editores, 2007, p.324)

² A licitação compreende as seguintes modalidades: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão. Licitação, portanto, é o gênero, do qual as modalidades são espécies. (Hely Lopes Meirelles, Direito Administrativo Brasileiro, 33ª edição, Malheiros Editores, 2007, p. 313)

³ Os Decretos Estaduais nº 43.652, de 12 de novembro de 2003; e 43.979, de 03 de março de 2005, foram revogados pelo Decreto 44.787/08.

3.1 PLANEJAMENTO DE COMPRAS

O planejamento estratégico de compras foca sua atenção no desenvolvimento de estratégias que permitam melhorar a gestão da função de compras e das despesas da Instituição.

O gestor público com o objetivo de maximizar os recursos públicos vem adotando alternativas na área de compras governamentais, a fim de tornar a contratação mais célere, transparente e mais econômica para a Administração Pública.

O gasto público depende do bom planejamento e o estabelecimento de metas, sendo observadas as imposições legais para que haja a equalização de metas, custos e resultados.

Nesse sentido, o papel da área de suprimentos tem mudado rapidamente, adquirindo um caráter mais estratégico, por meio do entendimento das necessidades de cada área usuária, da definição de políticas internas e redução de estoques com o objetivo de buscar equilíbrio entre agilidade e controle.

O plano de compras fornece a orientação estratégica e os objetivos para todos os aspectos relacionados com a aquisição de bens e serviços. Deve ser permanentemente revisado para se manter atual.

As compras deverão ocorrer de forma programada, profissional e controlada.

O planejamento de compras além de permitir o planejamento da demanda, permite a racionalização de itens, o planejamento de pedidos, a revisão das especificações deficientes, a racionalização de Contratos e sua gestão, e a gestão dos estoques.

3.1.1 Quais os fatores relevantes em um processo de Planejamento de Compras

Um processo de redução dos custos de aquisição passa por algumas ações básicas, dentre as quais podemos relacionar as seguintes:

- desburocratização dos processos de compras;
- redução das atividades operacionais por automação dos processos de compras;
- promoção da transparência das negociações e condições de fornecimento;
- direcionamento das atividades de suprimento para os materiais de maior valor agregado;

- introdução de novas modalidades de compras e tecnologias em suprimentos;
- formação de compradores/analistas de suprimentos com visão de negócios;
- integração com as demais áreas usuárias, pois não se obterá sucesso na implantação de um sistema em que as decisões foram tomadas sem o envolvimento dos usuários cujas necessidades terão que ser satisfeitas.

Conforme Viana (2000), “a estratégia do abastecimento sempre é acionada pelo usuário, à medida que, como consumidor, ele detona o processo”.

3.1.2 A utilização do Sistema de Registro de Preços no Planejamento de Compras

O Sistema de Registro de Preços consiste em um 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 e entidades que integram a Ata.

Conforme preceitua a Lei Federal nº 8666/93, no art. 15:

“As compras, sempre que possível, deverão:

[...]

II - ser processadas através de sistema de registro de preços.

§ 3º O sistema de registro de preços será regulamentado por decreto, atendidas as peculiaridades regionais, observadas as seguintes condições:

[...]

II - estipulação prévia do sistema de controle e atualização dos preços registrados;

III - validade do registro não superior a um ano.

§ 4º A existência de preços registrados não obriga a Administração a firmar as contratações que deles poderão advir, ficando-lhe facultada a utilização de outros meios, respeitada a legislação relativa às licitações, sendo assegurado ao beneficiário do registro preferência em igualdade de condições.

§ 5º O sistema de controle originado no quadro geral de preços, quando possível, deverá ser informatizado.

§ 7º Nas compras deverão ser observadas, ainda:

[...]

II - a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação.”

Desse modo, o Sistema de Registro de Preços constitui em importante instrumento de gestão onde as demandas são incertas, frequentes ou de difícil mensuração. Por outro lado, como já decidiu o Tribunal de Contas da União, também pode ser utilizado para objetos que dependem de outras variáveis inibidoras do uso da licitação convencional, tal como ocorre com um Município que aguarda recursos de convênios – muitas vezes transferidos em final de exercício com prazo restrito para a aplicação; liberados os recursos, se o objeto já houver sido licitado pelo Sistema de Registro de Preços, caberá apenas expedir a nota de empenho para consumir a contratação.⁴

O sistema de aquisição por preços registrados viabiliza ao gestor antecipar-se às dificuldades e conduzir o procedimento licitatório com vários meses de antecedência, evitando as sistemáticas urgências de atendimento. Não é, por acaso que o governo do Estado de Minas Gerais, com o objetivo de maximizar os recursos públicos, vem adotando na área de compras governamentais esse sistema como forma de comprar, de maneira a tornar mais célere, transparente e mais econômico o processo de compras para a Administração Pública.

a) Distinção entre participante e carona

O Decreto Estadual nº. 44.787/2008, acolhendo a melhor doutrina, passou a admitir que a Ata de Registro de Preços seja amplamente utilizada por outros órgãos, maximizando esforços das unidades administrativas que implantaram o Sistema de Registro de Preços.

⁴ TCU recomenda o uso do Sistema de Registro de Preços nesses casos de contratações frequentes. Fonte: TCU - Plenário - Acórdão 1365/2003. No mesmo sentido, para evitar o fracionamento, o TCU recomenda o uso do Sistema de Registro de Preços. Fonte: TCU - Primeira Câmara - Acórdão 3146/2004.

Segundo o disposto no art.23, a ARP, durante sua vigência, poderá ser utilizada por qualquer órgão ou entidade da Administração Pública Estadual não-participante do certame licitatório, também denominado carona, observadas as seguintes regras:

I - comprovação nos autos da vantagem a tal adesão;

II - prévia consulta ao órgão gerenciador; e

III - observância da quantidade licitada do objeto constante da Ata e sua compatibilidade com a expectativa de compra, no exercício, pelo órgão carona, para que não ocorra fracionamento.

§ 1º Os órgãos e entidades que não participaram do registro de preços, quando desejarem fazer uso da ARP, deverão manifestar seu interesse junto ao órgão gerenciador da Ata, para que este indique os possíveis fornecedores e respectivos preços a serem praticados, obedecida a ordem de classificação.

Os usuários da Ata de Registro de preços podem ser classificados em dois grupos:

I) órgãos participantes: são aqueles que, no momento da convocação do órgão gerenciador, comparecem e participam da implantação do SRP, informando os objetos pretendidos, qualidade e quantidade.

II) órgãos não participantes (caronas): são aqueles que, não tendo participado na época oportuna, informando suas estimativas de consumo, requerem, posteriormente, ao órgão gerenciador o uso da Ata de Registro de Preços.

b) Vantagens e desvantagens de ser participante e carona

A distinção entre os órgãos participantes e meramente usuários não é só relativa ao tempo do ingresso no SRP do órgão gerenciador. Em síntese, os órgãos participantes têm a seguinte vantagem:

- têm suas expectativas de consumo previstas no ato convocatório;
- têm dos fornecedores o compromisso de fornecimento;
- têm direito de requisitar, automaticamente, todos os objetos previstos no SRP.

Já o atendimento dos pedidos dos órgãos meramente usuários fica na dependência de:

- prévia consulta e anuência do órgão gerenciador;

- indicação pelo órgão gerenciador do fornecedor ou prestador de serviço;
- aceitação, pelo fornecedor, da contratação pretendida, condicionada esta a não gerar prejuízo aos compromissos assumidos na Ata de Registro de Preços;
- embora a norma seja silente a respeito, deverão ser mantidas as mesmas condições do registro, ressalvadas apenas as renegociações promovidas pelo órgão gerenciador, que se fizerem necessárias.

3.1.2.1 Quais as vantagens do Sistema de Registro de Preços no Planejamento de Compras

O sistema de registro de preços é uma das melhores formas de agilização nas compras públicas, pois permite planejar a compra de bens, por preços previamente selecionados na modalidade de concorrência ou pregão, em até doze meses. Essa economia procedimental, mediante uma única licitação, é a sua principal vantagem, evitando-se a realização de vários certames e eventuais recursos que dificultam o planejamento administrativo. Esse sistema de compra permite à unidade adquirir bens de acordo com suas necessidades, evitando grandes estoques.

As vantagens e as desvantagens desse sistema de compras foi objeto de estudo pelo ilustre doutrinador Jorge Ulisses Jacoby Fernandes em sua obra Sistema de Registro de Preços e Pregão⁵:

Das vantagens relacionadas em sua obra, que se resume na questão orçamentária, verifica-se que esse procedimento, por não necessitar de orçamento prévio para realizar a licitação, permite maior flexibilidade ao gestor público, pois poderá agilizar o procedimento de contratação, fazendo a licitação com antecedência e com o processo pronto ficará apenas aguardando o orçamento para efetivar a contratação.

A utilização do SRP também é importante quando a Administração desconhece a demanda de um novo objeto, ou mediante as variações no aumento do consumo de um objeto já previsto, em tais proporções que se tornam impossíveis de ser aditadas nos percentuais exigidos por lei, como também, propiciar o ganho de escala.

⁵ Belo Horizonte: Editora Fórum

Ainda sobre o orçamento, outro ponto positivo é que com a utilização desse sistema, a possibilidade de fracionar despesas para aquisições de bens e serviços, está descartada, pois a possibilidade de realizar os procedimentos licitatórios previstos no artigo 3º do Decreto Estadual Estadual nº 44.787/2008 sem previsão de disponibilização de orçamento permite à Administração, mediante o planejamento de suas necessidades, licitar o quantitativo necessário para todo o exercício e à medida que for sendo liberado o orçamento efetivar a contratação, inclusive propicia ainda um maior aproveitamento do estoque, sem perdas de produtos em função da validade ou má conservação e armazenamento.

Possibilita também a contratação em curto espaço de tempo, já que os preços já estão registrados e atualizados. Esse sistema permite ainda a participação de pequenas e médias empresas, propiciado pelo parcelamento das compras em lotes.

Observa-se ainda que com o registro de preços o número de licitações tende a reduzir, não só em função da implementação do planejamento, como também pela possibilidade de adesão daqueles órgãos que não participam da elaboração do processo, e na última hora necessitam utilizar seus recursos orçamentários e financeiros, pegando "carona" no processo concluído. É importante ressaltar que a participação de instituições no processo, de forma extraordinária, gera ao fornecedor uma grande perspectiva de vendas, pois o órgão que adere a Ata de Registros de Preços pode adquirir os bens e serviços em até 100% (cem) por cento dos quantitativos registrados na Ata.

Essa possibilidade permite ainda a redução de custos da licitação, pois sabe-se que é muito caro o processo licitatório, incluindo todas suas etapas; haja vista que permitirá ao fornecedor baratear seu produto, tendo a perspectiva de fornecer maiores quantidades.

A transparência do Sistema é inquestionável, mediante o cumprimento do disposto no artigo 15 §2º da Lei nº 8.666/93: "Os preços registrados serão publicados trimestralmente para orientação da Administração, na imprensa oficial."

3.1.3 Utilização do SIAD no Planejamento de Compras

O Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços – SIAD – é um sistema composto por vários Módulos, que, integrado com o SIAFI-MG (Sistema Integrado de Administração Financeira de Minas Gerais) e outros Sistemas do Estado (SICAF, SISAP, DETRAN), permite controlar o ciclo dos materiais e serviços do Estado, desde a requisição,

compra, movimentação e distribuição desses materiais até a reposição de estoque dos materiais de consumo, a baixa de bens patrimoniais e a realização de serviços.

