

PLANEJAMENTO DE COMPRAS CENTRALIZADAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Marta Sampaio de Freitas¹

Mohana Rangel dos Santos Reis²

Nathalia Rodrigues Cordeiro³

Resumo

As compras públicas têm função estratégica devido ao significativo potencial econômico e de indução de políticas públicas. O objetivo do artigo é demonstrar como o planejamento adequado se traduz em sucesso da contratação, uma vez que atende às necessidades da administração pública com vantajosidade de preços e de qualidade para a prestação dos serviços à sociedade. Para isso, apresenta-se como a institucionalização do Sistema Logístico do Estado do Rio de Janeiro (Sislog) favoreceu o planejamento de compras, seguida da implementação da Política Estadual de Gestão Estratégica de Suprimentos. Esse esforço promoveu a padronização e a racionalização das especificações; a melhoria dos processos de planejamento da demanda; e o ganho de escala com as compras centralizadas, por meio do Sistema de Registro de Preços (SRP). Nesse sentido, apesar dos avanços mencionados, há, ainda, desafios a serem conquistados. Conclui-se, então, que é necessário fomentar a cultura do planejamento de compras com uma abordagem sistemática para institucionalizar o planejamento dos suprimentos, bem como incentivar as aquisições por meio do SRP, a fim de racionalizar os processos de compras.

Palavras-chave: Planejamento de Compras Públicas. Política Estadual de Gestão Estratégica de Suprimentos. Plano de Suprimentos.

Abstract

Public procurement plays a strategic role due to the significant economic potential and the induction of public policies. This article aims to demonstrate how proper planning turns into successful contracting, as it meets the needs of the Public Administration regarding value for money and better quality provisions of services to society. For this, we present how the institutionalization of the Logistic System of the State of Rio de Janeiro (SISLOG) benefited procurement planning, followed by the implementation of the State Policy for Strategic Sourcing. This effort promoted the standardization and rationalization of specifications, the improvement of demand planning processes, and the gain of scale with shared procurement (SP), through the Price Registration System (PRS). Despite the advances mentioned, there are still challenges to be overcome. In conclusion, it is necessary to promote a procurement planning culture, through a systematic approach to institutionalize supplies planning and encourage acquisitions through PRS as means of rationalizing bidding processes.

Keywords: Public Procurement Planning. State Policy for Resources Strategic Management. Supply Plan.

¹ Doutora em Bioquímica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com pós-doutorado pela University of California San Diego. Superintendente de Contratações Centralizadas da Subsecretaria de Logística da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro. Professora da EGPP/Ceperj.

² Especialista em Gestão Estratégica em Comércio Exterior pela Universidade Cândido Mendes e em Gestão Pública e Controle Externo pela Escola de Contas e Gestão do TCE/RJ. Coordenadora de Compras e Licitações Centralizadas da Subsecretaria de Logística da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro. Professora da EGPP/Ceperj.

³ Doutora em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Coordenadora de Gestão Estratégica de Suprimentos da Subsecretaria de Logística da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro. Professora da EGPP/Ceperj.

Introdução

Um planejamento adequado das demandas é fundamental para o sucesso da contratação pública. Por uma compra bem sucedida, entende-se por produtos e serviços que atendam às necessidades da administração pública com vantajosidade de preços e de qualidade para a prestação dos serviços à sociedade.

Segundo Kashap (2004), as compras governamentais englobam a aquisição de bens e a contratação de serviços pelo setor público, com vistas a garantir o funcionamento das atividades inerentes à administração pública e, principalmente, prestar serviços à sociedade em diversas áreas, tais como educação, saúde, segurança, energia e infraestrutura.

Para Ribeiro *et al.* (2017), as compras públicas podem ser associadas a múltiplos objetivos como, por exemplo, a eficiência da administração pública, o aperfeiçoamento das entregas dos serviços públicos à sociedade, a promoção de setores específicos, o estímulo à inovação tecnológica, entre outros. Portanto, conclui-se pela existência de uma política de compras governamentais envolvendo metas e objetivos, como a eficiência a partir do planejamento adequado para as contratações (melhoria na qualificação do objeto, diminuição dos riscos, inovação, redução de custos, instrumentalização do processo), para o desenvolvimento da indústria local e geração de empregos.

