



Dados do trabalho:

Código de identificação: 330

A) TÍTULO DO TRABALHO

Título:

GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS: Um Estudo de Caso Sobre a Implantação do Novo Modelo de Aquisição de Passagens Aéreas para o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

B) Área:

Gestão de Materiais e Serviços, Logística e Patrimônio

C) Categoria a que concorre:

-Categoria: CATEGORIA SERVIDOR - Modalidade C: Trabalho implementado ou em processo de implementação, desenvolvido por servidor ou grupo de servidores, que receba suporte técnico/financeiro EXTERNO ao órgão/entidade (consultoria externa, convênios, parcerias com entidades não governamentais, etc.), assim como ações previstas em PROJETO ESTRUTURADOR ou em item de AGENDA SETORIAL.

D) RESUMO DO TRABALHO

Resumo:

RESUMO

As compras representam uma considerável parcela nos gastos totais do setor público, sendo, portanto, ponto de importância nos principais pontos de ação dos governos. Cada vez mais, percebe-se que práticas do setor privado, com bons resultados e eficiência, vêm sendo adotadas pelo setor público. Como forma de tentar reduzir os gastos e melhorar os atuais processos das aquisições e contratações, foi instituído, em Minas Gerais, o Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos – GES, que contou com colaboração de consultorias externas para trazer as tendências e boas práticas do mercado privado para o setor público, além da participação contínua do corpo de servidores do Estado de Minas Gerais. Outro ponto de destaque é o papel, cada vez mais importante, que a tecnologia vem desempenhando no atual cenário. Ferramentas tecnológicas integradas possibilitam uma celeridade nos processos,



maior confiabilidade nas informações, além de sinergia entre os envolvidos.

O objetivo do presente trabalho é mostrar em que contexto se deu o desenvolvimento da nova metodologia de aquisição de passagens aéreas, autoria do Projeto GES, assim como as mudanças ocorridas na transição entre o modelo anterior e o atual. Os problemas anteriores, o seu diagnóstico, alternativas de solução, formas de implantação dessas opções serão abordados nesse trabalho, mostrando como a utilização da metodologia Strategic Sourcing levou ao cenário atual. Será dado um panorama geral dos problemas, das necessidades de mudança, dos pontos que foram alterados e os resultados e benefícios obtidos no processo.

E) CORPO DO TRABALHO/PROJETO

1) Caracterização da situação anterior:

O aumento dos gastos públicos no Brasil é um problema recorrente há vários anos, que se mostra ainda mais relevante com o agravamento da crise fiscal brasileira a partir da década de 80. Essa década foi marcada por uma grande crise englobando “uma crise fiscal do Estado, uma crise do tipo de intervenção estatal e uma crise da forma burocrática de administração do Estado” (Bresser Pereira, apud Alves, 2006).

Nóbrega (2006) afirma que o governo brasileiro gasta como os europeus, mas não presta serviços semelhantes, e que os gastos são mal distribuídos, pois se destinam, em sua maior parte ao pagamento de funcionários públicos, aposentados e pensionistas. Isso contribui ainda mais para agravar a situação fiscal. Dessa forma, é possível chegar à linha de pensamento de que uma melhora nos serviços prestados pelo estado poderia se dar a partir da redução dos custos em áreas estratégicas, de forma a serem reaproveitados ou investidos de outras formas ou em outras áreas. Reformas administrativas que reduzam gastos desnecessários, e que façam com que as verbas sejam mais bem aplicadas, podem ser maneiras de tentar começar a reverter esse quadro.

Atualmente, nesse contexto de crise fiscal e crescente demanda social, vem-se buscando modernizar a Administração Pública no que diz respeito a atender a elevação das exigências da sociedade, apesar da baixa capacidade do Estado em atender a essa demanda. Marini (2006) defende que as iniciativas empreendidas nos diversos âmbitos governamentais vêm colocando em relevo questões como o aumento da cobertura da prestação dos serviços, a melhoria da qualidade dos serviços entregues ao cidadão e a busca incessante de incremento da eficiência do aparato governamental; ou seja, o desafio é o de fazer mais e melhor com menos.

As compras/contratações, por representar uma parcela considerável dos gastos públicos (estimados em 10%, segundo o Guia de Compras Públicas Sustentáveis, do ICLEI), merece, portanto, atenção especial por parte do agente público responsável. Isso se deve ao fato de que uma compra mal feita acarretaria enormes prejuízos para os cofres públicos. Logo, quando se decide comprar, todos os aspectos devem ser qualificados, quantificados e analisados, medindo-se a sua necessidade para aquele momento. Assim, pode-se dizer que uma boa compra está relacionada com uma boa requisição e/ou planejamento. Dessa forma, sempre que uma compra pública é realizada, o agente tomador de decisão deve buscar atender ao interesse público e ater-se a alguns pontos e aspectos importantes, como analisar se existe a real necessidade da aquisição do produto e/ou serviço, se há formas de redução dos gastos de aquisição ou se a aquisição está sendo feita com qualidade e por um preço baixo. Em outras palavras, gastar com o que realmente for necessário, buscar negociar um menor preço e comprar e contratar com qualidade são a essência de uma boa compra e contratação.

É necessário, então, que haja no setor público, assim como no privado, uma boa gestão de suprimentos que, segundo Batista e Maldonado (2008), é um dos principais pilares de qualquer instituição pública, tendo uma importância estratégica expressiva, pois é um ponto em que se aplicam os recursos orçamentários existentes, por meio da efetivação dos processos de aquisição de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos da instituição.