3.1.3.1 Importância do SIAD no Planejamento de Compras

- permite a padronização e a classificação de Materiais e Serviços;
- disponibiliza um cadastro geral de fornecedores;
- unifica os procedimentos relativos a processos de Compra, Contrato, Material de Consumo, Material Permanente ou outros, possibilitando o gerenciamento dos mesmos;
- oferece informações consolidadas em nível Estadual, que possibilitem a formulação, de maneira mais eficaz, do planejamento estratégico das ações, buscando a redução de custos;
- possibilita a integração com outros Sistemas do Estado, em especial, com o SIAFI-MG.

a) O que se espera com o SIAD

- visão sistêmica e estratégica da gestão de suprimentos;
- promover o acompanhamento e orientação dos processos pertinentes a cada Módulo;
- gestão pró-ativa;
- padronização;
- normatização;
- controle, fiscalização e auditoria.

b) Como é composto o SIAD

O SIAD é composto pelos seguintes módulos:

- Catálogo de Materiais e Serviços – CATMAS;
- Cadastro Geral de Fornecedores – CAGEF;
- Material Permanente (Patrimônio) – MATPEN;
- Bolsa de Material – BOLMAT;
- Alienação – SISALIEN;
- Frota de Veículos – SISFROV;

- Material de Consumo (Estoque) – MATCON;
- Compras – SISCOM;
- Registro de Preços – REGPRE;
- Melhores Preços – SISMP;
- Cotação Eletrônica de Preços – COTEP;
- Pregão Presencial – SISPREP;
- Pregão Eletrônico – SISPREL;
- Contratos – SISCON;
- Escola Virtual.

3.1.4 A utilização do Armazém de Informações do SIAD no Planejamento de Compras

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, enquanto responsável central pela disseminação de políticas adequadas de aquisições de bens, serviços e obras com qualidade, produtividade e de forma sustentável, com o objetivo de fomentar o uso do Armazém de Informações do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços – SIAD, estabeleceu que na Agenda Setorial do Choque de Gestão dos Órgãos do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais deve constar o item “Utilizar as informações disponíveis no armazém de informação do SIAD (Datawarehouse – compras, material de consumo e frota), para o planejamento anual de compras, definindo estratégias de licitação”.

O objetivo de se difundir aos Órgãos o Armazém SIAD visa à sua utilização, por ser um instrumento tecnológico moderno, para auxiliar os agentes públicos a obter gestão eficiente de receitas e despesas de custeio e capital, com informações cruzadas dos diversos módulos do SIAD com qualidade, visão integrada e detalhada dos gastos, sob diversas formas e perspectivas, seja consolidada, comparada e/ou separada por famílias ou itens de compras.

A partir daí, é possível melhorar a eficiência e visibilidade logística - da cadeia de compras e abastecimento, de forma integrada com a organização, pessoas, processos de compras e execução das despesas, de modo a haver melhorias contínuas, detectando-se necessidades por meio de mensuração de demandas e medições de performance, análises e identificação de gargalos, bem como promovendo o controle em tempo real.

A Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio – SCRLP, unidade administrativa da SEPLAG, responsável diretamente por promover estas ações juntos aos

Órgãos, ou seja, no sentido de difundir e incentivar o uso contínuo do armazém SIAD, acredita que é preciso educar, conscientizar e entender toda a cadeia de aquisições, o que apresentará, indubitavelmente, boa relação custo-benefício na prestação dos serviços públicos.

Ao compasso, um dos desafios e elementos básicos e chave no processo é cada órgão estadual promover seu próprio monitoramento de desempenho para gestão de aquisições inteligentes, abstraindo as informações necessárias e utilizando-as como medidor e norte para tomada de decisões.

Alinhada a este objetivo, a SCRLP, em atendimento à ação prevista na Agenda Setorial de Elaborar e enviar modelos de relatórios para dar suporte aos órgãos na definição de seus indicadores, disponibilizou no Business Objects – BO, um conjunto de indicadores que exemplificam o tipo de informação que pode ser obtida para subsidiar um planejamento de compras eficiente, a fim de reduzir custos, gerar valor na administração, garantir aderência aos requisitos legais e orçamentários e aumentar a segurança, obtendo-se maior visibilidade, qualidade, produtividade e controle da gestão das compras públicas.

Entende-se por planejamento de compras eficiente aquele que leva em consideração o orçamento disponível, histórico do consumo e demanda futura, havendo subsídios para uma gestão de compras efetiva e eficaz dos recursos públicos, contemplando, além da etapa de planejamento, as seguintes ações e pressupostos:

- Previsibilidade e controle do orçamento: alinhar a previsão orçamentária com o cronograma de aquisições estipulado no planejamento;
- Abrangência e transparência: quanto mais se tem controle mais fácil é haver transparência;
- Formulação baseada na política: otimizar os recursos nas importantes áreas de resultados do Estado;
- Estratégia de aquisição: entendimento das demandas internas, análise do mercado fornecedor, levantamento do custo total de compra, desenvolvimento do modelo de fornecimento, adequação da compra pelo procedimento de aquisição mais indicado para cada objeto e o respeito à sustentabilidade.
- Gestão do abastecimento: abrangendo a gestão de estoques, de contratos, de fornecedores e de distribuição.

3.2 FUNÇÃO COMPRAS

A Gestão da aquisição – a conhecida Função Compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros envolvidos, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas e não um centro de lucros.

Por isso, e por outros fatores, como a reestruturação pela qual passaram as empresas nos últimos anos, evolução da tecnologia e novos relacionamentos com os fornecedores, cresce cada vez mais a importância das pessoas que trabalham nesta área – suprimentos, compras ou aquisições estarem muito bem informadas e atualizadas, terem habilidades interpessoais e dinamismo.

Nesse contexto, surge a necessidade de abordar o conceito de compras estratégicas.

3.2.1 COMPRAS ESTRATÉGICAS

3.2.1.1 O que é estratégia (Strategy)

Segundo Slack (2002) estratégia é o padrão de decisões e ações que posicionam a Organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir suas metas.

Slack (2002) salienta que nenhuma função na organização e nenhuma parte de qualquer função pode contribuir para os objetivos estratégicos se não for auxiliada pelas outras partes da organização, que são seus “fornecedores internos”.

Isto significa que uma estratégia de operações sempre tem dois propósitos: contribuir diretamente para os objetivos estratégicos do nível imediatamente superior na hierarquia; e auxiliar outras partes do negócio a fazer sua própria contribuição para a estratégia.

Decidir as diretrizes estratégicas para a organização, a fim de atender seus objetivos financeiros, é a primeira e a mais importante consideração para a gestão.

A partir da diretriz estratégica da organização, caberá a cada um dos departamentos/funções desenvolver suas estratégias, porém sempre com orientação para o alcance das metas traçadas pela estratégia global (Ballou, 2001).

A partir desta análise e de acordo com o esforço necessário para a obtenção de bons resultados (eficiência e economicidade), define-se qual a modalidade de compras mais adequada a cada categoria de suprimentos e ao negócio da Empresa ou Instituição Pública.

3.2.1.2 Quais resultados podem ser esperados em um Processo de Compras Estratégicas

Em linhas gerais, os resultados alcançados num processo de compras estratégicas são:

- mudança da estratégia de compras, gerando melhor desempenho ao longo da cadeia de suprimentos;

- transparência nas negociações;

- economias em produtos adquiridos e serviços contratados;

- redução do número de fornecedores e de contratos, simplificando a gestão destes;

- possibilidade de avaliação de novos fornecedores;

- redução do ciclo de compras com conseqüente redução dos custos de administração do processo de compras;

- padronização dos processos de compras;

- benchmarking de preços de compras.

3.2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS IMPLEMENTADA PELO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

3.2.2.1 Fundamentos do GES

Dentro do “Choque de Gestão” adotado pelo atual Governo de Minas Gerais foi implantado o projeto “Gestão Estratégica de Suprimentos”, o qual consolidou e organizou as compras do Estado, trazendo para a esfera pública as mesmas práticas de controle e transparência da iniciativa privada. Conduzido em parceria com a Empresa Accenture, o GES, apesar do pouco tempo de implementação, já trouxe resultados para lá de expressivos – R\$ 18 milhões de economia de setembro a dezembro de 2007 – com expectativa de chegar a R\$ 100 milhões até setembro de 2008.

O Governo de Minas Gerais alcançou o equilíbrio das contas públicas em 2004, após déficit de quase R\$ 1.3 BI em 2001. Além do déficit zero, o Estado teve a capacidade de promover o desenvolvimento social e econômico, com grandes investimentos do Estado a partir de 2003. Parte relevante da proposta de reforma e de modernização do aparato estatal foi realizada por meio do Choque de Gestão, viabilizado através de Projetos Estruturadores.

“Reorganizar e modernizar a administração pública estadual, promovendo o desenvolvimento econômico e social em base sustentável.” Esta é a base do “Choque de Gestão” adotado pela administração do governador Aécio Neves, de Minas Gerais.

Dentre os resultados das ações planejadas, houve a melhoria da qualidade do gasto, a partir da aplicação da metodologia de abastecimento estratégico para redução sustentável dos custos e definição de novas políticas e estratégias de suprimentos, por meio do Projeto GES - Gestão Estratégica de Suprimentos, desenvolvido sob a governança corporativa liderada pela SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, na Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio.

De deficitário, o estado, já em 2003, pagava suas contas – fornecedores incluídos – em dia, imprimindo novas políticas que aliam transparência e atenção muito grande a essa área.

Sustentado por este projeto e com muita vontade política, Minas está conseguindo trazer para a gestão de suprimentos do Estado o mesmo grau de controle, eficiência e transparência que, normalmente, só se vê na gestão privada.

3.2.2.2 O que é o GES

Segundo informações do subsecretário da Seplag, Frederico César Silva Melo, o GES nasceu da experiência do Vice-Governador, Antonio Augusto Anastasia, e da Secretária Renata Vilhena, que trabalharam no Ministério do Planejamento do governo Fernando Henrique Cardoso em projetos de governo eletrônico, na criação e implementação dos pregões eletrônicos. Com base nesta experiência, foi fácil identificar as oportunidades existentes na área de compras em Minas.

O Projeto GES foi desenvolvido com consultoria da empresa Accenture e aplicação da metodologia de *Strategic Sourcing* (Abastecimento Estratégico), visando a reduzir, de forma sustentável, o custo total de aquisições de materiais e serviços realizadas pelo Governo de Minas, em vários setores importantes para o Estado. A 1ª. Onda do Projeto GES teve como foco as áreas de Saúde (Medicamentos Básicos e Excepcionais e Refeições Hospitalares), Obras (Pro-MG - Programa de Recuperação de Rodovias Estaduais), Defesa Social (Refeições para Delegacias, Penitenciárias), Governança Eletrônica (Computadores, Impressão Terceirizada e Licenças de Softwares Prontos), Educação (Materiais de Escritório, Papéis, Cartuchos e Toners para Impressoras), Viagens (Passagens Aéreas), dentre outros. A expectativa é de se obter uma economia total de R\$ 60 a R\$ 80 milhões a ser concretizada até o final de 2008 – até abril deste ano, mais de R\$ 30 milhões já foram economizados efetivamente nas compras iniciadas em 2007 de acordo com os novos modelos de aquisição, sem contar o ganho que se obteve em racionalização de processos e capacitação de pessoas, a partir das novas estratégias estabelecidas para cada família de compras.

Iniciado em julho de 2006 e implementado efetivamente a partir de setembro do mesmo ano, o GES tem por objetivo conhecer o mercado fornecedor, aumentar e melhorar a gestão dos suprimentos do Estado, definindo critérios e controles, com indicadores de performance e adoção de novas tecnologias, trazendo maior eficiência ao processo com reduções de custos significativos, mas com aumento de qualidade.

“O GES é uma forma inovadora de tratar a coisa pública, ajudando o Estado a cumprir o seu papel social”, acrescentou Ana Cristina Braga Albuquerque, então Diretora da Superintendência da Central de Recursos Logísticos e Patrimônio da Seplag e uma das principais condutoras do GES. “Este é um dos projetos prioritários do governo do Estado, no qual transparência fiscal e inovação são os pilares, com foco na qualidade do gasto”, destacou a Superintendente.

