

# **PLANO DE COMPRAS: PLANEJAMENTOS ANUAIS PARA A GESTÃO**

Hosilene de Araújo Lubacheski

## PLANO DE COMPRAS: PLANEJAMENTOS ANUAIS PARA A GESTÃO

Hosilene de Araújo Lubacheski (SAD/MS) [hlubacheski@sad.ms.gov.br](mailto:hlubacheski@sad.ms.gov.br)

### Resumo

Este resumo não se deve ultrapassar 300 palavras sintetizando o tema em questão, objetivo do estudo, a metodologia e as considerações finais a que se chegou. Deve-se evitar frases longas e não se recorre a citações ou uso de qualquer tipo de ilustração (gráfico, tabela, fórmulas). O texto do resumo deve ter fonte *Times New Roman*, tamanho da letra 11 pontos, espaçamento entre linhas simples, alinhamento justificado.

**Palavras-chave:** Planejamento; eficiência; compras



## 1 Introdução

O poder público tem um papel fundamental em promover políticas e iniciativas que contribuam para a produção, consumo sustentável e fomento à economia local, e uma das formas é utilizar seu poder de compra por meio da aquisição de bens e serviços orientados por ferramentas eficientes de gestão e critérios de sustentabilidade. Essa perspectiva traz à tona a necessidade da aplicação do planejamento, execução, controle e avaliação nas compras públicas. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica que forneceu o embasamento dos conhecimentos relatados acerca de um dos instrumentos da disciplina de administração, o planejamento, e também procurou-se um entendimento da função compras e a sua contextualização na economia local.

Para Chiavenato (2004), o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos. Portanto, o planejamento das compras se torna essencial, à medida que estabelece com antecedência os itens de bens materiais e serviços que serão adquiridos pela administração pública, proporcionando eficiência aos processos organizacionais de aquisição.

Já Lacombe (2009, p. 70) considera que o planejamento é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações, sendo assim, o plano de compras governamentais, além de otimizar processos internos, interfere diretamente na economia regional/local, e diante da supremacia do interesse público, fornecer informações antecipadas à população, inclusive aos empreendedores de micro e pequeno porte, para que estes também exerçam a função precípua de se planejarem e assim, realizar a gestão eficaz de suas vendas, é portanto que, o novo conceito das compras públicas como instrumento social é trazido neste trabalho, o plano de compras contribui para fornecedores micro e pequenos se prepararem tecnicamente para o fornecimento, o investimento do dinheiro público permanece no estado, gera emprego e renda, aquecendo a economia.

Em 2015, a nova gestão do Governo do Estado do Mato Grosso do Sul, por meio da Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização, ao deparar-se com o desafio de simplificar os processos organizacionais, diminuir o tempo dos processos licitatórios e desburocratizar os serviços prestados ao cidadão, elaborou o projeto “modernização dos macroprocessos de compras, almoxarifado e patrimônio”. Com o uso de uma metodologia de gestão de processos foram modelados cerca de cinquenta fluxos de operações de compras, e já no ano de 2016 estes mesmos fluxos foram simplificados e reduzidos ao número de dez processos principais de aquisição de bens materiais e serviços, iniciou-se neste momento, após a finalização dos estudos dos processos, o desenvolvimento de novos módulos de sistemas que atendessem a supressão de inúmeros gargalos encontrados, dentre eles, as tentativas no ano de 2015 e 2016 de planejar as compras governamentais de forma totalmente manual, o que levou à administração pública a diversos erros e inconsistências no planejamento. No presente artigo será apresentada a estrutura do governo do estado de Mato Grosso do Sul, como funciona a gestão de compras, como se deu a implantação da metodologia de planejamento de compras no estado e como esta ferramenta é importante para a economia do estado.

## 2 Objetivos

- I. Gerar qualidade para os gastos com aquisições;



- II. Reduzir compras desnecessárias e emergenciais;
- III. Agregar valor aos processos de compras;
- IV. Fomentar a economia local.

### 3 Entendimento da situação atual

#### 3.1 A estrutura do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul – uma gestão centralizada de compras

A estrutura organizacional do governo do Estado de Mato Grosso do Sul hoje é composta pela governadoria, a PGE, CGE e por dez unidades gestoras de administração direta e vinte e três unidades da administração indireta.