Ainda, de acordo com Batista e Maldonado (2008), entende-se como gestão de suprimentos: a compra, aquisição e guarda dos materiais, bens e serviços necessários à manutenção e ao desenvolvimento das atividades realizadas na instituição.

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

“(...) maximizar as sinergias entre todas as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos, como através da adição de mais valor aos produtos finais.

Redução dos custos pode ser obtida através de redução dos custos de transação de informações e papéis, redução da variabilidade na demanda e custos de transporte e estocagem. Valor pode ser adicionado aos produtos através da criação de bens e serviços customizados, desenvolvimento de competências distintas através da cadeia produtiva e ajudando tanto fornecedores como clientes aumentarem a lucratividade mutuamente.”

Pode-se concluir que uma boa compra está diretamente ligada a uma boa gestão de suprimentos, em usar técnicas reconhecidamente eficientes e acompanhar as evoluções do mercado e da tecnologia da informação, grande aliada nos atuais dias.

O foco do presente trabalho é mostrar como as mudanças implantadas com o Projeto GES possibilitaram melhorias nas formas de compras e contratações para o Estado de Minas Gerais, com ênfase na implantação e desenvolvimento da família de Passagens Aéreas.

Uma das famílias trabalhadas pelo Projeto GES, em sua primeira onda, foi a de Passagens Aéreas. O seu estudo iniciou-se em 2007, procurando mapear o todo o processo e identificar problemas e gargalos, além de possibilidades de melhoria e redução de custos. Foram feitos trabalhos de inteligência interna, dentro da estrutura governamental, e de inteligência externa, junto ao mercado fornecedor e outros entes federados, de forma que, após consolidadas as informações obtidas, pudesse ser criado um pilar de norteamento das ações de mudança para esse tipo de serviço. Esse mapeamento se deu, principalmente, através da realização de diversas reuniões e entrevistas com os gestores dos contratos vigentes à época, e de outros atores externos envolvidos nos processos, responsáveis pelas solicitações, contato com agências e pagamento. Foram analisados os contratos à época, os valores gastos envolvendo passagens aéreas, os itens cadastrados no CATMAS (Catálogo de Materiais e Serviços) e as barreiras nos processos.

Foi feito um mapeamento sobre as aquisições de passagens aéreas, que contou com informações de diversas fontes. Como fonte externa de dados, foram solicitados aos então fornecedores bancos de dados históricos do consumo de passagens aéreas e serviços correlatos. Somando-se, foram realizadas entrevistas com estes fornecedores e solicitados os principais dados dos contratos. Com a captura dessas informações históricas, foi possível iniciar um traçado do desenho do perfil de consumo do Estado e entender o modelo de contratação praticado à época.

Ainda como subsídio para a análise externa, enviou-se um questionário de pedido de informações a diversas agências de viagens, de forma a entender o comportamento do mercado fornecedor, perceber o sentimento externo perante o Governo de Minas Gerais e verificar os principais modelos de contratação praticados.

Como procedimento interno, foram realizadas entrevistas nos principais órgãos e entidades, com seus gestores envolvidos, responsáveis pelos contratos com as agências de viagens, os solicitantes de passagens aéreas e feito o desenho dos processos internos. Dessa forma, ficaria mais fácil identificar os possíveis pontos de melhoria e também pontos fracos e barreiras a serem corrigidos.

Tendo informações de inteligência interna e externa, foi possível começar-se a verificar as possibilidades e oportunidades comparando-se o modelo à época com as alternativas viáveis. Tais alternativas foram classificadas qualitativamente e quantitativamente em relação a diversas variáveis, para tentar-se chegar a um modelo mais vantajoso.

Com esse mapeamento inicial do processo de aquisição de passagens aéreas foi possível ter uma visão tanto macro quanto micro do processo, de forma a facilitar a identificação dos principais problemas enfrentados, suas causas e consequências, além de possibilidades de melhoria passíveis de serem implementadas.



Dentre os problemas com os quais se deparou, foi constatado que a grande maioria dos órgãos/entidades solicitava passagens aéreas através de um grande único contrato envolvendo vários serviços correlatos. Dentro de um mesmo contrato encontravam-se serviços de hospedagem, transportes, eventos, dentre outros. Dessa forma, não se tinha, de forma fácil, um controle e transparência dos valores gastos nas aquisições de passagens aéreas, pois todos os valores estavam dentro destes contratos maiores, mais conhecidos como “contratos guarda-chuva”, dificultando a obtenção de informações mais detalhadas a respeito. Além disso, verificou-se a ausência de um sistema de gestão de viagens, dificultando obter informações históricas junto aos fornecedores. Todos os processos eram feitos de forma pouco integrada e nada automatizada. Em outras palavras, as informações eram tratadas de forma bem manual, o que aumentava os gastos implícitos nos processos, além de menor confiabilidade nas informações obtidas.