3.2.2.3 O Projeto GES

A adoção de uma política de Gestão Estratégica de Suprimentos exige informações consolidadas dos compradores, que incluem levantamentos e análises dos grupos de gastos das famílias de compras e do mercado fornecedor, para definir as oportunidades e os riscos na aquisição de materiais e na contratação de serviços.

Antes da implantação do GES, algumas iniciativas do Estado tornaram o cenário mais favorável para uma política transparente.

A implantação do SIAD, em cerca de 60 Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual, no contexto da 1ª geração do Choque de Gestão, criou o cenário favorável e um pré-requisito importante, para que houvesse, já em 2006, um histórico de compras consistente e em nível de detalhamento que permitiu identificar, com qualidade, as oportunidades de mudanças. “Isto foi fundamental para termos credibilidade junto ao mercado fornecedor”, afirmou Ana Cristina.

Além do SIAD⁶ e do SIAFI⁷, o governo havia promovido o processo de saneamento das contas públicas e já pagava os fornecedores em dia.

Visando a redução de custos com processos de compras, o Estado de Minas já adotava, antes do GES, a modalidade de pregão eletrônico, sempre em consonância com as Legislações Federais nº 8.666/93, nº 10.520/02 e a Lei Estadual nº 14.167/02.

Uma das ações do GES foi unificar os pregões, que antes eram feitos por secretaria, para todo o Estado, podendo atingir até outros Estados, como é o caso de São Paulo, com quem Minas agora faz compras conjuntas.

“Um pregão custa cerca de R\$ 3 mil reais. Então, se fazemos um pregão unificado, veja quanto estamos economizando apenas no custo processual, sem contar a redução do preço do produto em si pelo maior lote de compras. É muito impactante”, afirmou Ana Cristina.

Houve inovação também nos editais de compras. Ao invés de a Seplag fazer o edital sozinha para compra de papel, é feito um único edital para todo o estado, porque todos os órgãos precisam de papel. O mesmo procedimento se dá com as refeições. “Ao invés de fazer um processo de licitação para cada penitenciária, dividimos o Estado em regiões geográficas e

⁶ Sistema Integrado de Administração e Materiais e Serviços

⁷ Sistema Integrado de Administração Financeira, responsável pelos pagamentos e empenhos do Estado.

fazemos por região, o que reduziu bastante os custos do processo”, exemplificou Helena Macedo, Coordenadora do projeto GES na Seplag.

“Com todo esse terreno limpo e preparado”, passou-se para um segundo estágio, que era a fronteira de compras, implantando a gestão efetiva dos processos, “que antes não sofriam controle e eram pulverizados entre as várias secretarias, adotando ainda a padronização e procurando conhecer a fundo nosso mercado fornecedor”, afirmou a Superintendente da Seplag.

O GES teve início com a fase de diagnóstico do mercado e da forma de comprar, com a análise de todo o histórico de gastos, complexidade de gestão e fornecimento, capacidade dos fornecedores, fatores logísticos e evolução dos gastos e custos atuais.

Aí foram selecionadas as “famílias” de compras que entrariam na fase de desenvolvimento.

Após consulta aos principais órgãos e entidades do Estado com maior volume de compras, foram selecionadas cinco famílias de produtos: ProMG, ligada aos projetos de recuperação de estradas estaduais – a única cuja condução não está sob o comando da Seplag, mas da Secretaria de Transportes e Obras Públicas; medicamentos; refeições – que abrange hospitais, delegacias e penitenciárias; equipamentos de informática, aí incluídos os serviços de impressão; e material de escritório, na qual entram papel, formulários contínuos, cartuchos e tonners. Posteriormente, foi incluída a família de passagens aéreas, fechando a chamada “primeira onda” do GES.

De acordo com César Augusto Pili, executivo sênior da área de *Supply Chain Management* da Accenture e responsável pela condução do projeto, “o GES seguiu a metodologia de “strategic sourcing”, composta de sete etapas: definição de requerimentos internos; análise do mercado fornecedor; modelo de custo total de aquisição; desenvolvimento do modelo de contratação; condução da análise de fornecedores; elaboração dos editais; e condução do processo licitatório.

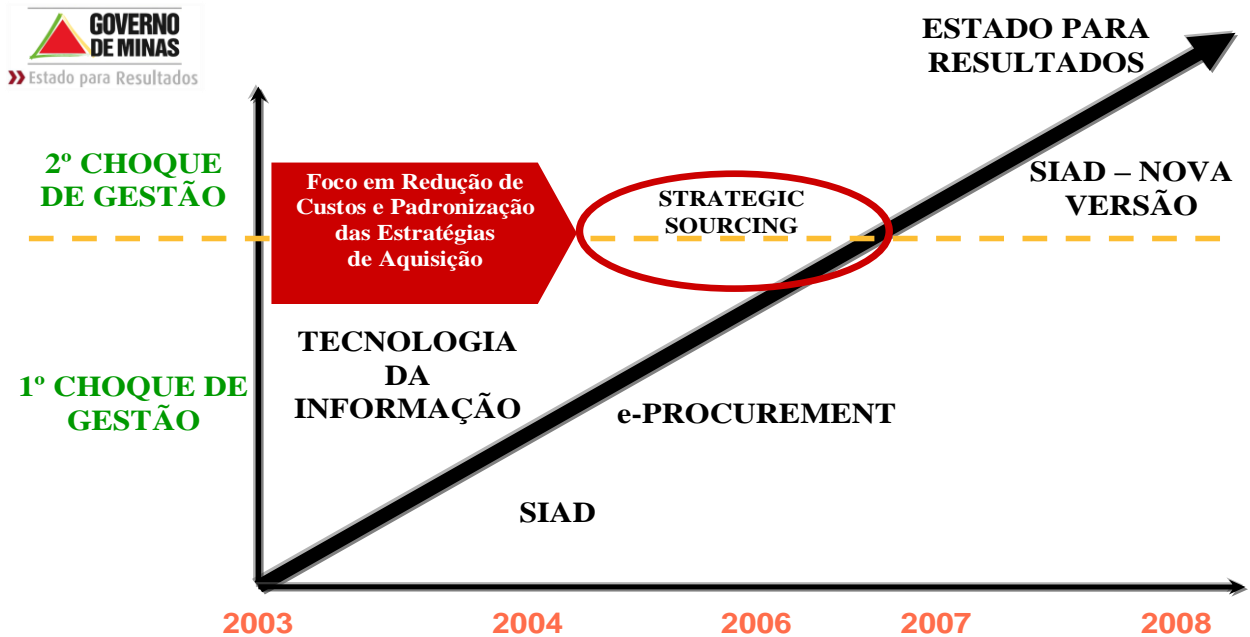
“Em sete meses, seguimos até a montagem dos editais e, em setembro de 2007, concluímos a primeira etapa do projeto, entrando na fase de assessoramento, acompanhando o governo na implantação. Já temos contratos assinados e previsões de reduções de custos significativas, algumas das quais o Estado já capturou”, afirmou Pili.

“O importante foi que focalizamos o custo total das aquisições. E a metodologia não se concentra apenas nos preços, mas também nos custos ocultos, como os de processo, de estoque, financeiros e logísticos, entre muitos outros”, enumerou o executivo, frisando que, em alguns momentos, foi preciso uma análise mais cuidadosa, como no caso dos

medicamentos, em que se devem considerar as condições de estocagem, prazo de entrega do fornecedor, custo de inventário e de perda. “Tudo tem que ser analisado até que se ache o ponto de equilíbrio, tendo estoque suficiente sem estar superestocado.”

Observe-se, abaixo, a estratégia adotada pelo Governo de MG, conforme mapa de Projetos Estruturadores nesta área, contemplando a aplicação de Strategic Sourcing na segunda geração do Choque de Gestão.

FIGURA 1 Aplicação do Strategic Sourcing na 2ª etapa do Choque de Gestão



Fonte: Seplag/MG

3.2.2.4 Definição das Famílias que compõem o Projeto GES

A escolha das cinco grandes famílias de compras estratégicas do Estado para o desenvolvimento da 1ª. Onda do Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos – Equipamentos de Informática, Materiais de Escritório, Medicamentos Básicos e Excepcionais, ProMG (Betuminosos), Refeições para Hospitais e Penitenciárias e, posteriormente, mais duas famílias - Viagens Aéreas e Softwares Prontos - teve como pressuposto a relevância 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, como Saúde, Obras e Segurança Pública.

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 da família de Equipamentos de Informática e Impressão, da família de Material de Escritório e Consumíveis, da família de Passagens Aéreas e da família de Softwares Prontos.

De acordo com Silvio Luiz Barboza, executivo da Accenture que acompanhou a condução do GES junto com a equipe da Seplag, o que definiu as famílias não foi simplesmente a questão de volume e preço. “Fizemos uma matriz de priorização na qual colocamos dois eixos principais: potencial de economia e facilidade de implementação, e pusemos nela cerca de vinte famílias”.

Nesse processo, analisamos famílias com características muito diferentes, como a de medicamentos excepcionais, de grande valor agregado e com potencial de sinergia com as compras do governo de São Paulo; e a de material de escritório, que tem valor agregado menor, mas cuja facilidade de implementação é bem maior, em compensação”, explicou o consultor.

Algumas tinham grande potencial de redução de custos, outras eram mais críticas, então foi importante ter uma gestão forte sobre elas. Assim, cada família foi escolhida não só por questões financeiras, mas pelo impacto da melhoria no processo de compras e pela criticidade.

3.2.2.4.1 As Famílias

a) ProMG – Betuminosos

Esta família, que está fora da esfera da SEPLAG, foi uma das que apresentaram mais alto potencial de economia (na casa dos R\$ 17 milhões), por envolver produtos derivados de petróleo, usados na pavimentação de estradas.

Na primeira fase de avaliação de resultados do GES, que considera o período entre os meses de setembro e dezembro de 2007, a aplicação do projeto na família ProMG – Betuminosos gerou uma economia de R\$ 14,7 milhões ao Estado.

b) Material de escritório

O diagnóstico a definiu como de baixa complexidade, com facilidade na implementação. O mercado é competitivo e com grande número de fornecedores, o que dá ao governo poder de barganha.

As principais características desta família foram o baixo aproveitamento de sinergia entre órgãos e secretarias, com compras pulverizadas; registro de preços que não contemplava questões logísticas e continha poucos itens; dificuldade para entrega no interior, por não haver valores mínimos para o empenho, o que causava baixo interesse dos grandes fornecedores; e a baixa consolidação de volumes.

Esta família tinha um custo total de compras de R\$ 19,68 milhões, dos quais 83% eram preço, 16% custos de processo e 2% custos logísticos. Havia então 531 fornecedores.

Foi feita uma revisão das especificações, com racionalização. O total de itens adquiridos foi reduzido de 2.262 para 1.317. As compras passaram a ser consolidadas com outros órgãos do Estado.

O maior poder de barganha foi conseguido com a formação de lotes adequados de compras. Também foi ampliada a utilização do registro de compras, que passou a conter mais itens. Foram instituídos valores de pedido mínimo para cada lote, com preços diferenciados por região, o mesmo sendo adotado nas planilhas de pregão. “O que é justo, porque entregar

em Belo Horizonte tem custo muito diferente de uma entrega numa região mais distante do interior, e não podíamos fechar os olhos para isso”, afirmou Helena Macedo. “Até porque nunca esteve em nossos planos reduzir a competitividade dos fornecedores”, completou Ana Cristina.

De setembro a dezembro de 2007, esta família apresentou uma economia da ordem de R\$ 223 mil.

c) Equipamentos de informática

Esta família foi considerada de complexidade média, criticidade alta e de fácil implementação, devido ao médio poder de barganha, ao mercado competitivo e às tecnologias de evolução rápidas.

A base do impacto dela na matriz de priorização era de R\$ 74 milhões, na análise de julho de 2005 a julho de 2006. Nela, as análises detectaram que as especificações eram despadronizadas, com baixo nível de racionalização e de sinergia em compras, uma característica, aliás, comum a quase todas as famílias.