De acordo com Medeiros (2017, p. 71),

Sem o conhecimento efetivo e preparo formal dos procedimentos necessários à contratação almejada, a Administração poderá estipular exigências inúteis e desnecessárias, que acarretem práticas arbitrárias e lesivas ao dinheiro público. Com efeito, verifica-se que as principais falhas nos processos de contratação decorrem de planejamento inadequado ou mesmo ausente, resultando em diversos incidentes indesejáveis.

Portanto, planejar bem é uma atividade de fundamental importância para a efetividade das contratações e pressupõe o zelo não só com o erário, mas também com a sociedade, permitindo o mapeamento de riscos e o desenvolvimento de estratégias de solução para a manutenção das atividades, sem desabastecimentos ou paralisações. Ainda, tem como resultado, para o governo, além dos ganhos nas aquisições, um aumento da proximidade com os fornecedores, gerando a confiança do mercado e proporcionando maior eficiência nas aquisições.

Por outro lado, a ausência de um planejamento geral de compras tem como efeito a existência de dados não confiáveis, a realização de compras desnecessárias e não planejadas, a ineficiência no atendimento ao usuário, o desperdício de materiais, a geração de lixo, o gasto com armazenagem e com o ciclo de vida do produto (SANTOS, 2017).

O processo de compras governamentais caracteriza-se por três macroetapas: a) o planejamento da contratação, que se refere à decisão de quando e quais bens ou serviços devem ser adquiridos ou contratados; b) a definição do parceiro de contratação e a elaboração de um contrato estabelecendo as condições em que os produtos ou serviços devem ser entregues ou prestados, respectivamente; e c) o processo de execução do contrato para garantir um desempenho eficaz (ARROWSMITH, 2010).

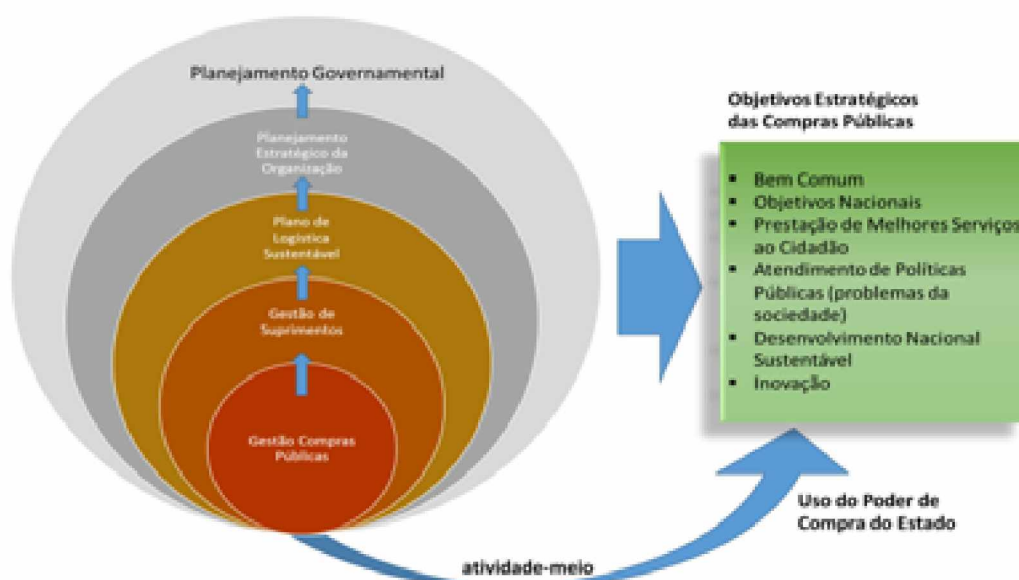
Essas três etapas devem estar alinhadas com o planejamento estratégico do órgão.

Para que os objetivos e os resultados sejam alcançados a partir de ações planejadas, é necessário utilizar mecanismos, processos, relações e ativos gerenciais (WORLD BANK, 2013). Esses critérios são os que norteiam o conceito de governança das aquisições, conforme definido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Acórdão nº 1545:

Consiste no conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com objetivo que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. (BRASIL, 2016).

Nesse sentido, considerando que as compras públicas têm significativo potencial econômico e de indução de políticas públicas, elas devem ser observadas do seu ponto de vista estratégico. É o que apresenta a Figura 1.

Figura 1: Visão estratégica das compras públicas



Fonte: TERRA, 2018, p.8.