Outro ponto observado, de relevância, foi a grande descentralização na aquisição de passagens aéreas pelos órgãos/entidades. O comum era cada órgão/entidade ter um contrato individual de agenciamento de viagens. Cada um realizava um processo licitatório próprio e tinha seu próprio contrato e as possibilidades de sinergia não eram aproveitadas. Juntamente à essa descentralização, havia a falta de padronização dos contratos. Não se tinha similaridades nas formas de trabalho das empresas contratadas e mesmo na forma de solicitação das passagens e os preços praticados. Um mesmo trajeto, pela mesma companhia aérea, em datas similares apresentava, muitas vezes, grandes discrepâncias de valores. Ou seja, pagavam-se valores diferentes para um mesmo tipo de serviço, com características similares, tendo retornos com qualidades distintas. Viu-se isso como um desperdício de oportunidades de redução de custos e melhorias grandes na qualidade dos processos e transparência nas informações geradas.

Em relação à remuneração da agência responsável pelos contratos, foi observado, de forma geral, que as agências eram remuneradas através de descontos nas tarifas dado por acordos entre agência e empresa aérea. Além disso, os diversos contratos apresentavam percentuais de desconto com grande discrepância entre si, o que comprovava que não era possível mensurar, efetivamente, qual seria o valor de desconto a ser praticado. Dessa forma, foi-se ao mercado para verificar quais eram, no momento, as alternativas de remuneração da agência de viagens na solicitação de passagens aéreas.

Mais um ponto de destaque foi a também falta de padronização no próprio Catálogo de Materiais e Serviços do Estado – o CATMAS. No sistema, os serviços de solicitação de passagens aéreas poderiam ser utilizados dentro de item de serviço como “Fornecimento de passagens aéreas” ou ainda mascaradas em outros itens, como “Eventos”. Em todos os casos analisados, verificaram-se problemas similares. Os itens de serviços do CATMAS, individualmente, eram utilizados para solicitação de diversos outros serviços. O item “Fornecimento de Passagens” poderia abranger hospedagens, por exemplo, e o item “Eventos” poderia abranger hospedagem, passagem aérea, transporte terrestre, organização de eventos, alimentação, etc. Uma forma mais transparente e eficiente da gestão das informações deveria prever uma separação entre os diversos tipos de serviços relacionados a viagens e detalhamento de cada viagem, havendo a clara separação da aquisição de passagens aéreas perante os demais serviços. Esse foi, portanto, mais um ponto que deveria ser abordado e trabalhado a fundo.

Somando-se a todos os problemas apresentados, não havia, ainda, uma política norteando e disciplinando a aquisição de passagens aéreas. A não existência de um decreto regulamentando tais aquisições permitia que houvesse essa falta de padronização, aquisições bem distintas entre órgãos e entidades e falta de sinergia.

Como conclusão, percebeu-se que, um novo modelo de aquisição de passagens aéreas seria de extrema importância, pois além de ser possível obterem-se economias de valores monetários, ainda haveria possibilidade de melhorias no processo de solicitação, além de adequações no que diz respeito à tecnologia da informação para reduzir o tempo dos processos, assimetrias de informações, aumentar a transparência e, conseqüentemente, o controle sobre a gestão de aquisição de passagens aéreas.

2) Descrição do trabalho:



O Projeto de GES, desenvolvido sob a coordenação da SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, com apoio de consultoria de empresas internacionalmente renomadas, equivale a ações estratégicas que foram e estão sendo adotadas para reduzir o custo total de aquisição e promover melhorias nos processos de compras/contratações realizadas pelo Governo de Minas, em vários setores chave. Ele está inserido dentro do Projeto Estruturador “Produtividade e Qualidade do Gasto Setorial”. Projetos Estruturadores são iniciativas estratégicas para atuação do Estado, alvos de um monitoramento intensivo, que se decompõe nas atividades de elaboração de planos de projeto; análise de risco financeiro; planejamento e controle orçamentário; elaboração de Planos de Ação.

O Governo do Estado de Minas Gerais, representado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG realizou, no final de 2005, licitação pública para contratação de serviços de consultoria, para desenvolvimento do já citado Projeto GES, com a implementação de um novo Modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos no Estado de Minas Gerais. Além da SEPLAG e das empresas de consultoria externa contratadas, os principais Órgãos e Entidades do Governo de MG foram envolvidos tanto no diagnóstico como no desenvolvimento e implantação das políticas propostas, tendo sido atores na construção do novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos. Foram criados comitês de validação, compostos pelos Órgãos com maiores volumes de compras das Famílias desenvolvidas, para análise e validação das estratégias recomendadas.

Esse projeto se baseia na metodologia conhecida como “Strategic Sourcing” (abastecimento estratégico), contemplando o projeto com a definição dos requerimentos internos, análise do mercado fornecedor, construção de modelo de custo total, desenvolvimento de modelo de fornecimento, condução da análise de fornecedores e elaboração de edital.

A partir das análises dos gastos e das formas como as compras e contratações eram feitas, pôde-se estudar e desenvolver formas de ação que pudessem reduzir esses gastos e melhorar a qualidade na aquisição. Esses dados foram de extrema importância na fase de diagnóstico do Projeto GES, no uso da metodologia Strategic Sourcing. Foi possível agrupar os itens de forma estratégica e priorizar alguns pontos na abordagem. Alguns itens foram escolhidos para uma primeira fase de diagnósticos enquanto outros poderiam ser futuramente estudados e trabalhados.