- a) GOVERNADORIA/VICE-GOVERNADORIA
  - a. PGE – Procuradoria Geral do Estado;
  - b. CGE – Controladoria Geral do Estado;
- b) SAD – Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização
  - a. ESCOLAGOV – Escola de Governo;
  - b. AGEPREV – Agência de Previdência Social de MS;
- c) SEGOV – Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica
  - a. AGEPAN – Agencia Estadual de Regulação de Serviços Públicos de MS
  - b. FUNDESPORT – Fundação de Desporto e Lazer de MS
  - c. FERTEL – Fundação Estadual Jornalista Luiz Chagas de Rádio e TV Educativa de MS
- d) SEFAZ – Secretaria de Estado da Fazenda
- e) SED – Secretaria de Estado de Educação
  - a. UEMS – Fundação Universidade Estadual de MS
- f) SES – Secretaria de Estado de Saúde
  - a. FUNSAU – Fundação de Saúde
- g) SEDHAST – Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho
  - a. FUNTRAB – Fundação do Trabalho de MS
- h) SECC – Secretaria de Estado de Cidadania e Cultura
  - a. FCMS – Fundação de Cultura de MS
- i) SEMAGRO – Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar
  - a. AEMS – Agência Estadual de Metrologia
  - b. JUCEMS – Junta Comercial do Estado de MS
  - c. MS MINERAL – Empresa de Gestão de Recursos Minerais
  - d. IMASUL – Instituto de Meio Ambiente de MS
  - e. IAGRO – Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal
  - f. AGRAER – Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural

- g. FUNDECT – Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de MS
- h. FUNDTUR – Fundação de Turismo de MS
- j) SEINFRA – Secretaria de Estado de Infraestrutura
  - a. AGESUL - Agência Estadual de Gestão de Empreendimentos
  - b. AGEHAB - Agência de Habitação Popular de MS
  - c. SANESUL – Empresa de Saneamento de MS
  - d. MS GÁS – Companhia de Gás de MS
- k) SEJUSP – Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública
  - a. AGEPEN – Agência Estadual de Administração do Sistema penitenciário
  - b. DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito de MS.

Todas as unidades, da administração direta ou indireta enviam suas solicitações de compras para a Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização, que por meio da Superintendência de Gestão de Compras e Materiais – Central de Compras – executa todo o processo licitatório. Sendo que, duas empresas com autonomia jurídica e financeira, a SANESUL e a MS GÁS, não enviam seus pedidos de compras para a central. A SEINFRA e a SED enviam todos os pedidos de compras para a central, exceto os itens de compras para a realização de grandes obras e os itens da merenda escolar que devem ser comprados diretamente da agricultura familiar.

Mato Grosso do Sul conta com 79 municípios, com unidades estaduais em todos os municípios, são escolas estaduais, delegacias, agências fazendárias, unidades do Corpo de Bombeiros, unidades da Iagro, unidades da Agraer, unidades da SEDHAST, dentre outras, sendo 1200 (mil e duzentos) unidades espalhadas pelo estado que enviam suas demandas de compras para as áreas de compras. .

Vale lembrar que ainda existe a Procuradoria Geral do Estado e a Controladoria Geral do Estado que compram por meio da central de compras, mas que a governadoria envia seus pedidos à central por meio da SEGOV.

Concluindo, 33 unidades enviam suas solicitações de compras para a central de compras localizada na SAD, o que gera a necessidade de um processo coordenado e sistematizado de execução de aquisições, o planejamento. A gestão centralizada de compras está representada na figura a seguir.