Por conseguinte, o governo do estado do Rio de Janeiro promoveu iniciativas de modernização da sua cadeia de suprimentos. Assim surgiu a Gestão Estratégica de Suprimentos (GES), cujos principais objetivos são: padronizar as especificações das compras; racionalizar a diversidade de itens comprados; melhorar os processos de planejamento da demanda; obter ganhos de escala com a melhor utilização dos volumes adquiridos.

Evolução da Política de Gestão Estratégica de Suprimentos do estado do Rio de Janeiro

O arcabouço institucional estabelecido a partir da criação do Sislog favoreceu o planejamento de compras no Estado do Rio de Janeiro. Criado pelo Decreto nº 42.092, o Sislog consiste em um conjunto de órgãos, processos, sistemas, pessoas e recursos, cuja finalidade é:

(...) **planejar**, regulamentar e supervisionar, coordenar, promover, manter e acompanhar o fluxo de bens e serviços necessários para a manutenção dos Órgãos do Poder Executivo do

Estado do Rio de Janeiro em pleno funcionamento. (RIO DE JANEIRO, 2009b, grifo das autoras).

Dessa forma, o Sislog se destina a programar e acompanhar as atividades de utilização e movimentação de recursos logísticos e patrimoniais, disposição de bens móveis, contratação de fornecedores, aquisição de bens e contratação de serviços e proposição de políticas públicas relacionadas ao tema. Os usuários do Sislog são todos os órgãos e entidades integrantes da estrutura do poder executivo que nele demandam ou fornecem materiais e serviços, conforme Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Níveis de atuação do SISLOG

Nível	Atores	Atribuições
Central	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag)	Planejamento, regulamentação e supervisão do Sislog
Setorial	Secretarias de estado e entidades a elas vinculados	Submetidos às normas e às instruções estabelecidas pelo nível central e encarregados de coordenar as ações dos órgãos seccionais que lhes são subordinados
Seccio-nal	Órgãos ligados às entidades que integram o nível setorial (escolas, delegacias, hospitais, batalhões da polícia e do corpo de bombeiros militar, entre outros)	Executar as ações geridas administrativamente pelos níveis central e setorial, por meio da prestação de serviços diretamente à sociedade

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Outra estratégia que pode facilitar o planejamento de compras é a atuação em redes. O conceito de gestão em rede tem sido apresentado como uma das principais estratégias da administração na busca de articulação, sincronismo e complementaridade de ação (MENDONÇA, 2009). Um dos princípios básicos da atuação em redes é a colaboração entre seus integrantes, a fim de permitir mais benefícios do que os que seriam obtidos por meio das ações isoladas.

Com este objetivo, foi criada, em 2017, pelo Decreto Estadual nº 46.050 (RIO DE JANEIRO, 2017), a Rede Logística do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro (Redelog) que consiste em um conjunto de servidores, vinculados às suas respectivas unidades administrativas, que desempenham ou possam vir a desempenhar funções logísticas nos órgãos ou entidades do poder executivo do estado do Rio de Janeiro.

A Redelog é integrada por redes funcionais, instituídas por ato próprio do órgão central, e que consistem no conjunto de pessoas dedicadas ao exercício de uma determinada função logística, independente do órgão ou entidade ao qual estejam vinculados. São elas:

- a) Rede de Pregoeiros do Estado do Rio de Janeiro (Redepreg);
- b) Rede de Gerenciadores do Sistema Integrado de Gestão de Aquisições (Redesiga);
- c) Rede de Gestores de Bens Móveis (Redebens);
- d) Rede de Gerenciadores de Transportes Oficiais (Redetrans);

e) Rede de Gestores de Contratos (Redecont).

A ideia é alcançar uma maior capilaridade para fomentar a cooperação entre os integrantes das redes, estimulando a troca de conhecimentos e experiências, a disseminação de boas práticas de gestão e a padronização de processos. Essa estratégia é fundamental para entender as principais necessidades dos órgãos, incorporando-os, assim, ao planejamento de compras estratégicas efetuado pela Seplag, como órgão central do Sislog, representado pela Subsecretaria de Logística (Sublog). Até o presente momento, cerca de 1.781 servidores multiplicadores participaram como integrantes dessas redes funcionais.

A partir de 2013, no âmbito do Sislog, identificou-se a necessidade de alteração da função transacional das compras para a estratégica. Dessa forma, considerando o alto impacto no resultado dos negócios, as compras passaram a ser tratadas de maneira segmentada de acordo com as peculiaridades de cada objeto, dando mais atenção ao planejamento da contratação e ao custo total da aquisição.