“Para se ter uma idéia, havia mais de 400 tipos de computadores e configurações, que foram reduzidos para nove tipos”, mostrou César Pili.

Também não havia exigência de certificação dos fornecedores, causando risco de desabastecimento ou não cumprimento de acordos.

O foco se concentrou no relacionamento com os fornecedores, buscando redução nos preços praticados.

Também foi dada atenção à padronização dos itens, que tem reflexos diretos no estoque, uma vez que, sem ela, o mesmo item pode estar cadastrado com nomes diferentes, o que pode levar o Estado a comprar itens que já tem em estoque. Altos volumes não são interessantes particularmente nesta família, em que há alto índice de obsolescência nos produtos.

Anteriormente, os prazos de garantia eram pulverizados, o que também foi unificado, obtendo-se aumento do prazo médio para 36 meses. Houve, ainda, aumento de exigências e certificações para os fornecedores. Com a consolidação de volumes, conseguiu-se atrair integradores de primeira linha para os processos licitatórios.

Esta família inclui também os serviços de impressão, que foram terceirizados, no caso das cópias das impressoras a jato de tinta. Os contratos deste serviço também foram unificados para todo o Estado, aumentando o poder de barganha.

Foram definidas, ainda, políticas de aquisição, cadastramento, gestão de uso, aproveitamento e descarte dos materiais. Muito do que é descartado é utilizado nas escolas do Estado, uma vez que os computadores ainda se encontram em boas condições.

Esta família apresentou, nos três primeiros meses de implementação do projeto, economia de R\$ 1,3 milhão.

d) Refeições

Esta família se encontra na primeira onda na matriz de priorização, com facilidade de implementação. Já na matriz estratégica, foi definida como de baixa complexidade e alta criticidade.

As análises apontaram grande poder de barganha do governo frente ao mercado, alta competição entre os fornecedores, poucas barreiras, mas grande impacto causado pelo não-fornecimento.

Entre as características encontradas estava o consumo disperso entre diversas localidades (com 352 pontos de consumo) e o baixo aproveitamento de sinergia entre as unidades, com grande número de fornecedores (439) e contratos (44 para a Defesa Social, que fornece refeições aos presídios, penitenciárias e centro de menores infratores, e 284 para a Polícia Civil, que abastece delegacias e cadeias). Sem contar a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais – FHEMIG, responsável pelo fornecimento das refeições aos hospitais.

As oportunidades apontadas para as refeições estavam relacionadas à maior consolidação e redução do número de contratos. Outra alavanca foi a adoção de contratos de longo prazo, com período de três anos, de modo a permitir investimentos por parte do fornecedor e maior garantia de fornecimento para o Estado. Foram criadas ainda especificações, com revisão das gramagens e componentes das refeições e flexibilização dos cardápios. Foi também estruturada uma planilha de análise de preços baseada em valores condizentes com a realidade do mercado.

Consolidação de volumes e a formação de lotes únicos de licitação tiveram grande impacto na redução de custos, principalmente na região de Belo Horizonte, que representa

24% da demanda total da Polícia Civil. Embora essa família ainda não tenha apresentado reduções de custo expressivas, os ganhos de qualidade foram significativos.

e) Medicamentos

A família está dividida entre medicamentos básicos e excepcionais e é definida como de complexidade média e criticidade alta na matriz de priorização, formada por um mercado com grande número de fornecedores exclusivos e custo de aquisição de médio a alto.

A base do impacto na matriz de priorização, somando medicamentos básicos e excepcionais, é de R\$ 193 milhões (medida de janeiro de 2005 a dezembro de 2006).

Para esta família, foram abertas duas frentes de trabalho. Uma de “strategic sourcing” e a outra envolvendo o diagnóstico e desenho do novo modelo de abastecimento para os medicamentos excepcionais, que inclui organização, tecnologia – com integração de sistemas, visibilidade e controle das informações – e processos, com planejamento de demandas e otimização dos processos internos.

Para otimizar as compras estratégicas desta família, foram propostos editais com registros de preços diferenciados para cada grupo de fornecedores, divididos conforme o tipo de item fornecido.

Para os distribuidores, que são vários e entregam itens de baixo valor total, foi proposta a cotação em lotes, com preço global, entrega direta e certificação de acordo com o lote.

Para os fabricantes exclusivos, foi proposta uma pré-negociação também com cotação em lote com preço global e entrega direta, com menor exigência de certificações.

Já para os itens de alto valor total, nos editais para os seus fabricantes foi proposta a cotação por item, a entrega direta e maior exigência nas certificações.

Foi instituída ainda uma ata de Registro de Preços, com prazo de validade de 12 meses nos pregões para produtos da família. Durante este período, os preços ficam estabelecidos sem que haja necessidade de negociação entre os participantes que aderirem ao registro.

Nesta família, detectaram-se falhas de cadastro dos medicamentos, o que causa dificuldades no controle e análise dos preços obtidos, bem como na gestão de toda a cadeia de abastecimento.

Entre outros problemas, havia a mesma unidade de fornecimento (que descreve o tipo e quantidade do item, como, por exemplo, “ampola com 10 ml”) com diferentes descrições, além de unidades incompletas.

A solução sugerida foi a padronização das unidades de fornecimento para cada item, com terminologia correta, além da racionalização das unidades de distribuição. “A padronização foi uma medida importante para a redução dos estoques de medicamento. Agora, a unidade é a mesma tanto para o fornecimento como para a distribuição”, disse Silvio Barboza.

“Também verificamos que os contratos de Minas Gerais com os fornecedores eram muito mais leoninos que os de São Paulo, por exemplo, o que acabava se refletindo em dificuldades de fornecimento e custos maiores para nós”, explicou Ana Cristina.

Foi decidida então a redução das exigências de certificação, equalizando-as com as de São Paulo, já que em muitos casos as compras passaram a ser feitas conjuntamente.

Outra característica detectada na família de medicamentos foi que, muito mais do que nas outras, havia grandes problemas logísticos. Um deles era na distribuição, que antes do GES passava por diversas etapas – recebimento no almoxarifado central, armazenagem, expedição, distribuição – para finalmente os lotes serem recebidos nas Gerências Regionais de Saúde (GRS). O GES definiu a entrega diretamente nas GRS, que ficam responsáveis pelo controle e gestão dos estoques.

Foram introduzidos, ainda, o planejamento da demanda e maior integração com o fornecedor. Outro problema eram os altos níveis de estoque, com pedidos irregulares e espaçados. Isto apontou para um grande potencial de redução do capital empregado, com melhoria nos níveis de serviço através de um melhor planejamento dos pedidos.

A família de medicamentos apresentou economia de R\$ 1,8 milhão de setembro a dezembro de 2007, incluindo as compras conjuntas com o Estado de São Paulo.

f) Viagens

Esta família não estava entre as cinco escolhidas inicialmente para a primeira onda do GES, mas a aplicação do “strategic sourcing” nas outras famílias trouxe a percepção de que este era um segmento com muito potencial de ganho, dada a ausência de um sistema de gestão de viagens, a dificuldade de obtenção de informações históricas junto aos fornecedores e –

novamente, como ocorria nas demais famílias – a descentralização e despadronização dos contratos entre os fornecedores e os vários órgãos e entidades do Estado.

Na matriz estratégica, ela foi definida como de complexidade média e criticidade alta. O mercado possui grande número de fornecedores exclusivos e este foi considerado um serviço crítico para o governo, com custo de aquisição de médio a alto. “Vimos que, em relação a esta família, o principal problema era com relação à aquisição de passagens aéreas, então demos foco a esse tópico”.

“Identificamos que o fornecimento de passagens aéreas em Minas Gerais estava mais de 90% centralizado em quatro agências de viagem e em quatro órgãos também, sendo que uma agência só era responsável por 73% dos gastos dessa família”, pontuou Silvio Barboza.

Entre os problemas levantados na análise da família estava a remuneração das agências pelas comissões das companhias aéreas sobre o valor do bilhete emitido, ou através de desconto nas tarifas.

Uma das ações feitas para esta família – que por ter sido incluída depois é a única cujo planejamento ainda não havia sido concluído – foi fazer o desenho do fluxo de compras das passagens e o envio de questionário para as agências de viagem, o que possibilitou o entendimento de quais as melhores práticas de compra para o setor corporativo, consolidando dados como principais trechos voados, tarifas médias praticadas e potencial de economia.

A análise dos contratos atuais permitiu entender o modelo adotado, mapear os serviços requeridos pelos órgãos e o tipo de concorrência e forma de pagamento dos fornecedores.

Foi definido que o processo de gestão será via sistema, com a exigência de que o fornecedor tenha um sistema de *booking* via internet que seja diretamente integrado aos portais das companhias aéreas, permitindo a busca e seleção de horários com tarifas menores.

3.2.2.5 Resultados

Dentre os resultados do Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos, a partir da aplicação da metodologia de abastecimento estratégico (*strategic sourcing*), para redução sustentável dos custos e definição de novas políticas e estratégias de suprimentos, a expectativa era de se obter uma economia total de R\$ 80 milhões, a ser concretizada até o final de 2008, mais de R\$ 72 milhões já foram economizados efetivamente nas compras e negociações iniciadas em 2007, além da melhoria na qualidade do gasto e o ganho que se

obteve em: redução de custos administrativos e processuais, racionalização e padronização das especificações no Catálogo de Materiais e Serviços, desenvolvimento de ferramentas de monitoramento de economia, criação de modelos inovadores de contratação, capacitação de pessoas e criação de um comitê gestor para cada família de compras, assegurando a continuidade das novas estratégias de aquisição e contratação de materiais e serviços, estabelecidas pelo novo modelo.

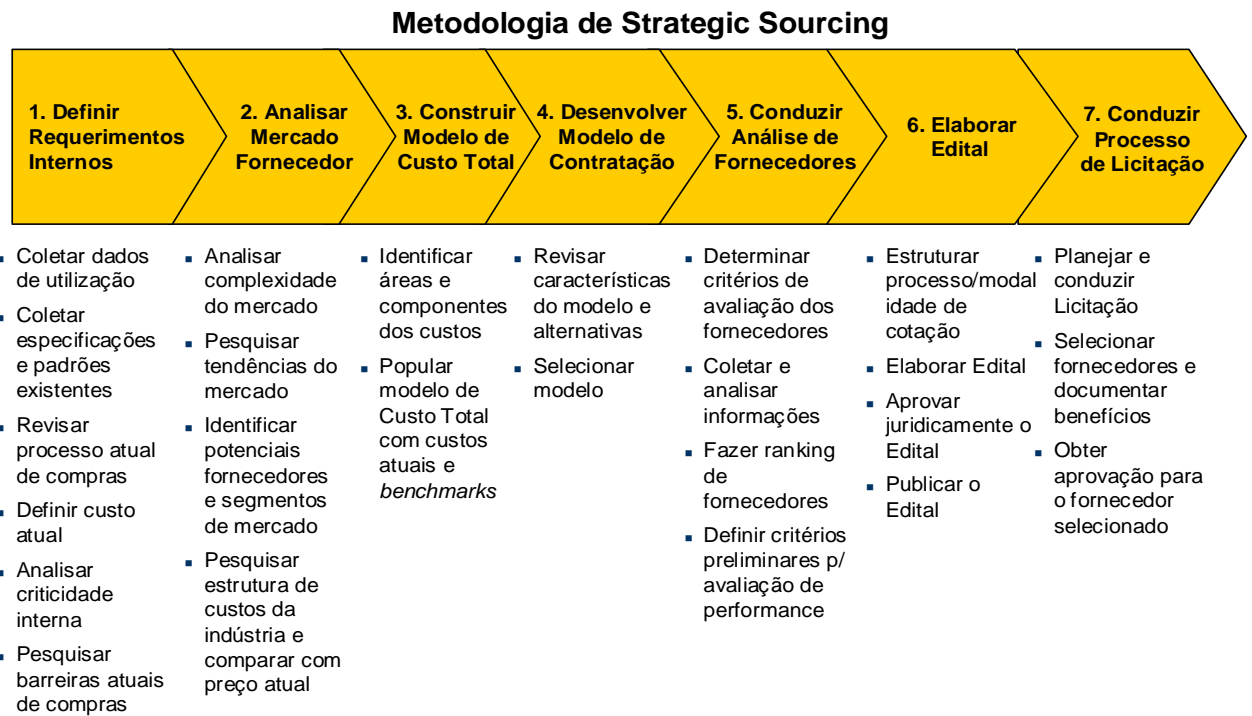
A experiência do Governo de Minas Gerais indica que, ao se mudar a forma de trabalhar as aquisições no Estado, utilizando-se as melhores práticas de Strategic Sourcing, a Administração passou a contar com uma gestão transparente e pautada na eficiência. A boa gestão é aquela que faz mais e melhor com menos, que alcança metas econômicas sem negligenciar o social ou a estabilidade fiscal, e que estabelece e cumpre uma trajetória de evolução e desenvolvimento do Estado.