De forma resumida, os passos seguidos pela metodologia, no contexto do Estado de Minas Gerais foram:

- Definição dos requerimentos internos
- Análise do mercado fornecedor
- Construção de modelo de custo total
- Desenvolvimento de modelo de fornecimento/contratação
- Análise de fornecedores
- Elaboração de edital
- Condução do processo licitatório

Essa metodologia foi seguida para todos os grupos de materiais e serviços trabalhados pelo Projeto GES, com adaptações e alterações que foram necessárias de acordo com as especificidades de cada grupo trabalhado.

Em sua primeira onda de trabalho, o Projeto GES trabalhou, inicialmente, cinco famílias. Tais famílias foram definidas com base nos históricos de aquisições/contratações e nas informações obtidas internamente. Com isso foi possível classificar os principais grupos de despesa em relação à facilidade de implementação de novos modelos e também na potencial economia a ser obtida. As famílias selecionadas foram:

- Equipamentos de Informática
- Material de Escritório
- Refeições para Penitenciárias e Presídios
- Betuminosos
- Medicamentos Básicos e Excepcionais

Posteriormente, ao término do contrato com a consultoria contratada, foi feito um aditamento de 25% ao contrato, sendo, então, trabalhadas mais duas famílias: Software Prontos e Passagens Aéreas. Esta é a família que será detalhada neste trabalho, com a explicação dos passos da implantação do novo modelo e mostrando quais os impactos gerados,



tanto no que diz respeito à melhoria na qualidade dos processos quanto na economia obtida.

Como complemento, o Projeto GES, em sua segunda onda, iniciada em 2009, foram trabalhadas mais cinco famílias: Frota de veículos (aquisição/locação; abastecimento; manutenção), Equipamentos Médicos-laboratoriais, Materiais Médicos-laboratoriais; Serviços de TI (PRODEMGE), Diárias e Hospedagem. Posteriormente à segunda onda, o Projeto iniciou seu estudo para a contratação de empresa organizadora de Eventos, abordando a subfamília Coffee Breaks e Transportes eventuais.

O desenvolvimento do presente trabalho foi baseado em estudos sobre os processos de compras/contratações, nos aspectos legais que norteiam tais compras e metodologias de compras, em especial compras estratégicas. Como embasamento, o estudo contou com pesquisas bibliográficas constantes em livros, manuais, monografias, teses de mestrado, revistas e periódicos e documentos elaborados internamente pela SEPLAG. Recorreu-se a literatura acerca do direito administrativo, licitações, compras privadas e públicas, metodologias estratégicas para compras, metodologia de “Strategic Sourcing”, o Choque de Gestão em Minas Gerais, dados sobre as compras em Minas Gerais, dados obtidos do Armazém do SIAD e documentação produzida pela SEPLAG e pela consultoria Accenture. Outro ponto de relevância na elaboração do presente trabalho foi o contato direto com o Projeto GES, auxiliando a execução de vários processos e acompanhando de perto várias etapas. Além disso, vários documentos e informações a respeito do Projeto estavam disponíveis para elaboração do trabalho. Em outras palavras, grande parte do apresentado foi baseada em práticas diretas com o Projeto GES e com os servidores e consultores externos envolvidos.

2.1) Objetivos propostos e resultados visados:

O objetivo do presente trabalho é mostrar em que contexto se deu o desenvolvimento da nova metodologia de aquisição de passagens aéreas, autoria do Projeto GES, assim como as mudanças ocorridas na transição entre o modelo anterior e o atual. Será dado um panorama geral dos problemas, das necessidades de mudança, dos pontos a serem alterados e os resultados e benefícios obtidos no processo.

2.2) Público-alvo do trabalho:

O público-alvo beneficiado foram todos os servidores envolvidos nas solicitações de passagens aéreas. Dessa forma, os usuários finais, os solicitantes, os ordenadores de despesa, dentre outros, são público-alvo da implantação da nova metodologia de aquisição de passagens aéreas. Os conhecimentos adquiridos, entretanto, são passados para pessoas chave que podem servir de multiplicador de conhecimento, inovação e boas práticas. Além desses, os servidores que trabalharam diretamente com a consultoria, absorveram o conhecimento da metodologia aplicada de forma a ser possível, de tempos em tempos, fazer uma revisão nas famílias trabalhadas e mantê-las sempre atualizadas.

2.3) Ações e etapas da implementação:

Devido ao reconhecimento da importância do uso eficiente dos recursos públicos, como a compra com qualidade e a busca pelo menor preço, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 trouxe no inciso XXI, do art. 37, a previsão legal que obriga que as obras, serviços, compras e alienações públicas sejam feitos por meio de processo licitatório (Biderman, 2006). Isso asseguraria a manutenção dos princípios que norteiam a Administração pública, como a Legalidade, Isonomia, Moralidade, Economicidade, dentre outros. Diante desta determinação legal, foram elaboradas normas gerais sobre licitações e contratos com a administração pública, que estão descritas na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Esta Lei foi atualizada pelas leis nº 8.883, de 8 de junho de 1994; nº 9.032 de 28 de abril de



1995; e nº 9.648 de 27 de maio de 1998 e, mais recentemente, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, que instituiu a sexta modalidade de licitação, denominada pregão. Já os Decretos nº 3.391/2001 e 4.342/2002 regulamentam o Sistema de Registro de Preços, previsto no artigo 15 da Lei nº 8.666.

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

É dito na Lei das licitações e contratos administrativos, em seu artigo 14, que:

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

Se a definição do objeto não for clara, qualquer margem de dúvidas ou falhas existentes na especificação do material ou serviço permite por conseguinte que o objeto que se esperava obter não corresponda ao adquirido, causando problemas como qualidade inferior ao necessário, serviços executados de forma incompleta, dentre outros.