Nesse contexto, foi implantado o Projeto de GES com vistas à revisão dos procedimentos para aquisição de materiais e contratações de serviços, de modo a otimizar e reduzir os processos de compras, racionalizar normas e procedimentos e melhorar a qualidade do gasto público (RAPOSO *et al.*, 2016a).

Ainda segundo Raposo e colaboradores (2016a, p. 205):

Assim, todo o esforço governamental para a garantia da qualidade dos gastos com bens e serviços associada à redução dos custos, através da implantação de um modelo de GES, deve se iniciar com o levantamento das necessidades, o qual se estabelece a partir da elaboração de um planejamento eficaz a fim de antecipar a demanda por parte dos órgãos e entidades do Estado do Rio de Janeiro. Esse planejamento subsidiará o Estado numa proposição de relacionamento mais integrado com os fornecedores.

Assim, de acordo com estudo elaborado pela empresa contratada à época, essa análise foi desdobrada em oito fases, são elas: avaliar oportunidade de economia; definir requerimentos internos; analisar o mercado fornecedor; construir modelo de custo total; desenvolver modelo de compras; levantar preços de referência; construir editais e; implementar contratos (RAPOSO *et al.*, 2016a; RAPOSO *et al.* 2016b).

Nesse sentido, na primeira fase, os bens ou os serviços com características comuns de fornecimento foram organizados em famílias para a melhor definição dos seus critérios. Além disso, também foi estabelecida a matriz estratégica para o estabelecimento da abordagem a ser implementada em cada família. O objetivo foi consolidar informações-chave para a comparação mais objetiva entre elas. No decorrer da análise, foi elaborada, ainda, uma matriz de priorização a fim de favorecer a família de acordo com o seu potencial de benefícios financeiros e a facilidade de implementação.

Para definir requerimentos internos (demandas dos compradores), foram coletadas informações que permitissem identificar oportunidades de padronização e melhorias, assim, como de reavaliação de requisitos dos usuários. A finalidade foi entender as barreiras de implementação para o desenvolvimento de planos de mitigação de riscos, bem como a avaliação da oportunidade, o qual é dinâmico e contínuo, e que perdura até hoje.

A análise do mercado fornecedor proporciona maior clareza na escolha do mercado-alvo e na análise de cada segmento fornecedor, como o tamanho do mercado fornecedor, a tecnologia do produto, a localização geográfica, entre outros. Permitindo, dessa forma, a compreensão do real poder de compra e barganha, o que orienta as decisões na elaboração da estratégia de cada família, suportado pela previsão da demanda do item. Outro fator importante nessa fase é que o conhecimento sobre o mercado competitivo, entre os fornecedores, favorece a divisão do objeto pretendido em lotes mais competitivos e possibilita uma visão mais nítida sobre as oportunidades e os riscos da contratação, conforme a análise das forças de Porter.

O objetivo da quarta etapa foi a construção do modelo de custo total de cada categoria, ou seja, pela análise dos principais custos de cada etapa do ciclo de vida do produto ou serviço, quais sejam: processo de compras; utilização, recebimento, estoque e descarte do produto, implantação, gestão, operacionalização e desmobilização do serviço.

O desenvolvimento dos modelos de compras de cada categoria estratégica foi o resultado das fases anteriores somado à análise da facilidade de implantação e o potencial de benefício de cada uma para gerar uma matriz de priorização. A categorização, com relação ao potencial de benefício, considerou ainda fatores como sustentabilidade, racionalização e padronização das especificações, otimização da base de fornecedores, entre outros.

Assim, à medida que novas perspectivas foram identificadas, seja por aprendizados em relação aos processos anteriores, *benchmarking* ou inovações, os modelos de compras foram aperfeiçoados ao longo do tempo. Desse modo, a evolução normativa se deu por meio do Decreto Estadual nº 44.449/2013, do Decreto Estadual nº 45.802/2016 e da Resolução da Secretaria de Estado da Casa Civil e Governança (SECCG) Nº17/2019, até que se chegue ao modelo vigente, conforme as diretrizes estabelecidas pelo Decreto Estadual nº 47.525 (RIO DE JANEIRO, 2021a).