Pode-se afirmar que o projeto é inovador no País, já que perfaz a segunda grande fronteira de eficiência com a aplicação para fase interna de compras: requerimentos internos, análise de mercado, cálculo do custo total de aquisição e definição de modelos de fornecimento e controle de todo o processo por meio de sistema, considerando o TCA (Total Cost of Acquisition) e não o preço de referência imediato. Reitere-se, na oportunidade, que a primeira conquista já havia sido alcançada com a implantação do sistema de compras eletrônicas do Estado denominado SIAD, assegurando credibilidade, controle e transparência às licitações e contratações com o pagamento em dia ao fornecedor e acompanhamento do preço de referência/planilha de custo de bens, serviços e obras no Estado.

Neste contexto, o referido projeto tem vasto alcance social ao contemplar famílias de compras com características multidisciplinares impactantes, nas ações estratégicas que são de deveres do Estado para com o cidadão.

Devido à importância do novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos, o Projeto GES passou a fazer parte do Projeto Estruturador Qualidade e Produtividade do Gasto Setorial e do Acordo de Resultados dos Órgãos e Entidades do Governo de MG, visando a garantir ao alcance das metas e resultados previstos.

FIGURA 2 Metodologia de Strategic Sourcing



Fonte: Seplag/MG

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DO IPSEMG NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS IMPLEMENTADA PELO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

4.1 O IPSEMG

O Ipsemg é uma autarquia estadual, que tem por finalidade prestar assistência previdenciária, através do Regime Próprio de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais, assistência médica, hospitalar, farmacêutica, odontológica e complementar a seu beneficiário. Ou seja, aos servidores públicos estaduais civis e seus dependentes legais, dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Além de ser responsável pelo pagamento das aposentadorias dos servidores efetivos, que ingressaram no Estado a partir de janeiro de 2002, através do FUNPEMG – Fundo de Previdência do Estado de Minas Gerais, de acordo com a Lei Complementar 64/2002.

A estrutura organizacional do Ipsemg é composta pelas Unidades Colegiadas, pela Direção Superior e pelas Unidades Administrativas, conforme se verifica no Organograma do Anexo D.

A estrutura física do Instituto é composta pelo Edifício Sede, Gerência Odontológica, Hospital Governador Israel Pinheiro – HGIP, Centro de Especialidades Médicas – CEM, e 70 (setenta) Agências Regionais distribuídas por todo o Estado de Minas Gerais.

Dentre as competências organizacionais, compete ao Departamento de Material e Patrimônio do IPSEMG - DEMAP, desenvolver atividades administrativas, voltadas ao planejamento, coordenação, execução, orientação e controle das atividades relativas à área de Suprimentos, principalmente no que se refere aos procedimentos licitatórios, visando ao abastecimento de todas as suas Unidades Administrativas, incluindo as agências e centros regionais localizados no interior do Estado. Faz parte do Organograma do Departamento de Material – DEMAP - o Setor de Almoxarifado-Sede, responsável pela aquisição, armazenamento e distribuição dos materiais de uso administrativo (Impressos Gráficos, Material de Escritório, Suprimentos de Informática, etc.), necessários ao funcionamento de toda a Instituição, incluindo suas Unidades no interior do Estado. Além do Setor de Almoxarifado-Sede, já mencionado, o IPSEMG mantém, ainda, mais 02 (dois) setores de Almoxarifados localizados no HGIP e na Gerência Odontológica.

Apesar de manter em sua estrutura 03 (três) setores de Almoxarifado, distintos, os processos de compras instruídos para o devido abastecimento destes almoxarifados, são processados, licitados e homologados através do Departamento de Material e Patrimônio – DEMAP.

4.2 DA SITUAÇÃO ANTERIOR À IMPLANTAÇÃO DO GES

Os levantamentos efetuados pela Instituição para detecção das causas do mau funcionamento do setor responsável por suprimentos revelaram o diagnóstico demonstrado no quadro 1:

QUADRO 1 Diagnóstico e Efeito

Causas	Efeitos
Inexistência de manuais de procedimentos contendo os critérios de recebimento, guarda e distribuição dos materiais.	Improvisação de procedimentos e indefinição de responsabilidades
Setores executores e controladores das execuções sobrecarregados de serviços	Stress dos servidores que atuam na área; mau atendimento
Sistema computadorizado muito lento	Perda de tempo e mau atendimento
Sistema computadorizado inadequado	Relatórios de controle incorretos
Descrição insuficiente nas especificações dos materiais	Aquisições que não atendiam às necessidades
Falta de dimensionamento das reais necessidades dos usuários	Desperdício de materiais e gastos excessivos
Burocracia exagerada da Administração	Demora na efetivação das aquisições
Dificuldades de relacionamento entre servidores e Direção	Auto-estima dos servidores afetada
Falta de incentivo para os servidores	Desânimo

Fonte: DEMAP/Almoxarifado – Ipsemg – Sede

Conforme indicado no Quadro 1, a situação da área de almoxarifado do IPSEMG apresentava problemas com diversas causas e variados efeitos. As causas diziam respeito a controles deficientes, inadequação do espaço físico, deficiências no processo de compras e nos sistemas e questões relacionadas à organização do trabalho e relacionamento. Essas causas tinham como efeitos a existência de dados não confiáveis, a realização de compras desnecessárias e não planejadas, o atendimento deficiente dos usuários, a perda de tempo, o desperdício de materiais, entre outros.

Outro problema grave detectado era a prática dos chamados “estoques de armário”, provocada pela inexistência de critérios de distribuição e real diagnóstico das necessidades de consumo de materiais de cada setor que compõe a estrutura da Instituição.

Identificou-se também, que o desperdício era provocado principalmente pelo excesso de pedidos incorretos de materiais, refletindo nas aquisições também incorretas e o excesso de pedido do mesmo material. Havia claramente uma deficiência dos controles existentes.

4.3 DO PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS NO IPSEMG (Situação Atual)

A política de Gestão Estratégica de Suprimentos implementada pelo Governo do Estado de Minas Gerais, além de garantir melhorias na qualidade do gasto e ganhos que se obteve na redução de custos administrativos e processuais, permitiu também, o desenvolvimento de ferramentas de monitoramento de economia, criação de modelos inovadores de contratação, assegurando a continuidade das novas estratégias de aquisição e contratação de materiais e serviços.

O novo modelo permite que muitas compras sejam realizadas de forma conjunta pelos Órgãos e Entidades do Poder Executivo e de outras esferas de Governo, por meio de pregões para registros de preços, concentrando grandes volumes de compras, com conseqüente redução dos preços.

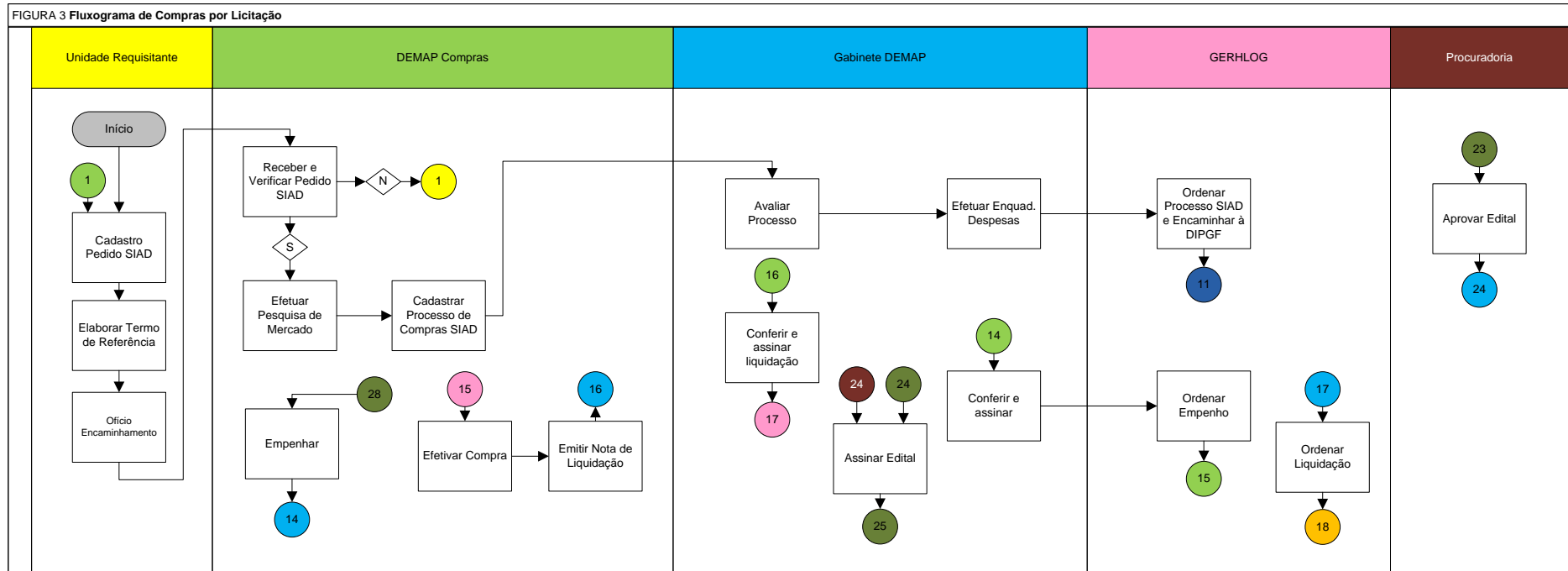
Alinhado a esta nova política, o IPSEMG aderiu como órgão não-participante ou carona⁸, ao Registro de Preços dos itens de material de escritório, limpeza e informática, o que reduziu sensivelmente os problemas detectados, principalmente no que tange à burocracia dos processos de aquisição, de controle e os sistemas informatizados, implementados através do GES, conforme apontam os fluxogramas apresentados abaixo, onde se percebe claramente, uma redução drástica no fluxo das aquisições.

O planejamento dos itens de material gráfico e impressos, ainda não é contemplado pela utilização do Sistema de Registro de Preços, o que tem provocado a morosidade na aquisição desses itens. Como se trata de material de grande valor agregado e grande importância para o planejamento da demanda de consumo, torna-se urgente a inclusão dos mesmos na utilização do Registro de Preços.

A aquisição de materiais, cuja programação de compra não é prevista no Registro de Preços, obedece ao fluxo de compras, descrito, a seguir, na figura nº 01, o que torna o procedimento burocrático e moroso, dificultando o planejamento da aquisição do item, cuja estimativa de quantitativo, para estoque de consumo, em tese, deveria obedecer ao prazo máximo de 120 dias, estabelecido no art. 4º, “b” da Portaria do IPSEMG nº 34/2005.