Aspectos como o bom detalhamento do objeto/serviço a ser adquirido/contratado foram abordados pelo Projeto GES – Gestão Estratégica de Suprimentos, como ficará visível no estudo de caso da Família de Passagens Aéreas.

Segundo Nóbrega (1998), outras exigências ainda devem ser observadas como a atenção ao princípio da padronização, de modo a baratear custos de manutenção; a aquisição por meio de registro de preços; e a observância de condições semelhantes às do setor privado que se mostrem eficientes. Ainda segundo o autor, é necessário, também, que sejam definidas as quantidades em função do consumo e utilização prováveis, adotando-se, para esse efeito, adequadas técnicas quantitativas de estimação.

Buscando o interesse público, o responsável pelas compras de materiais e contratações de serviços deve estar sempre preparado e bem informado sobre o mercado e suas tendências; conhecer os principais fornecedores; saber das demandas internas; antever-se a possíveis barreiras existentes; e tentar se aproveitar de benefícios possíveis, tal como o poder de barganha e volume de compras.

As modalidades de licitação são a Concorrência, a Tomada de Preços, o Concurso, o Leilão, o Convite e Pregão.

Dentre essas, será dada ênfase no Pregão, pois foi a modalidade utilizada pelo Projeto GES na maioria das famílias trabalhadas.

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

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

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

O Sistema de Registro de Preços - SRP, que foi o procedimento mais usado no Projeto GES, foi instituído pelo art. 15 da Lei federal 8.666/93, e pode ser definido, com base no sítio eletrônico de compras do Estado de Minas Gerais (<http://www.compras.mg.gov.br>), como:



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

No Registro de Preços há vários agentes envolvidos. Os principais envolvidos são o Órgão Gestor, Órgãos Participantes, Órgãos Carona e Fornecedor. O Órgão Gestor é o órgão ou entidade da Administração Pública responsável pela condução do conjunto de procedimentos do certame para registro de preços e gerenciamento da Ata de Registro de Preços dele decorrente. Já o órgão participante é aquele convidado pelo órgão gestor que participa das atividades de planejamento do RP (Registro de Preços), informando sua demanda estimada e que formaliza sua participação com o Termo de Adesão.

A FAMÍLIA DE PASSAGENS AÉREAS

Uma das famílias trabalhadas pelo Projeto GES, em sua primeira onda, foi a de Passagens Aéreas. O seu estudo iniciou-se em 2007, procurando mapear o todo o processo e identificar problemas e gargalos, além de possibilidades de melhoria e redução de custos. Foram feitos trabalhos de inteligência interna, dentro da estrutura governamental, e de inteligência externa, junto ao mercado fornecedor e outros entes federados, de forma que, após consolidadas as informações obtidas, pudesse ser criado um pilar de norteamento das ações de mudança para esse tipo de serviço. Esse mapeamento se deu, principalmente, através da realização de diversas reuniões e entrevistas com os gestores dos contratos vigentes à época, e de outros atores externos envolvidos nos processos, responsáveis pelas solicitações, contato com agências e pagamento. Foram analisados os contratos à época, os valores gastos envolvendo passagens aéreas, os itens cadastrados no CATMAS (Catálogo de Materiais e Serviços) e as barreiras nos processos.

Desenvolvimento do novo modelo

Após todos os estudos iniciais para capturar as informações históricas do Governo, após desenhar o perfil de consumo do Estado, mapear os serviços requeridos por cada órgão/entidade, verificar as tendências de mercado e boas práticas e as formas de remuneração aos fornecedores, começou-se a desenhar um novo modelo de forma a tentar reduzir os problemas existentes, potencializar as forças existentes internamente, de forma a aproveitar as oportunidades já prevendo como contornar as possíveis ameaças.

Vários cenários foram considerados nessa análise, levando em conta os modelos de fornecimento de passagens aéreas existentes no mercado, a capacidade e porte das agências, as formas de remuneração das agências nas compras de passagens, a forma de gestão desse fornecimento e a utilização de sistema integrado informatizado.

Como dito anteriormente, as agências eram remuneradas com base em descontos obtidos perante as companhias aéreas. Isso abria margem para que os valores das passagens fossem escolhidos pelas agências segundo o maior desconto obtido e, conseqüentemente, a maior remuneração. Isso significava que não se tinha garantias da melhor aquisição para o governo, pois a escolha ficava nas mãos das agências que buscavam melhor remuneração, ou seja, a escolha da menor tarifa significaria uma menor remuneração para a empresa, não se configurando um raciocínio capitalista.

Com base nisso, foi-se ao mercado para pesquisar as formas de remuneração existentes para analisar a que melhor se adequaria ao contexto. Os modelos de remuneração que foram pesquisados foram os seguintes:

- Comissão (Cia Aérea): A agência de viagem recebe comissão sob o valor pago às Cias Aéreas no momento do faturamento das passagens e fornece um desconto fixo no valor dos bilhetes emitidos.
- Rebate: A agência recebe uma comissão dos fornecedores (Cias aéreas, hotéis e locadoras) e opta em repassar uma parte ao cliente, através de um desconto.
- Flat Fee: A agência repassa ao cliente todas as comissões recebidas (Cias aéreas, hotéis e locadoras) e cobra um valor fixo mensal para o atendimento de toda a demanda do cliente



- Transaction Fee: A agência repassa ao cliente todas as comissões recebidas (Cias aéreas, hotéis e locadoras) e cobra um valor determinado por cada transação realizada
- Management Fee: A agência repassa ao cliente todas as comissões recebidas (Cias aéreas, hotéis e locadoras) e cobra: um valor fixo referente ao custo da estrutura de atendimento e um percentual sobre o gasto total de viagens
- Transaction Fee: A agência de viagens repassa todas as suas comissões e cobra somente o valor do seu custo operacional e o ganho empresarial.