No que tange às compras centralizadas, as categorias estratégicas definidas a partir da matriz de priorização e conduzidas, atualmente, pela Seplag/Sublog são: passagens aéreas; combustíveis automotivos; limpeza em prédios administrativos; materiais de escritório; serviços de apoio administrativo, técnico e operacional; serviços de vigilância; serviços de transporte de passageiros sob demanda; locação de veículos; serviços de manutenção; e suprimentos hospitalares.

Métodos e ferramentas de planejamento

Geralmente, as fases formais da contratação são descritas de maneira linear, com seu início na fase preparatória, passando para a fase externa da licitação, sendo concluída na fase contratual. No entanto, as contratações públicas, para fins de planejamento, podem ser entendidas como um ciclo.

Em face disso, apresenta-se uma perspectiva da atividade de compras públicas a partir do ciclo do PDCA⁴, considerando que esta ferramenta auxilia na obtenção de melhoria contínua em todas as etapas

⁴ PDCA é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. PDCA é a sigla para *Plan* (Planejar), *Do* (Fazer), *Check* (Checar) e *Action* (Agir novamente, corrigir). O ciclo PDCA é um ciclo que tem por objetivo promover a melhoria contínua de alguma coisa, seja um processo, produto ou serviço.

de sua gestão, incluindo não apenas o planejamento, mas também a operacionalização e o controle.

O entendimento sobre as dimensões que abarcam este ciclo favorece um pensamento sistêmico e integrado sobre o processo e a atividade de compras governamentais. A Figura 2 a seguir resume esta abordagem.

Figura 2: Ciclo de gestão de compras públicas



Fonte: TERRA, 2018, p. 16.

Dessa forma, as compras públicas podem ser vistas como instrumento de políticas públicas, considerando que decisões logísticas e de contratações afetam o desenho e a implementação dos programas de governo. Ao mesmo tempo, o poder de compra governamental tem a capacidade de fomentar o desenvolvimento de setores econômicos e o aprimoramento tecnológico (SQUEFF, 2014).

Assim, como toda política pública, a sua repetição pode gerar aprendizados. Portanto, a execução, o monitoramento e a avaliação são entendidos como subsídios para o novo planejamento. Por um lado, para eliminar ações que não foram bem sucedidas e, por outro, para padronizar práticas exitosas. Em síntese, pode-se dividir o processo de compras públicas em:

- planejamento: a partir da identificação da necessidade, buscar opções disponíveis e definir a melhor solução para, então, especificar o objeto. Traduz-se na fase preparatória da licitação;
- execução: conduzir o processo licitatório, por meio dos trâmites necessários. Traduz-se na fase externa da licitação;
- monitoramento: durante toda a execução dos contratos, é importante coletar informações. A análise dessas informações contribui para que os gestores acompanhem, em tempo real, os resultados alcançados e verifiquem a necessidade de ajustes nas ações, a fim de que os objetivos e metas sejam alcançados ao final;

Instrumentos de planejamento utilizados na Política de Gestão Estratégica de Suprimentos

São listados, para fins de exemplificação, alguns instrumentos que auxiliam no planejamento das compras públicas no cotidiano de trabalho da Seplag/Sublog, seja de forma institucionalizada ou a partir da adoção de boas práticas de gestão pela equipe atualmente responsável pela condução dos processos.

Em primeiro lugar, existe Plano Anual de Contratações (PAC), previsto no Decreto Estadual nº 46.642 (RIO DE JANEIRO, 2019), que regulamenta a fase preparatória das contratações no âmbito do estado do Rio de Janeiro, com a finalidade de incorporar a prática das contratações públicas à necessidade de planejamento dos bens a serem adquiridos e dos serviços e obras a serem contratados pela administração. Em 2021, o Plano de Contratações Anual (PCA) foi regulamentado pela Resolução Seplag nº 60 (RIO DE JANEIRO, 2021b), considerando a necessidade de constante aperfeiçoamento das ferramentas necessárias para o registro e a gestão das informações de planejamento na área de contratações e em consonância com o adotado pelo governo federal.

No âmbito das compras centralizadas realizadas pela Seplag/Sublog, o principal instrumento de planejamento sistemático e operacional é o Plano de Suprimentos (PLS). No governo federal, o mesmo instrumento é denominado Intenção de Registro de Preços (IRP).

O PLS consiste na consolidação prévia das demandas dos órgãos e das entidades quanto às quantidades individuais do mesmo objeto a serem contratadas, incentivando-os, assim, a planejar as aquisições e contratações de bens e serviços comuns.