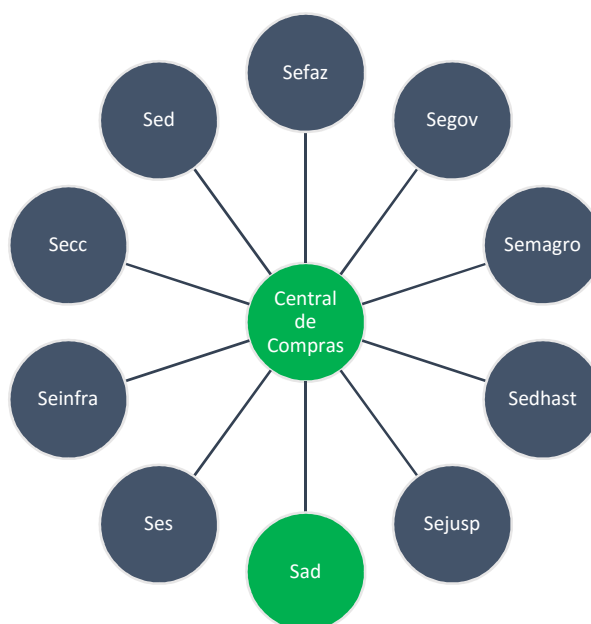


Figura 1 – Gestão Centralizada de Compras

A gestão centralizada de compras, com escopo bem delineado e um planejamento bem definido traz eficiência para os processos e economia para as compras de itens comuns. Este é o resultado que MS alcançou e quer otimizar com o novo módulo de plano de compras governamentais.

Apresenta-se aqui como a SAD estruturou a Superintendência de Gestão de Compras e Materiais – Central de Compras - conta com 60 servidores para a execução das compras de todo o estado:

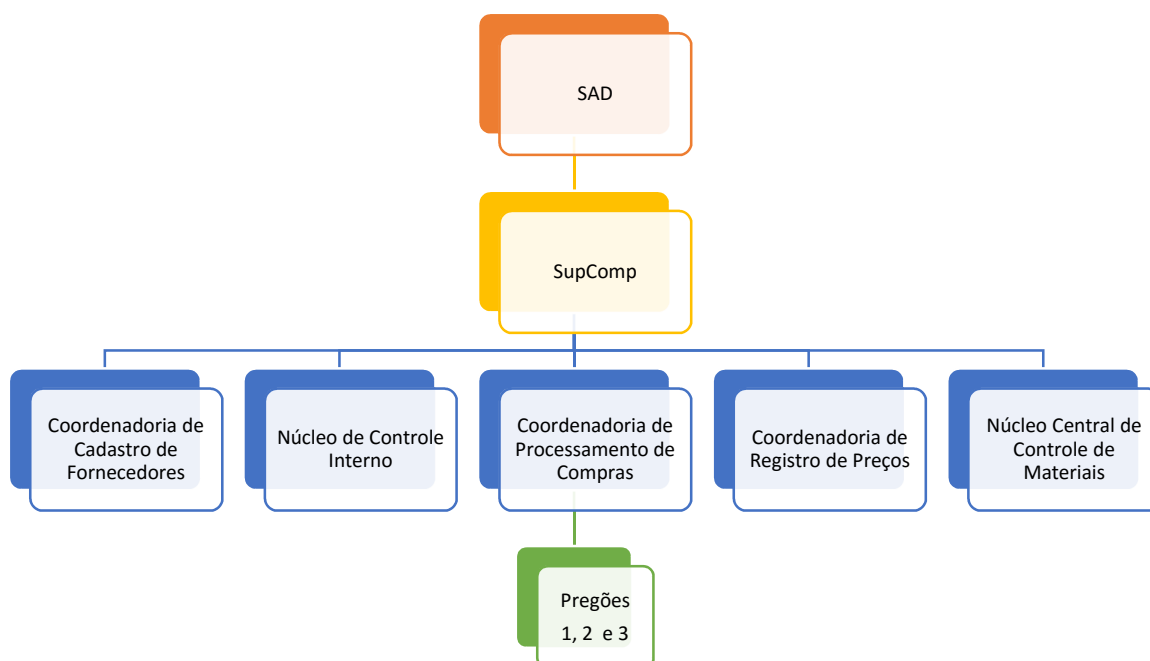


Figura 2 – Estrutura Organizacional da Superintendência de Gestão de Compras e Materiais/SAD

### 3.2 30 contexto das compras governamentais em Mato Grosso do Sul

Hoje o governo do estado de MS compra anualmente cerca de 6 a 7 mil itens de bens materiais e serviços.

Representa aproximadamente 2.332 processos licitatórios por ano, executando um orçamento de 500 milhões a 1 bilhão anuais.

São realizados 438 pregões por ano, e abertas 228 atas de registros de preços, 1873 aquisições por compras diretas e 20 nas demais modalidades da Lei Federal 8.666/93.

Há um universo de 20.930 fornecedores cadastrados, dentre eles, 5.274 são micro e pequenos empreendedores, e inclusive, 3.365 são micro e pequenos empreendedores locais.

Em Campo Grande estão concentradas 70% (setenta por cento) das aquisições, seguida dos municípios de Dourados, Três lagoas e Corumbá.