⁸ Decreto Estadual nº 44.787/2008 – Art. 4º, XII - órgão ou entidade da Administração Pública que, inicialmente, não tenha participado do certame licitatório ou de lote específico e que adere à ARP durante sua vigência.

FIGURA 3 Fluxograma de Compras por Licitação



(Continuação)

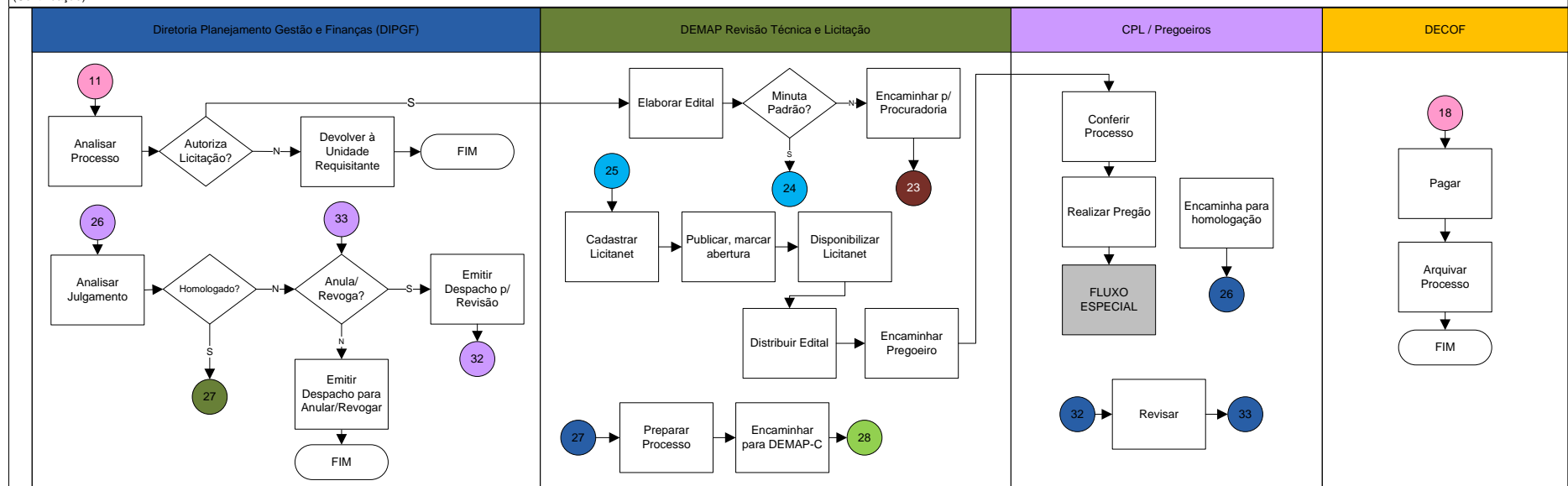
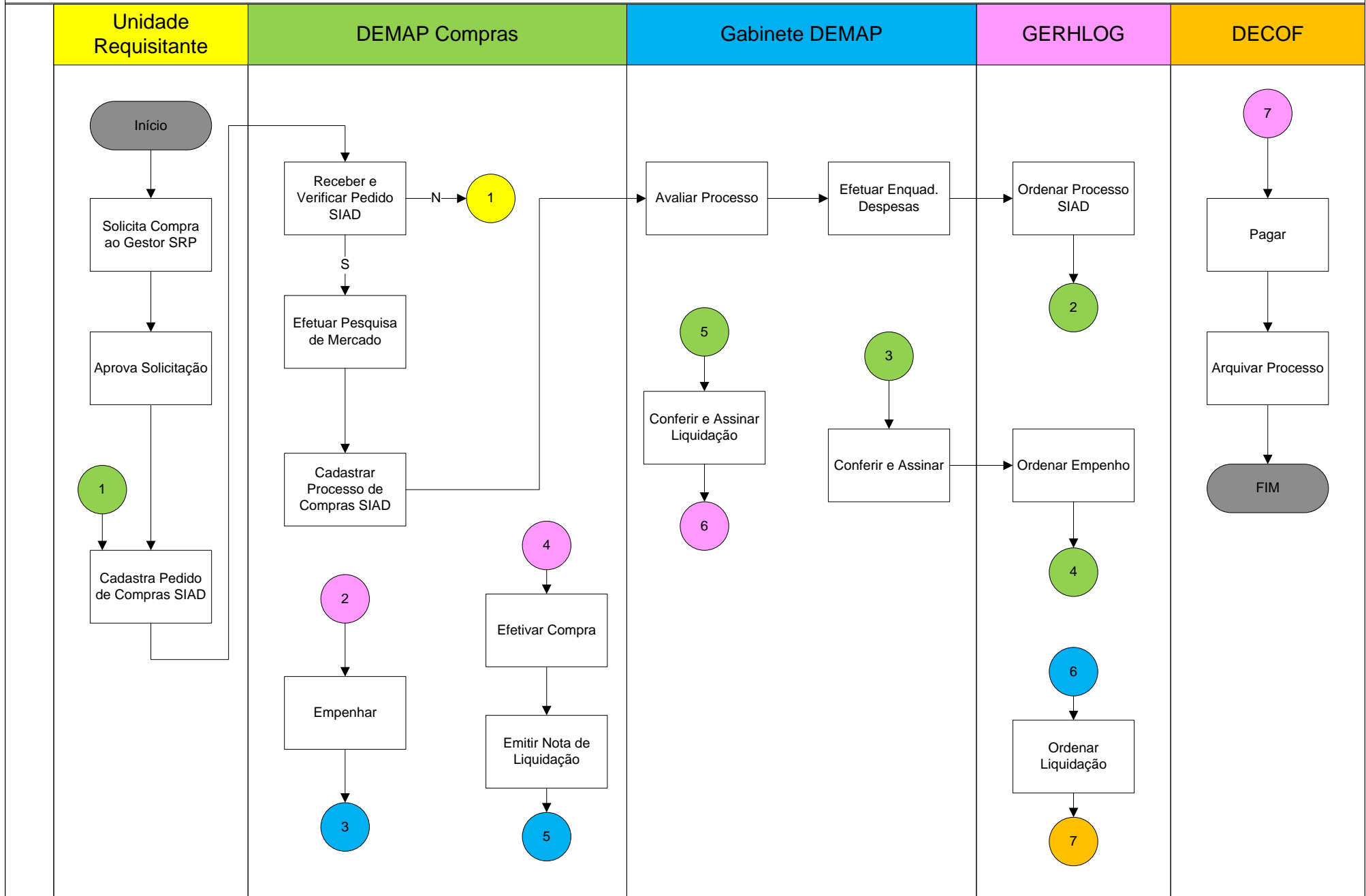


FIGURA 4 Fluxograma de Compras por Registro de Preços


4.3.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS JUNTO AO SETOR DE ALMOXARIFADO DO EDIFÍCIO SEDE DO IPSEMG

A partir dos relatos feitos pelo Coordenador do Setor de Almoarifado, constatou-se que mesmo após a implementação de todas as ferramentas introduzidas pelo GES (Siad, Registro de Preços, Portal de Compras, etc), a falta de uma política interna adequada de administração de materiais, vem conduzindo os setores envolvidos, ao desperdício exagerado de materiais, ao super dimensionamento da demanda para participação no Planejamento do Registro de Preços - principal ferramenta da GES - e, principalmente, a manutenção de estoques de segurança em níveis altíssimos, por puro desconhecimento da demanda interna de materiais.

Durante a coleta de dados e registro dos relatos do Coordenador do Setor de Almoarifado, deu-se a análise da previsão da demanda de consumo realizada para a Programação Orçamentária de 2009. A referida análise demonstrou que o setor responsável por tal programação, vem aplicando um acréscimo percentual na demanda de consumo, em alguns itens de despesa em até 60%, sem, contudo, garantir a real necessidade de aumento nessa demanda, pois o setor não dispõe de informações suficientes para tais acréscimos, principalmente quando se trata de patamares tão elevados, conforme ilustrado na tabela 2.

TABELA 1 - Previsão para Programação Orçamentária de 2009

Base para Programação de Despesas Orçamentárias para 2009 (R\$)						
Despesa	Descrição	2006	2007	2008 até 18/06	Percentual Aplicado	Previsão p/ 2009
3003	UTENSÍLIOS REFEITÓRIO E COZINHA	6.114,80	9.452,00	7.271,00	50%	14.178,00
3004	MATERIAL GRÁFICO	251.942,00	366.168,19	109.345,49	60%	585.869,10
3005	MATERIAL DE ESCRITÓRIO	104.878,04	142.714,37	79.944,80	60%	228.342,99
3006	MATERIAL DE DESENHO	0,00	0,00	0,00	0%	-
3008	PRODUTOS ALIMENTÍCIOS	23.139,00	33.517,85	6.204,61	50%	50.276,78
3015	MAT. FOTOGRÁFICO / COMUM. / CINEMATOGRÁFICO	249,60	0,00	0,00	50%	1.000,00
3016	MATERIAL. INFORMÁTICA	90.421,68	76.494,82	37.891,52	60%	122.391,71
3017	ARTIGOS PARA LIMPEZA E HIGIENE	15.690,00	12.685,78	9.154,22	50%	19.028,67
3019	MAT. MANUTENÇÃO CONSERV. IMOVEIS ADM PÚBLICO	7.487,30	3.015,20	668,00	50%	4.522,80
3020	MATERIAL ELÉTRICO	1.647,95	2.115,75	1.616,83	50%	3.173,63
3021	MAT. MANUTENÇÃO CONSERV. BENS DOMÍNIO PÚBL.	0,00	0,00	359,88	50%	-
3022	FERRAMENTAS, FERRAGENS E UTENSÍLIOS	77,30	0,00	131,77	50%	-
3023	PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA VEICULOS	0,00	4.202,00	0,00	50%	-
3024	PEÇAS E ACESSÓRIOS P/ EQUIPAMENTOS E ...	0,00	0,00	0,00	0%	-
3030	MATERIAIS P/ ACONDICIONAMENTO E EMBALAGENS	199,50	109,60	319,00	50%	164,40
3099	OUTROS MATERIAIS	0,00	0,00	0,00	0%	-
TOTAL GERAL		501.847,17	650.475,56	252.907,12	Xx	1.028.948,08
TOTAL ITENS DE ELEMENTO DESP PEDIDO PELO ALMOXARIFADO		469.495,62	607.624,76	243.926,03	Xx	970.974,88

Fonte: DEMAP/Almoxarifado – Ipsemg – Sede

O aumento injustificado, conforme relatado, dá-se, principalmente, pela falta de um diagnóstico da real necessidade de consumo de materiais de cada setor que compõe a estrutura do IPSEMG, o que induz, por medo de desabastecimento, um aumento excessivo na Programação Orçamentária.

Verifica-se, também, que a falta de um Planejamento eficaz de Compras na Instituição estudada, além de apresentar um crescimento absolutamente injustificado na demanda de consumo, vem mantendo níveis de estoque alto, conforme se verifica nas tabelas 3 e 4.

TABELA 2: Situação financeira do Estoque Total do Almoxarifado - novembro/2008

Saldo Anterior	546.544,43
Entradas	69.938,47
Saídas (baixas/atendimentos)	126.431,36
Saída não estocável	2.221,55
Estornos	6.160,55-
Saldo Atual	481.669,44

Fonte: DEMAP/Almoxarifado – Ipsemg-Sede

TABELA 3: Situação financeira do Estoque Total do Almoxarifado em jan/2009

Saldo Anterior	505.500,13
Entradas	45.536,13
Saídas (baixas/atendimentos)	61.740,60
Saída não estocável	0,00
Estornos	0,00
Saldo Atual	489.295,66

Fonte: DEMAP/Almoxarifado – Ipsemg-Sede

O SIAD permite o controle das aquisições desde seu pedido inicial até o recebimento do material solicitado, passando pelas fases de licitação, aprovação (homologação), empenho e liquidação de despesas, bem como, o controle e cadastro de fornecedores, e todos esses aplicativos juntos formam, hoje, o novo Portal de Compras do Governo de Minas Gerais.