No entanto, por não terem a obrigatoriedade legal de contratar os quantitativos demandados no PLS, as demandas podem ser superestimadas ou, por falha no planejamento dos setoriais, elas também podem ser subestimadas. Esses dois cenários acarretam a perda gradual da credibilidade do estado perante o mercado fornecedor.

Dessa forma, contratar com o estado passa a envolver alto risco, sob a ótica do mercado, o que implica maiores preços ou falta de interesse de algumas empresas, reduzindo a competitividade dos certames.

Importância do uso de dados para o planejamento

Conforme mencionado anteriormente, para um bom planejamento é essencial a realização de um diagnóstico da situação atual, o qual deve ser ancorado por dados confiáveis e de boa qualidade.

Em 2009, por meio do Decreto nº 42.091 (RIO DE JANEIRO, 2009a) foi inaugurado o Sistema Integrado de Gestão das Aquisições (SIGA), que agrega todos os dados de compras realizadas pelos órgãos e entidades da administração pública estadual direta e indireta, tais como as aquisições de materiais e contratações de serviços, seja por licitação, seja por contratação direta.

Conclusão

Quando possível, o monitoramento e a avaliação possibilitam a correção de rumos, subsidiando

um planejamento de compras mais assertivo. De forma concreta, ao final de cada contrato, é fundamental listar tudo aquilo que ocorreu de forma diferente da esperada. Em seguida, deve-se avaliar, com um grupo qualificado e especialmente multidisciplinar, o que poderá ser feito para evitar a repetição desses problemas no futuro. Para isso, é essencial guardar a memória do que foi discutido e passar as informações para a equipe de planejamento. Nesse contexto, a área de planejamento estratégico de suprimentos busca entender o usuário final, por meio do setor de gestão de atas. Consequentemente, o Estudo Técnico Preliminar (ETP) deverá incorporar esse diagnóstico e propor soluções adaptadas ao contexto.

No decorrer da implantação e do amadurecimento do Projeto GES, verificou-se alguns desafios para fomentar a cultura de planejamento de compras fluminense. Entre as sugestões de melhoria para a excelência no planejamento de compras, identifica-se: advertir as áreas demandantes dos diversos órgãos sobre a importância de informar no PLS na forma mais precisa possível, por meio de uma abordagem sistemática para institucionalizar o planejamento dos suprimentos; criar meio que obrigue a centralização da resposta ao PLS na área de suprimentos; incentivar as aquisições pelo SRP como meio de racionalizar a sistemática de suprimentos dos órgãos, principalmente quanto àqueles com carência de espaço de armazenamento.

Em especial, é fundamental uma maior integração dos atores – seja por meio de redes, seja outras estratégias. Nessa perspectiva, tem sido igualmente necessário um processo de sensibilização e convencimento junto aos gestores envolvidos diretamente com as categorias estratégicas quanto à sua relevância. Finalmente, esses servidores, conscientes da importância de seu papel como agentes impulsionadores do planejamento efetivo, poderão contribuir para viabilizar uma maior efetividade na gestão de compras públicas.

Referências

ARROWSMITH, Sue. Public procurement: basic concepts and the coverage of procurement rules. *In*: ARROWSMITH, Sue (ed.). **Public procurement regulation: an introduction**. Nottingham: University of Nottingham, 2010. chapter 1, p.1. Disponível em: <https://www.nottingham.ac.uk/pprg/documentsarchive/asialinkmaterials/publicprocurementregulationintroduction.pdf>. Acesso em: 17 out. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1545/2016**. Plenário. Relator: Augusto Sherman. Brasília, DF: TCU, 15 jun. 2016. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1649899/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse. Acesso em: 11 abr. 2022.

KASHAP, Sudhir. Public procurement as a social, economic and political policy. **International Public Procurement Conference Proceedings**, Florida, v. 3, p. 133-147, 2004. Disponível em: <http://unpcdc.org/media/6082/public%20procurement%20as%20a%20social,%20economic%20and%20political%20policy.pdf>. Acesso em: 25 set. 2021.

MEDEIROS, Cláudia Lúcio de. A importância do planejamento nas contratações públicas: prevenção de falhas e efetividade nos resultados. **Revista Acadêmica da Escola Superior do Ministério Público do Ceará**, v.9, n. 2, p. 69-84, 2017. Disponível em: <http://www.mpce.mp.br/institucional/esmp/>

[biblioteca/revista-eletronica/revista-academica/revista-2017-ano-ix-numero-2-semestral/](#). Acesso em: 28 set. 2021.