As unidades que mais adquirem são SES, DETRAN, FUNSAU, SED, SEJUSP, SEFAZ, AGEPEN, SAD, AGEHAB, AGESUL, IMASUL, AGRAER, SEDHAST.

## 4 Plano de Compras – 2015, o estudo inicial: *Strategic Sourcing* (Gestão Estratégica de Suprimentos)

A elaboração do plano de compras governamentais baseou-se no conceito de gestão estratégica de suprimentos: metodologia e prática de gestão de compras, com base nas melhores

práticas nacionais e internacionais, que inclui a concepção de compras sustentáveis, ou “compras verdes”, visando à redução dos custos totais com famílias de compra de materiais e serviços; a definição de modelos e políticas de gestão de compras; o aprimoramento dos mecanismos de relacionamento com o mercado fornecedor em seus diversos segmentos; a capacitação de servidores para atuarem como agentes multiplicadores do modelo e a implantação de compras sistemáticas a partir de implantação de ondas de famílias de compras. Entende-se por família de compras o agrupamento de materiais ou serviços relacionados entre si, que compartilhem de uma ou mais das seguintes características:

- São fornecidos por empresas de um mesmo segmento de mercado;
- O nível de agregação destes materiais e serviços permite um volume de compras relevantes, economicamente atrativo para os fornecedores;
- As famílias de compras estimulam a competição entre os fornecedores e consequentemente aquisições e contratações mais vantajosas para o Governo do Estado de MS;
- São despesas com materiais e serviços de natureza recorrentes.

#### 4.1 *Strategic Sourcing* – um breve resumo

*Strategic Sourcing* é uma metodologia utilizada em especial pelas áreas de suprimentos em que se analisa profundamente o custo total de aquisição de cada família de produtos ou serviços através de seu mapeamento, entendimento e avaliação das especificações destes materiais, níveis de serviço e de seu mercado fornecedor. Através deste processo, é possível revisar todos os custos externos que afetam os produtos finais, bem como os custos internos de utilização, financeiro e de logística, sendo possível também, avaliar otimizações na estrutura dos produtos, achar um ponto ótimo que atenda aos requerimentos e níveis de serviço que maximizem o custo benefício de determinada aquisição, ampliando o conhecimento do mercado fornecedor, melhorando a qualidade do material e agilizando assim o fluxo de atendimento do mercado. Dessa forma, explorando o poder de compra e identificando uma vantagem competitiva, o *Strategic Sourcing* possibilita um maior potencial de redução de custos e aumento de desempenho da cadeia produtiva, com melhoria da qualidade e agilidade dos processos operacionais. Um profissional do *Strategic Sourcing* deve harmonizar a qualidade do serviço com garantia de redução de custos, a tecnologia, a capacitação dos profissionais de compras e o monitoramento dos resultados, como fatores chaves na incorporação deste modelo funcional nas empresas.

#### 4.2 Aplicação da gestão estratégica de suprimentos

Não se aplicou aqui a metodologia completa de gestão estratégica de suprimentos, mas o modelo do plano de compras foi direcionado com os conceitos de padronização de requerimentos de compras, modelo sustentável, elaboração de editais padrões, o que culminou nos anos seguintes no novo macroprocesso de compras governamentais. Os itens de compras governamentais foram então separados por famílias de compras, visando à sistematização e redução dos custos totais:

##### I. Famílias de materiais:

- a) armamento e munições;
- b) artigos de comunicação;
- c) artigos de oficina;
- d) artigos de uso doméstico;
- e) artigos eletro, eletrônicos e eletroeletrônicos;



- f) artigos de proteção, salvamento e combate a sinistros;
- g) bombas, compressores e válvulas;
- h) combustíveis;
- i) embalagens;
- j) equipamentos e artigos de laboratório;
- k) equipamentos e artigos médicos, odontológicos e veterinários;
- l) equipamentos para construção e pinturas;
- m) esporte, cultura e lazer;
- n) ferramentas
- o) gêneros alimentícios
- p) limpeza e higiene;
- q) máquinas e equipamentos em geral;
- r) material de escritório;
- s) material de informática;
- t) material escolar;
- u) medicamentos;
- v) mobiliário;
- w) produtos químicos; uniformes, vestuários e tecidos.