Dentre os modelos estudados, o que foi identificado com o mais adequado foi o da remuneração por Transaction Fee. Na fase de inteligência externa, feito com os principais fornecedores, ficou claro que a maioria trabalhava com o Transaction Fee e até mesmo o apontaram como um modelo mais vantajoso, em que tanto a agência quanto o Governo teriam vantagens.

Foram realizadas visitas para se conhecer e entender o funcionamento de alguns sistemas de gestão de passagens aéreas, de forma a se procurar um que mais se adequasse ao perfil da demanda do Estado de Minas Gerais. O objetivo era o de se obter informações da experiência de implantação de um sistema de Gestão de Passagens tanto dentro de Minas Gerais, quanto em outros entes federados ou empresas, analisando os problemas sofridos na implantação, na mudança de cultura organizacional, como foram quebradas as barreiras, quais são as restrições dos sistemas e, com base nessas informações, fazer a melhor escolha.

Foi feita visita ao CEFET-MG, onde se constatou que o sistema atuava precariamente, servindo, basicamente, como um banco de dados de informações sobre as solicitações das passagens aéreas. Outra visita foi à SEGER-ES. Lá, o sistema (SIPAD) também era precário, não possuindo integração como módulos de pessoal nem financeiro, necessitando de muitas operações manuais. Foi analisado, também, o sistema do governo federal: o SCPD. Mas o sistema que apresentou mais funcionalidades e características demandadas pelo perfil do Estado, desenhado com base nas análises anteriormente feitas, foi o Sistema Reserve. Até mesmo cogitou-se desenvolver um sistema próprio, mas os elevados custos foram responsáveis pelo fracasso da ideia.

Com base no sítio eletrônico no próprio sistema, o Sistema Reserve é um sistema de gestão de viagens corporativas, que integra em uma única tela, todos os sistemas de reserva direta das companhias aéreas, com self booking para o cliente final. O sistema oferece interface ao cliente final e também ao consultor da agência de viagens, tanto o /travel manager/ da empresa cliente, quanto o gerente da agência, dispõem de uma gama de ferramentas de gestão, operadas a partir de um módulo de inteligência, interligado diretamente aos sistemas das principais companhias nacionais e também internacionais. Essas funcionalidades conseguiram atender à demanda do Governo.

Foi realizada visita realizada à sede da Reserve onde se mapeou o funcionamento do mesmo. O sistema atua integrado ao sistema das companhias aéreas garantindo a menor tarifa. No modelo de contratação sugerido abordar-se-á tanto o desempenho financeiro como a velocidade da aplicabilidade do modelo. Um ponto importante foi a possibilidade de parametrização do sistema, de acordo com a conveniência do Governo, de forma que acordos internos ou com as companhias aéreas pudessem ser inseridos diretamente no sistema

Em relação à solicitação da passagem aérea, com base no praticado no mercado, foram mapeados três processos que variam de complexidade conforme o nível de exigência de recursos da agência. Há o Self Booking, em que o passageiro realiza sua reserva no Sistema (no caso do Governo de Minas, o responsável pela solicitação das passagens); Reserva pela Agência, em que o passageiro (ou solicitante) solicita via Sistema que a Agência realize sua reserva; e a Solicitação Emergencial, em que o passageiro (solicitante) solicita via telefone que a Agência realize sua reserva e sua emissão.

Em relação ao Catálogo de Materiais e Serviços, foram criados dois itens específicos para a aquisição de passagens aéreas. Este fato possibilitou que fosse possível extrair do sistema dados confiáveis e detalhados sobre as aquisições de passagens aéreas tais como valores, datas, solicitantes, dentre outros. Esse aumento de transparência foi um enorme ganho para a Administração Pública e o seu controle sobre os Gastos. Os demais itens do sistema, que anteriormente eram utilizados para solicitação de passagens aéreas, não mais o puderam ser utilizados dessa forma. Além disso, proibiram-se novos contratos “guarda-chuva”, contemplando passagens aéreas.



Com todas essas alavancas de valor, passíveis de serem inseridas num novo modelo, havia necessidade, também, de uma política para disciplinar as aquisições de passagens segundo essas novas variáveis. Buscando-se instituir novas práticas ao modelo e garantir um efetivo funcionamento do modelo, foi determinado que, como padrão, as solicitações das passagens aéreas deveriam ser feitas com um prazo mínimo de cinco dias de antecedência, de forma a incentivar o planejamento, além de aumentarem-se as chances de obter tarifas mais baratas com as companhias aéreas. Para solicitações fora desse prazo, autorização de um responsável, hierarquicamente superior seria necessária. Só esse fato já coibiria atitudes e solicitações sem planejamento. Outro ponto importante, inserido nessas novas políticas, foi de que as passagens aéreas deveriam ser solicitadas por Self Book, no mínimo, 90% das vezes, ou seja, só haveria margem para 10% de solicitações emergenciais. Outra inserção nas políticas e diretrizes foi o da necessidade de justificativa formal no caso da não escolha da tarifa mais barata sugerida pelo sistema.