Embora a utilização do SIAD tenha permitido grandes avanços nas compras públicas como maior qualidade dos materiais e serviços adquiridos; utilização maciça do pregão e dos registros de preços, disponibilização de informações para planejamento de compras e acompanhamento de contratos, é preciso ter claro que a melhoria na gestão de suprimentos não dependerá apenas da implantação de sistemas computadorizados, estes servirão apenas como valiosa ferramenta para o processo de execução.

É necessário elaborar o planejamento interno da demanda, pois a partir da análise dos dados (referência tabela planejamento 2009), situação do IPSEMG, verifica-se que o planejamento de consumo não é consolidado com as demandas reais de cada unidade, o que faz com que a média de material estocado seja muito alta.

Mesmo com a implementação das novas ferramentas de gestão estratégica de suprimentos e participação no Registro de Preços, ficou evidenciado pelas informações prestadas pelo setor de Almoxarifado, que há a necessidade de maior conhecimento da demanda geral de material de consumo, a fim de ser implementado um planejamento interno eficiente para controle dos estoques.

Entretanto, a implantação de um planejamento eficaz de gestão de suprimentos não pode ser atribuída ao Departamento de Material e Patrimônio, isoladamente. É tarefa que exige a participação de todos os demais setores da organização.

4.4 DAS PROPOSTAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO DE COMPRAS NO IPSEMG

Para redução dos custos e manutenção do estoque em níveis mínimos, no Setor de Almoxarifado, sugere-se a utilização de ferramentas modernas de administração de materiais (MRP) tais como o “Levantamento das Necessidades em Material de Consumo”, sistema que envolve os usuários e gestores na definição de necessidades de estoques e acompanhamento da execução pelo DEMAP/Almoxarifado.

O Planejamento da Necessidade de Materiais é uma ferramenta da metodologia de controle de estoques. A grande vantagem de sua aplicação é que ele permite ver, de forma rápida, o impacto de qualquer re-planejamento. Assim, pode-se saber os itens que faltam e tomar medidas corretivas, e os estoques em excesso para cancelar ou reprogramar pedidos, visando manter os estoques em níveis razoáveis.

Deverá ser implementada, também, a metodologia do “Caderno Resposta”, em que a responsabilidade pela elaboração do levantamento das necessidades e o conseqüente planejamento anual das aquisições de material será atribuída ao usuário, que deverá informar os produtos e as quantidades previstas para o seu consumo.

Portanto, as principais ações apontadas devem contemplar:

a) A elaboração de um Plano de Suprimentos, documento a ser utilizado na instrução de processo administrativo da licitação com vistas ao Registro de Preços, através do qual as aquisições decorrentes de tal registro, deverão obedecer aos quantitativos estimados constantes no referido plano de consumo;

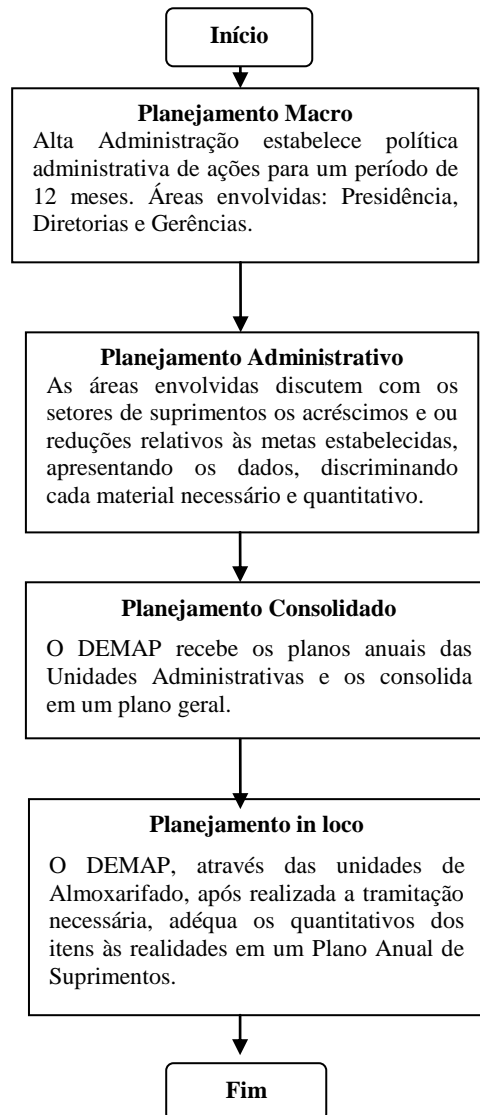
b) A elaboração e consolidação de uma política anual de compras deverá ser de responsabilidade do Departamento de Material e Patrimônio.

Nesse estágio, todas as Gerências, após terem efetuado seus planejamentos e definido os materiais necessários e respectivos quantitativos, deverão encaminhar estes dados para o DEMAP, para que todas as solicitações sejam consolidadas, em itens comuns, para agilizar as aquisições e executar os procedimentos necessários e inerentes à tramitação dos processos, até a fase de execução dos contratos.

Uma vez reestruturado todo o sistema de aquisições de materiais, caberá aos setores de Almoxarifado, fazer cumprir suas rotinas normais estabelecidas, controlando o quantitativo de cada item pelo estoque médio mensal, controle esse, que deverá ser subsidiado por programas informatizados.

Nessa fase do processo, o planejamento já foi realizado para um período de 12 (doze) meses e o setor de suprimentos continuará com a rotina de solicitar somente o necessário para suprir as quantidades programadas para manter um estoque mínimo.

FIGURA 5 Proposta de planejamento anual de suprimentos



c) O desenvolvimento de metodologia adequada de gestão de estoques consubstanciada no planejamento de suas necessidades;

d) Sugere-se, ainda, que a atividade de planejamento, como condição de contratação, seja institucionalizada através de normas internas;

e) Seja estabelecida, como prioridade de ação, a capacitação técnica e gerencial através de treinamento de todos os recursos humanos alocados nas atividades de suprimentos,

cujo enfoque seja: legislação vigente e filosofia da nova visão de suprimentos de materiais, com a adoção do Sistema de Registro de Preços;

f) A utilização das novas versões dos módulos do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços - SIAD contempladas no novo Portal de Compras, o qual é responsável pela gestão de aquisições e contratações do Estado, como ferramenta que permita a efetivação do planejamento anual proposto;

g) propor no Siad a criação e implementação do módulo específico para planejamento de compras, o qual tenha por objetivo disponibilizar para todos os órgãos e entidades, bem como para as suas unidades administrativas, uma ferramenta que possibilite a elaboração de um planejamento global das compras para cada exercício financeiro ou para mais de um exercício.

h) Participação efetiva do IPSEMG no projeto Gestão Estratégica de Suprimentos – GES, através do SRP como órgão participante e não simplesmente como carona, após a elaboração do plano anual de consumo, uma vez que tal ferramenta permite maior economia nas compras, além de drástica redução no fluxo de compras, conforme amplamente demonstrado.

CONCLUSÃO

A Administração Pública passa por contínuas mudanças que fazem do gestor público um conciliador para buscar um equilíbrio entre as três dimensões do planejamento, a saber: os objetivos viáveis, os recursos suficientes e a estrutura mais adequada e flexível. A diferença entre estes fatores dificulta ainda mais a missão do administrador público, que é gerar serviços com eficiência, eficácia e celeridade atendendo todos os pressupostos das leis que regem os processos de compras nas instituições públicas.

Ciente do seu poder de compras, o Estado de Minas Gerais tem procurado conhecer as melhores práticas de compras, promovendo mudanças, estimulando a inovação tecnológica e fomentando a adoção de critérios eficientes nas compras públicas, através da Gestão Estratégica de Suprimentos.

Para sucesso e êxito dessas ações, além da sinergia a ser promovida junto aos órgãos e entidades da Administração Pública, é fator decisivo para a gestão de suprimentos, haver o planejamento interno da demanda de consumo.

Neste estudo, verificou-se que não existe um planejamento de compras efetivo, o gestor limita-se a suprir as demandas de materiais de acordo com a sua utilização. Observou-se a inexistência de um planejamento das reais necessidades de compras ao longo do ano, aliado ao planejamento de atividades a serem executadas pelo Departamento de Material e Patrimônio.

Para que o processo de planejamento tenha sucesso, duas grandes barreiras devem ser ultrapassadas: a resistência interna ao estabelecimento de objetivos e a relutância em aceitar os planos em virtude das mudanças que trazem.

Para vencer todas essas barreiras deve-se envolver, ao máximo, as pessoas responsáveis pelo cumprimento dos planos definidos, buscando, também, a participação de todos na definição dos objetivos relativos ao seu setor e dos aspectos relativos ao cumprimento desses objetivos. Um sistema de comunicação bem definido também é outro fator que auxilia o sucesso do planejamento.

O planejamento bem elaborado permite ao Administrador Público considerar fatores, para efeito de tomada de decisão, que dificilmente seriam considerados sem o uso desse recurso. Nesse sentido, o planejamento se transforma em uma ferramenta importante e eficiente, podendo determinar resultados satisfatórios e econômicos para qualquer órgão ou entidade da Administração Pública.

O presente estudo permite concluir que o planejamento não é um ato isolado e deve, portanto, ser visualizado como um processo composto de ações interrelacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos.

Por fim, conclui-se que a adoção do SRP e do Pregão possibilitam, com absoluta certeza, flagrante economia de recursos, além de ganho em celeridade e racionalização dos processos, sendo as mais inovadoras ferramentas para compras e contratações de serviços pela Administração Pública.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Republicado 6 jul. 1994. Disponível em: http://www.compras.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=113>. Acesso em: 20 out. 2008.

BRASIL. 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 jul. 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm>. Acesso em: 20 out. 2008.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 mai. 2000, p. 1. Disponível em: <http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao>.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kebler F.. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

MARINO, Sílvia. **Gestão pública, eficiência privada**. Revista Tecnológica, ano 13, n. 147, fev. 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru – **Fundamentos de Administração**: Manual compacto para cursos de formação tecnológica e seqüenciais – São Paulo: Atlas, 2004.

MINAS GERAIS. Decreto Sem Número de 03 de março de 2008. Cria o Comitê Executivo de Gestão Estratégica de Suprimentos da Família de Materiais de Escritório - CEGESME, no âmbito da Administração. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Minas Gerais, 04, março, 2008, col. 2, p. 9.

MINAS GERAIS. Decreto Sem Número de 03 de março de 2008. Cria o Comitê Executivo de Gestão Estratégica de Suprimentos da Família de Medicamentos, no âmbito da Administração

Pública do Poder Executivo. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Minas Gerais, 04, março, 2008, col. 1, p. 9.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44.741, de 28, de fevereiro de 2008. Cria o Comitê Executivo de Gestão Estratégica de Suprimentos da Família de Equipamentos de Informática-CEGESEI, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Minas Gerais, 29, fev., 2008, Col. 1, p. 1.

MINAS GERAIS. Decreto Sem Número de 03 de março de 2008. Cria o Comitê Executivo de Gestão Estratégica de Suprimentos da Família de Refeições, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Minas Gerais, 04, março, 2008, col. 2, p. 9. Retificação: **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Minas Gerais, 28, jun., 2008, col. 2, p. 8.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44.786, de 18 de abril de 2008. Contém o regulamento da modalidade de licitação denominada Pregão, nas formas presencial e eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Minas Gerais, 19, abr., 2008, Col. 1, p. 1.

MINAS GERAIS. Decreto nº 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. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Minas Gerais, 19, abr., 2008, Col. 1, p. 5.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44. 902, de 24 de setembro de 2008. Dispõe sobre Política e Diretrizes para Contratação de passagens aéreas e cria o Comitê Executivo de Gestão Estratégica de Suprimentos da Família de Passagens Aéreas – CEGESPA, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Minas Gerais, 25, set., 2008, col. 2, p. 1.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.018, de 20 de janeiro de 2009. Dispõe sobre a utilização e gestão do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais - SIAD-MG do Poder Executivo Estadual. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Minas Gerais, 21, jan., 2009, col. 2, p.1.