## **II. Famílias de serviços:**

- a) Alimentação;
- b) Áudio, vídeo, fotos;
- c) Confeção de material gráfico;
- d) Desenvolvimento de software;
- e) Limpeza e manutenção;
- f) Pesquisa, estudo e treinamentos;
- g) Publicidade e propaganda;
- h) Saúde e laboratorial;
- i) Segurança e vigilância;
- j) Sonorização e iluminação;
- k) Telefonia e internet;
- l) Transporte e frete;

Como visto acima, a primeira divisão das famílias de compras do governo do estado, realizada de maneira totalmente manual, por meio de tabelas no módulo do software Windows – excel, sucedeu em 36 (trinta e seis) famílias. Cada unidade gestora enviou sua tabela de previsão de compras para o próximo ano (2016) e a central de compras realizou a separação de cerca de 200.000 unidades de itens.

## **5 Plano de compras – 2016, avanços: remodelagem do macroprocesso de compras governamentais.**

A experiência do ano de 2015 levou à necessidade de uma gestão de processos profunda e detalhada no ano de 2016. Como continuar a elaborar um plano de compras de forma tão empírica? Quais os resultados efetivos que o plano trouxe para o governo do estado? Como monitorar se o planejado está sendo realmente comprado? Ou seja, a realização do ciclo PDCA necessitava ser completa. Como implantar a cultura de planejamento em todas as unidades gestoras? Principalmente na ponta da área de negócio: escolas, delegacias, etc?





Durante o ano então foram visitadas todas as unidades gestoras do governo do estado, elaborados cerca de cinquenta fluxos *as is*, para a obtenção de um diagnóstico preciso de como cada unidade prevê e elabora seus pedidos de compra. Posteriormente, iniciou-se a elaboração de um *to be* do processo de planejamento de compras governamentais que atendessem as questões abaixo:

O plano de compras precisa responder de forma efetiva:

- Quem demanda?
- Quem é responsável pela compra:
- O que comprar?
- Em qual quantidade?
- Qual o valor previsto?
- Como comprar?
- Quando comprar?

## PLANEJAMENTO DE COMPRAS

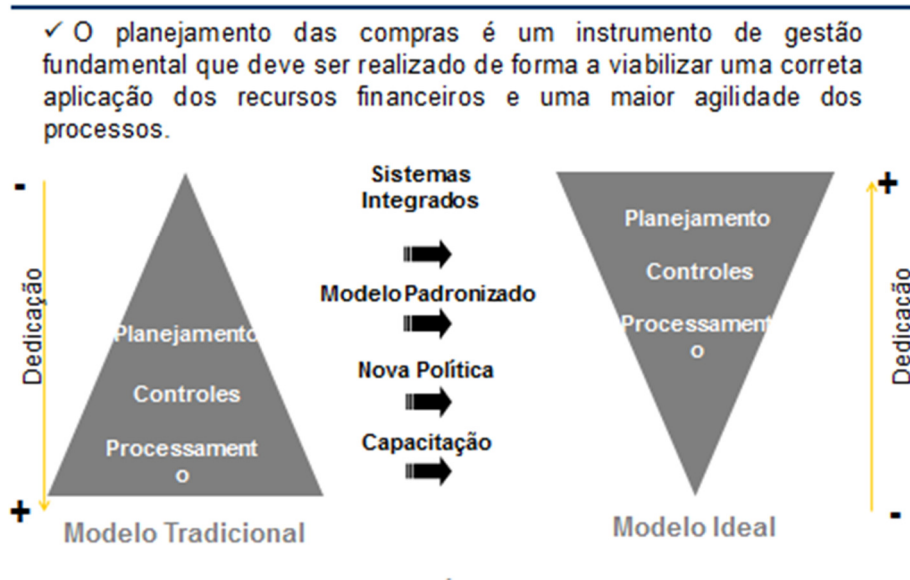


Figura 3. Modelo Tradicional/Modelo Ideal

### 5.1 Premissas para o desenho do fluxo futuro:

- Compatibilizar as aquisições com o Plano Plurianual, já então elaborado durante o ano de 2015, com a lei de orçamento anual, com os projetos estratégicos então desdobrados nos Contratos de Gestão assinados pelos secretários de estado, com o reabastecimento operacional para as atividades de rotina e continuidade de prestação dos serviços públicos;
- A gestão estratégica de suprimentos continua aqui sendo a diretriz para a consolidação dos itens em famílias de compras, consolidação de volumes, economia de escala, padronizações, fomento à economia local;
- Envolver de forma efetiva as unidades gestoras - os demandantes de compras. De forma a direcionar a elaboração de um plano real e consistente, introduzindo conceitos de planejamento e gestão estratégica para promover uma transformação cultural e comportamental;

- d) Dimensionar o esforço das unidades setoriais e da unidade central;
- e) Reduzir compras emergenciais;
- f) Considerar os estoques, efetivar a gestão de materiais e considerar as atas de registros de preços já vigentes;
- g) Possibilitar ao mercado se preparar para atender as demandas do setor público;
- h) Efetivar o monitoramento da eficiência das compras públicas.