Como mudanças culturais e organizacionais são difíceis de serem previstas, definiu-se pela a implantação desse novo modelo através de um piloto, com centralização na SEPLAG e participação de apenas alguns órgãos/entidades. Dando certo o modelo, num próximo momento far-se-ia um novo Registro de preços nos mesmos moldes para atender à grande maioria dos demandantes por passagens aéreas no Poder Executivo de Minas Gerais.

5.3 Implantação do Piloto

A implantação do piloto do novo modelo de aquisição de passagens aéreas teve como principais órgãos gerenciadores a Secretaria de Estado de Fazenda – SEF e a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. As alavancas de valor foram inseridas num edital, que seria utilizado para a realização de uma licitação na modalidade pregão presencial, pelo sistema de Registro de Preços. A SEF foi escolhida para ser a gestora deste Registro de Preços devido à sua já expertise nos contratos de viagens.

Apesar das recomendações recentes pelo uso de Pregão eletrônico, optou-se pelo pregão presencial, principalmente pelo fato de ser uma grande mudança em relação ao modelo antigo, e que problemas que pudessem ocorrer durante a sessão poderiam ser mais facilmente sanados presencialmente. O uso do Registro de preços justificou-se pela tentativa da consolidação de demanda, padronização dos processos e redução dos preços praticados.

Dessa forma, em 2008, foi realizado o primeiro pregão presencial para Registro de Preços visando à contratação de agência de viagens para a aquisição de passagens aéreas para o Governo de Minas (neste primeiro caso, para os participantes e caronas do Registro de Preços). O certame ocorreu sem maiores problemas, conseguindo-se preços bem vantajosos ao final. As empresas, inicialmente, apresentaram propostas bem acima do preço de referência, alegando que teriam um alto custo na implantação do sistema e sua parametrização nos moldes necessários. Apesar disso, chegou-se ao preço de referência e a empresa que ficou em segundo lugar, registrou o mesmo preço da primeira colocada.

Os preços disputados na sessão de lances do pregão contemplaram passagens aéreas nacionais e internacionais, além de haver diferenciação para solicitações emergenciais. Com o novo modelo, utilizando o sistema com a escolha da menor tarifa, fazendo-se uma simulação com a diferença dos preços médios praticados, verificou-se que seria possível obter uma economia de aproximadamente 34%.

Alguns pontos principais do novo modelo que foram obtidos ao final do processo licitatório, exigidos do fornecedor foram:

- Sistema de Gestão de Passagens: Exigência de que a agência disponibilizasse sistema com self booking e emissão de relatórios, o que garantiria a utilização da menor tarifa disponível e possibilitaria um controle e visibilidade dos gastos.
- Modelo de contratação por Transaction Fee: O critério de definição do vencedor da licitação seria com base no valor da transaction FEE, em que haveria repasse integral das comissões recebidas das Companhias aéreas ao Governo.

Dessa forma, pagar-se-ia apenas o serviço da agência para cada solicitação.

- Política de Viagens: Foi instituído um prazo mínimo de antecedência para a solicitação das passagens, a necessidade de aprovação para emissão, controle de emissões de passagens emergenciais e centralização das milhagens.

O sucesso do novo modelo foi divulgado e até mesmo a CEMIG tentou aderir como carona ao Registro de Preços, com um quantitativo expressivo, talvez maior que o quantitativo estimado pelos participantes. As resistências ao novo



modelo foram pequenas e os benefícios foram percebidos rapidamente. A empresa vencedora promoveu treinamentos do sistema para todos os envolvidos, de forma a ser multiplicado internamente. Foi notável a redução nos preços pagos pelas passagens aéreas, já que o sistema escolhe automaticamente as tarifas mais baratas e as comissões e descontos devem ser repassados ao Governo.

Os moldes desse modelo de aquisição foram repetidos num novo Registro de Preços, em 2009, abrangendo, então, todos que quisessem entrar como participantes. A mesma empresa venceu a licitação, com um preço bem abaixo do apresentado na primeira licitação. Como as parametrizações já haviam sido feitas, os gastos fixos não sofreriam acréscimos e pelo aumento considerável dos quantitativos pela participação da grande maioria dos órgãos e entidades, conseguiu-se preços muito vantajosos. Neste ano de 2011 houve o terceiro Registro de Preços para atender aos mesmos objetivos. É importante ressaltar que no decorrer dos anos, pequenas melhorias e alterações vão sendo feitas de forma a moldar, cada vez mais, o modelo para se adequar às necessidades e demandas.

3) Recursos utilizados

Descrição dos recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos etc.:

O trabalho em estudo foi realizado com apoio da consultoria externa Accenture, que trabalhou apoiando a SEPLAG e demais órgãos/entidades na primeira onda do Projeto Gestão Estratégica de Suprimentos. O valor do contrato dessa primeira onda, com 7 famílias trabalhadas, foi de R\$2.500.000,00. Apenas como economias obtidas com as mudanças de processos, já se economizou mais de R\$150.000.000,00, o que mais que justificou os gastos.