MINAS GERAIS. Lei 14.167, de 10 de janeiro de 2002. Dispõe sobre a adoção no âmbito de Estado, do Pregão como modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Minas Gerais, 11, jan. 2002, col. 1, p. 2.

SALDANHA, Clezio. Introdução à Gestão Pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

SLACK, N., Chambers, S., Johnston, R. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VIANA, João J. **Administração de Materiais**: Um Enfoque Prático. São Paulo: Atlas, p.35.

ANEXO A – Registro de Preços de Suprimentos de Informática

CARTUCHOS PARA IMPRESSORAS A JATO DE TINTA E TONERS

Número do Planejamento: 34/2007	Número do RP: 29/2007	CONTATO: Thiago / Everaldo - 3290-8184
Número do Pregão: 03/2007	Vigência: 07/11/2007 a 06/11/2008	licitacoes@planejamento.mg.gov.br

Nº	MATERIAL	UNIDADE		COTA ANUAL	P E D I D O S				Quant Pedida	SALDO COTA	% Cons Cota
		UNID	CÓD		16/01/08	10/03/08	17/06/08	27/08/08			
01	TONER - HP C7115 X	UNID	1	12	0	4	0	8	12	0	100%
02	CARTUCHO TINTA - HP C6578 A	UNID	1	50	15	15	20	0	50	0	100%
03	CARTUCHO TINTA - HP C4844 AL	UNID	1	60	15	15	0	20	50	10	83%
04	CARTUCHO TINTA - HP C6625 AL	UNID	1	16	0	5	5	6	16	0	100%
05	CARTUCHO TINTA - HP C6656 A	UNID	1	16	6	6	4	0	16	0	100%
08	CARTUCHO TINTA - HP C6615 N	UNID	1	15	0	0	0	15	15	0	100%
Totalização de itens				169	36	45	29	49	159	10	94%

- a) O item 97.066-2 foi alterada a quantidade de 10 para 16 unidades, devido aumento na demanda;
- b) O item 97.205-3 foi alterada a quantidade de 8 para 12 unidades, devido aumento na demanda;
- c) O item 97.106-5 foi incluído posteriormente, devido aumento na demanda.

ANEXO B – Registro de Preços Material de Escritório

SEQ	Nº	CÓDIGO	ÍTEM	MATERIAL	UNIDADE		COTA ANUAL	P E D I D O S					Quant Pedida	SALDO COTA	% Cons Cota
					UNID	CÓD		05/02/09							
01	11	20.008	17.534-0	ALMOFADA CARIMBO Nº 3 SEM TINTA	UNID	1	600	100					100	500	16,7
02	19	20.616	11.625-4	BOBINA FAC-SIMILE 216MM X 30M	UNID	1	600	100					100	500	16,7
03	21	20.053	96.440-9	BOBINA MÁQ CALCULAR 57MM X 30M	UNID	1	390	60					60	330	15,4
04	23	20.023	96.540-5	BORRACHA BRANCA 45 X 25 X 10MM	CX C/20	54	80	15					15	65	18,8
05	29	21.152	96.676-2	CAIXA ARQUIVO MORTO 135 X 250 X 360MM	UNID	1	10.000	1.500					1.500	8.500	15,0
06	31	22.280	96.675-4	CAIXA ARQUIVO MORTO 437 X 300 X 180MM	UNID	1	600	0					0	600	0,0
07	41	23.185	95.512-4	CALCULADORA MESA 12 DÍGITOS	UNID	1	30	15					15	15	50,0
08	47	20.028	96.684-3	CANETA ESFEROGRÁFICA MEDIA AZUL	CX C/50	61	400	70					70	330	17,5
09	51	20.029	96.687-8	CANETA ESFEROGRÁFICA MEDIA VERMELHA	CX C/50	61	60	10					10	50	16,7
10	57	23.213	96.686-0	CANETA HIDROCOR VERMELHA	UNID	1	20	10					10	10	50,0
11	59	23.212	96.688-6	CANETA HIDROCOR C/6 UNIDADES	JOGO C/6	308	40	10					10	30	25,0
12	61	20.860	14.451-7	CANETA MARCA TEXTO COR AMARELA	UNID	1	1.800	300					300	1.500	16,7
13	67	21.553	12.154-1	CAPA ENCADERN POLIPROPILENO – CRISTAL	PCT 100	201	50	20					20	30	40,0
14	69	21.537	12.153-3	CAPA ENCADERN POLIPROPILENO - PRETA	PCT 100	201	50	20					20	30	40,0
15	77	20.000	96.691-6	CLIPS P/ PAPEL Nº 0 EM AÇO NIQUELADO	CX C/100	38	2.400	400					400	2.000	16,7
16	85	20.001	96.695-9	CLIPS P/ PAPEL Nº 6/0 EM AÇO NIQUELADO	CX C/50	61	1.700	200					200	1.500	11,8
17	89	23.142	9.613-0	COLA BRANCA LIQUIDA P/ PAPEL - 90g	FRASCO	229	900	150					150	750	16,7
18	91	20.081	9.614-8	COLA EM BASTÃO	UNID	1	2.160	360					360	1.800	16,7
19	99	20.021	10.957-6	COLHETE P/ PAPEL Nº 10 - METAL LATONADO	CX C/72	220	3.500	600					600	2.900	17,1
20	103	22.472	9.618-0	COLHETE P/ PAPEL Nº 15 - METAL LATONADO	CX C/72	220	300	60					60	240	20,0
21	105	23.214	12.931-3	CORRETIVO LIQUIDO COM APLICADOR – 18 ML	FRASCO	91	800	120					120	680	15,0
22	109	20.976	7.590-6	DISQUETE 3 ½ POLEGADAS 1,44MB	CX C/10	182	95	0					0	95	0,0
23	133	20.083	97.045-0	EXTRATOR GRAMPOS AÇO TIPO ALAVANCA	UNID	1	345	60					60	285	17,4

24	135	20.076	97.423-4	FITA ADESIVA TRANSP. 12MM X 50M	UNID	1	780	130						130	650	16,7
25	137	21.649	97.425-0	FITA ADESIVA TRANSP. 50MM X 50M	UNID	1	450	0						0	450	0,0
26	141	20.077	46.782-0	FITA CREPE 50MM X 50M	UNID	1	750	150						150	600	20,0
27	153	23.146	96.698-3	GOMINHA LATEX Nº18 COR AMARELA	PCT C/100G	193	1.600	250						250	1.350	15,6
28	155	23.215	97.485-4	GRAMPEADOR MESA TIPO ALICATE - 26/6	UNID	1	660	100						100	560	15,2
29	157	20.002	21.432-9	GRAMPO P/GRAMPEADOR AÇO GALV. 26/6	CX C/5000	219	1.800	400						400	1.400	22,2
30	165	20.033	97.579-6	LAPIS TIPO 2 HB – CILÍNDRICO – APONTADO	UNID	1	4.000	720						720	3.280	18,0
31	175	20.137	97.605-9	LIVRO ATA NUMERADO – 220 X 320MM – 200FL	UNID	1	800	150						150	650	18,8
32	193	20.041	13.713-8	PAPEL CARBONO UMA FACE 210 X 297MM PRETO	CX C/100FL	233	45	10						10	35	22,2
33	227	20.040	97.482-0	PASTA ABA ELASTICO CINZA – 240 X 350MM	UNID	1	600	100						100	500	16,7
34	237	20.135	11.365-4	PASTA AZ 280 X350MM LOMBADA DE 80MM	UNID	1	800	150						150	650	18,8
35	247	20.085	8.721-1	PASTA SUSPENSÁ CPMPLTA 360 X 240MM	UNID	1	11.200	2.000						2.000	9.200	17,9
36	251	21.524	4.921-2	PERFIL ENCADERNAÇÃO PRETO – 12MM	PCT 100	201	12	5						5	7	41,7
37	253	21.836	51.392-0	PERFIL ENCADERNAÇÃO PRETO – 14MM	PCT 100	201	12	5						5	7	41,7
38	255	21.526	51.181-1	PERFIL ENCADERNAÇÃO PRETO – 20MM	PCT 70	624	14	5						5	9	35,7
39	257	23.167	97.428-5	PERFURADOR PAPEL 35 FOLHAS – 2 FUROS	UNID	1	200	50						50	150	25,0
40	265	21.470	20.904-0	PINCEL P/ QUADRO BRANCO COR AZUL	UNID	1	150	36						36	114	24,0
41	271	21.472	20.577-0	PINCEL P/ QUADRO BRANCO COR VERMELHA	UNID	1	150	36						36	114	24,0
42	273	23.101	7.513-2	PLÁSTICO PARA PASTA CATÁLOGO 4 FUROS	PCT 100	201	30	10						10	20	33,3
43	279	23.217	97.574-5	PRANCHETA EUCATEX MARRON – 216 X 330 MM	UNID	1	20	10						10	10	50,0
44	281	20.017	97.183-9	REGUA PLÁSTICO CRISTAL 30CM	UNID	1	420	100						100	320	23,8
45	283	20.075	8.271-6	TESOURA MULTIUSO LÂMINAS INOX 21CM	UNID	1	300	50						50	250	16,7
46	285	21.769	25.392-8	TINTA PARA CARIMBO COR AZUL	FRAS. 40MM	93	500	96						96	404	19,2
Totalização de itens								52.213	8.743	0	0	0	0	8.743	43.470	16,7

ANEXO C – Registro de Preços Material de Limpeza

SEEDS - Planejamento: 83/2008 - Pregão Presencial: 04/2008 - RP: 87/2008 - V I G Ê N C I A: 03/12/2008 a 01/12/2009.

SEQ	Nº	CÓDIGO	ITEM	MATERIAL	UNIDADE		COTA ANUAL	P E D I D O S						QUANT PEDIDA	SALDO COTA	% CONS COTA	LIB. COT A
					UNID	CÓD		28/01/09									
01	08	22.802	76.127-3	DETERGENTE NEUTRO LIQUIDO 500ML	FRASCO	120	600	120						120	480	20%	
02	13	20.112	5.691-0	SABONETE COMUM 90 GRAMAS	TABLETE	744	720	0						0	720	0%	
03	18	22.610	70.065-7	PORTA PEPEL TOALHA PARA FOLHA	UNID	1	85	85						85	0	100%	
04	36	22.454	63.368-2	PAPEL TOALHA EM FOLHA INTERCALADA	FARDO	280	1.000	150						150	850	15%	
05	43	20.117	5.024-5	HIPOCLORITO DE SODIO (AGUA SANITARIA)	LITRO	28	120	0						0	120	0%	
06	52	20.118	5.941-2	SACO REFORÇADO PARA LIXO 100 LITROS	PACOTE	201	180	40						40	140	22%	
07	62	23.181	102.539-2	PAPEL HIGIENICO 10 CM X 300 M	ROLO	608	5.000	840						840	4.160	17%	
Totalização de itens							7.705	1.235	0	0	0	0	0	1.235	6.470	16%	

Pesquisa Pregões - Lista de Lotes por Pregão

Pregão Presencial : 4 / 2008 - MATERIAIS DE HIGIENE E LIMPEZA	Ver Edital
Comprador: SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA SOCIAL	Ver Comunicados
Unidade: URP	
Envio Propostas:	Início: 22/09/2008 às 09:30 Fim: 22/09/2008 às 09:30
Abertura Propostas:	Início: 22/09/2008 às 09:30
Sessão de Lances:	Início: 29/09/2008 às 17:32:43 Fim: 26/11/2008 às 17:39:01
Ver Lotes do Pregão Ata Pregão - 14/11/2008	
Ata Complementar - 26/11/2008	