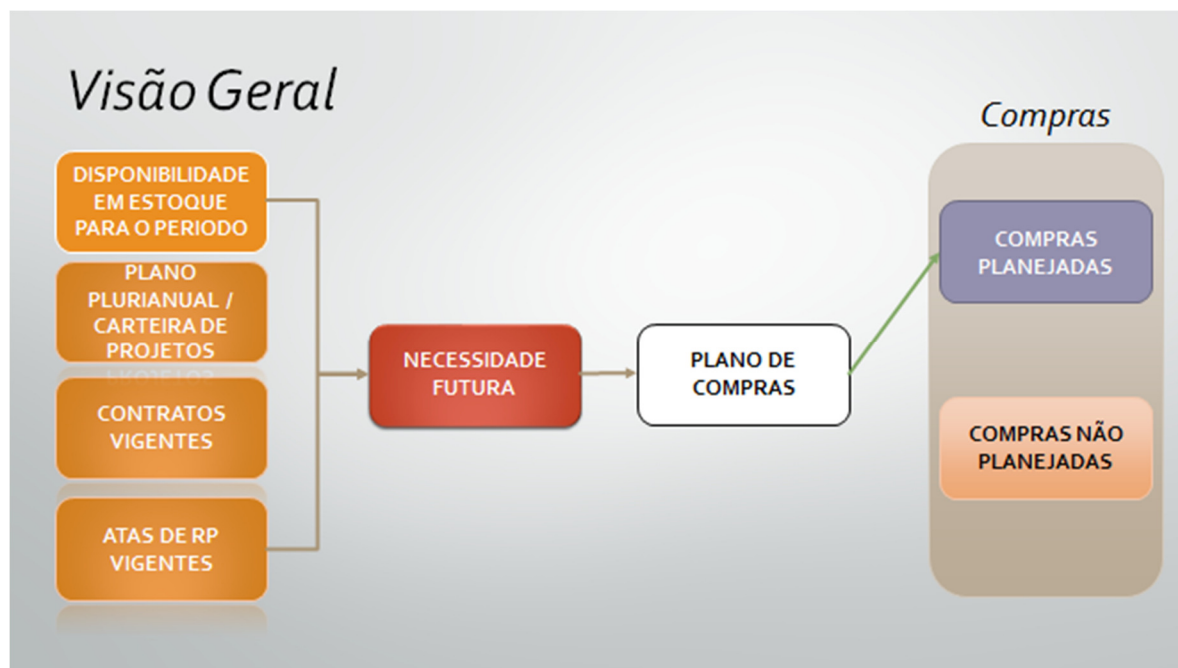


Figura 4 – Visão geral das premissas norteadoras do plano de compras

## 5.2 To be Plano de Compras Governamentais

Diante deste entendimento, o escritório de processos do governo do estado de MS desenhou em conjunto com as unidades de compras setoriais e unidade central o novo fluxo de planejamento de compras.

### 5.2.1 Atores envolvidos

**Demandantes:** apresentam as demandas de aquisições a partir dos itens do catálogo de materiais e serviços;

**Áreas de compras:** Analisa os planejamentos de demandas das unidades demandantes de um órgão;

**Central de compras:** Elabora o planejamento de processos a partir dos planejamentos de demandas aprovados pelas áreas de compras.

Concluiu-se 2016 com uma sistemática efetiva de planejamento, , no entanto, as atividades foram ainda realizadas de forma manual, o que provocou para a o ano de 2017 o desenvolvimento de um módulo eletrônico de planejamento de compras governamentais.