MENDONÇA, Angela. A importância da gestão em rede no sistema socioeducativo. **Ministério Público do Paraná**, Curitiba, 2009. Disponível em: <https://crianca.mppr.mp.br/pagina-423.html#:~:text=A%20rede%20traduz%2Dse%20como,se%20trabalhar%20com%20adolescentes%20infratores>. Acesso em: 5 nov. 2021.

RAPOSO, Matheus Hortas *et al.* A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos. *In*: DEZOLT, Ana Lúcia *et al.* (org.). **Compras públicas estaduais – boas práticas brasileiras**. Brasília, DF: Consad, 2016a. cap. 11, p. 204-225. Disponível em: <https://www.consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Livro-Boas-praticas-de-compras-publicas-v-final-15.07.2016.pdf>. Acesso em: 23 out. 2021.

RAPOSO, Matheus Hortas *et al.* Estruturação da unidade de gestão estratégica de suprimentos: uma aplicação da soft systems methodology. *In*: DEZOLT, Ana Lúcia *et al.* (org.). **Compras públicas estaduais – boas práticas brasileiras**. Brasília, DF: Consad, 2016b. cap. 12, p. 226-246. Disponível em: <http://www.consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Livro-Boas-praticas-de-compras-publicas-v-final-15.07.2016.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2021.

RIBEIRO, Cássio Garcia *et al.* Unveiling the public procurement market in Brazil: a methodological tool to measure its size and potential. **Development Policy Review**, Manchester, v. 36, p. 360-377, 2017. Disponível em: https://www.research.manchester.ac.uk/portal/files/46474306/DPR_Apr_16_1725.R1.pdf. Acesso em: 25 set. 2021.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 42.091, de 26 de outubro de 2009. Institui, no âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, o Sistema Integrado de gestão de Aquisições – SIGA, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Rio de Janeiro, RJ, 27 out. 2009a.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 42.092, de 27 de outubro de 2009. Institui o Sistema Logístico do Estado do Rio de Janeiro – SISLOG e dá outras providências. **Diário Oficial**, Rio de Janeiro, RJ, 28 out. 2009b.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 46.050, de 26 de julho de 2017. Cria, sem aumento de despesa, a Rede Logística do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro – REDELOG, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Rio de Janeiro, RJ, 27 jul. 2017.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 46.642, de 17 de abril de 2019. Regulamenta a fase preparatória das contratações no âmbito do Estado do Rio de Janeiro. **Diário Oficial**, Rio de Janeiro, RJ, 18 abr. 2019.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 46.910, de 24 de janeiro de 2020. Regulamenta, no âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, o uso do Sistema Integrado de Gestão de Aquisições - SIGA, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Rio de Janeiro, RJ, 2020. Disponível em: <https://www.compras.rj.gov.br/Portal-Siga/Legislacao/listar.action>. Acesso em: 11 abr. 2022.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 47.525, de 17 de março de 2021. Institui e Regulamenta a Política Estadual de Gestão Estratégica de Suprimentos e a Política Estadual de Compras Centralizadas no âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Rio de Janeiro, RJ, 18 mar. 2021a.

RIO DE JANEIRO. Resolução SEPLAG nº 60, de 24 de junho de 2021. Dispõe sobre o Plano de Contratações Anual - PCA. **Diário Oficial**, Rio de Janeiro, RJ, 29 jun. 2021b.

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos. A importância do planejamento na contratação pública. **Jus**, São Paulo, jan. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/55532/a-importancia-do-planejamento-na-contratacao-publica>. Acesso em: 25 set. 2021.

SQUEFF, Flávia de Holanda Schmidt. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico**: análise do caso brasileiro. Brasília, DF: Ipea, 2014. (Texto para Discussão, n.1922). Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2421/1/TD_1922.pdf. Acesso em: 26 set. 2021.

TERRA, Antônio Carlos Paim. **Compras públicas inteligentes**: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. Brasília, DF: ENAP, 2018. (Comunidade de Práticas Compras Públicas). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166>. Acesso em: 23 ago. 2021.

WORLD BANK. **The international bank for reconstruction and development**. Washington: World Bank, 2013. Disponível em: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WGI.pdf>. Acesso em: 25 set. 2021.