4) Caracterização da situação atual

4.1) Mecanismos ou métodos de monitoramento e avaliação de resultados e indicadores utilizados:

É possível verificar os valores financeiros economizados com o novo modelo, comparando-se a média de preços praticados anteriormente com os valores pagos atualmente. Além disso, até 2010 a família Passagens Aéreas era um dos itens acompanhados no Acordo de Resultados, dentro dos itens GES. A aceitação, por parte dos órgãos e entidades foi e continua sendo grande. O Projeto foi um grande facilitador.

4.2) Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados:

Atualmente está sendo desenvolvido uma ferramenta para avaliar as economias financeiras obtidas com a implantação do novo modelo no Estado. Por ser um item de serviço, não há como se ter um valor fechado e exato. Serão feitas estimativas com base nos preços médios praticados, mas é possível falar que nos 2 primeiros anos, as estimativas de economia passaram dos R\$5.000.000,00

5) Lições aprendidas:

5.1) Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados:

As inovações apresentadas às compras públicas no Estado de Minas Gerais são um grande passo na busca de uma melhoria das práticas governamentais. A dificuldade em se utilizar de novas técnicas e mudar o modelo padrão é algo



complicado e que pode encontrar muita resistência. Assim, quanto maiores forem as vantagens percebidas e a facilitação nos processos, maior será a aceitação.

Com o desafio de adequar os gastos correntes do Governo a um modelo administrativo enxuto e primar pela qualidade do gasto, o Governo de Minas Gerais, em conjunto com a consultoria contratada, fez uma avaliação de toda a cadeia de Suprimentos. Avaliou-se seus gastos, investimentos, histórico de despesas, por grupos/classes de materiais e serviços, levando-se, inclusive, em consideração para elaboração do diagnóstico as demandas de compras futuras, análise de fornecedores, o perfil de gastos por órgão e entidade, por tipo de licitação, por meio de formalização, a criticidade da família, a complexidade do mercado fornecedor e a facilidade de implementação, entre outros. Todo trabalho resultou no mapa de oportunidades em relação a cada Família de compras, melhoria de processos, tecnologia, organização e infra-estrutura. Além disso, resultou num cadastro consistente de materiais e serviços e classificação das famílias de compras, bem como grau de capacitação dos atuais servidores do Estado na área, culminando com a seleção das 05 grandes Famílias de Compras inicialmente, para desenvolvimento do projeto e aplicação completa da metodologia de Strategic Sourcing.

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

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

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

Dessa forma, percebe-se que um dos objetivos do Projeto GES é somente o de também capacitar seus servidores de forma que se absorvam as metodologias aplicadas e de maneira que se possa dar continuidade ao trabalho iniciado. O ideal seria que consultorias fossem contratadas apenas para auxiliar os pontos principais da implantação do projeto e que os próprios servidores fossem capazes de tomar a liderança e desenvolver todo o processo. Pelos resultados já obtidos e as formas de trabalho posteriores à consultoria, percebe-se que se melhorou muito nesse aspecto.

Mantendo-se o rumo e a seriedade do trabalho, não será difícil perceber que a melhoria das compras públicas poderá tornar-se algo realizado pelo interior do próprio governo.

6) Referencias Bibliográficas:

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

ANDERSON, Mollie K. Strategic Sourcing Initiative. Disponível em:
http://www.state.ia.us/government/das/images/pdf/faqs/strategic_sourcing.pdf. Acesso em 22 de setembro de 2010.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). Rev. Adm. Pública,



July/Aug. 2008, vol.42, no.4, p.681-699

BRAGA, Ataíde. Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br/new/art_Evol_Estrat_de_compras_e_supr_bens_de_serv.pdf>. Acesso em: 06 de outubro de 2010.

_____. Lei Federal nº 8.666, de 21.06.93, atualizada pelas Leis nº 8.883, de 08.06.1994; nº 9.648, de 27.05.1998 e nº 9.854, de 27.10.1999. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei8666.pdf>>. Acesso em: 10 de agosto de 2010

_____. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm>. Acesso em: 11 de agosto de 2010.

BIDERMAN, R; et al. Guia de Compras Públicas Sustentáveis: uso do poder de compra do governo para a promoção do desenvolvimento sustentável. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.iclei.org/fileadmin/user_upload/documents/LACS/Portugues/Programas/Compras_Publicas_Sustentaveis/Guia_Compras_Sustentaveis.pdf>. Acesso em 08 de julho de 2010.

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

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

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

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

_____. Curso de Direito Administrativo. 17ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2001

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

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

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



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

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

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

MINAS GERAIS. Decreto Estadual 44.787 de 18 de abril de 2008. Regulamenta o sistema de registro de preços disciplinado no art. 15 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. Disponível em: <http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nph-brs?co1=e&d=NJMG&p=1&u=/netahtml/njmg.html&SECT1=IMAGE&SECT2=THESON&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&l=20&r=1&f=G&s1=44787&SECT8=TODODOC>. Acesso em: 28 de setembro de 2008.

_____. Decreto Estadual 44.787 de 18 de abril de 2008. Institui o Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais - SIAD MG. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/gestao_logistica/leg_mat/legislacao_tema.asp?op=view&txtOrigem=Naotema&txtTipo=E&txtVerLegNum=42873&txtVerLegAno=2002&txtVerNtrCod=1&txtVerTipCod=8>. Acesso em: 28 de setembro de 2008.

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

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

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

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