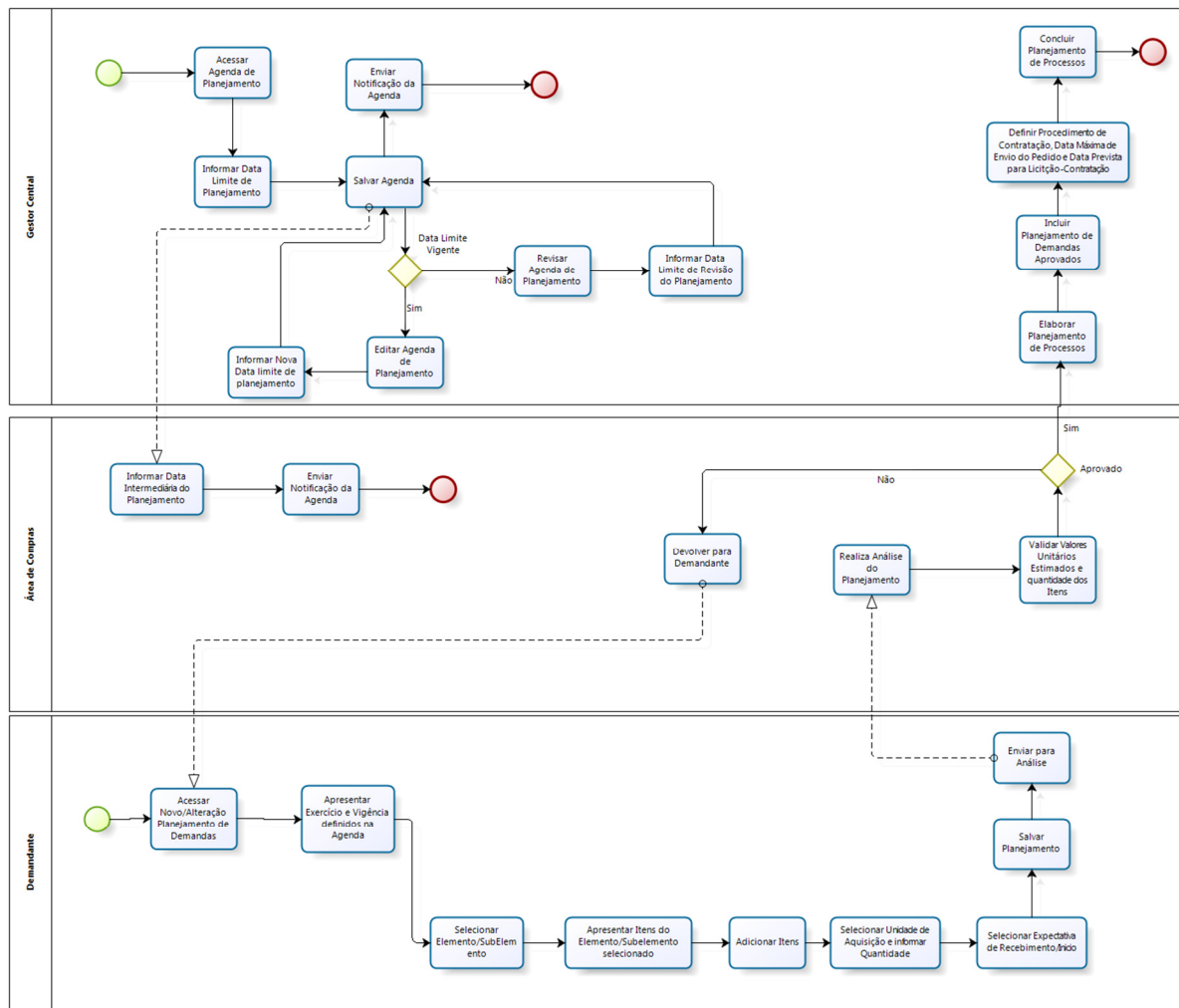


Figura 5 – Fluxo *to be* do plano de compras governamentais de MS

## 6 Plano de compras, 2017: uma metodologia completa e consolidada.

Com os avanços obtidos no módulo de catálogo de materiais e serviços (outra frente de trabalho que remodelou a padronização de itens no governo do estado de MS), a SAD conseguiu realizar o projeto de virtualizar o processo de planejamento de compras governamentais.

### 6.1 Catálogo de materiais e serviços – um breve resumo

Porque falar sobre esta ferramenta? Porque a especificação dos itens de materiais e serviços implicam diretamente na elaboração do plano de compras. Este módulo estará diretamente integrado com o módulo de planejamento de compras.

A constante melhoria de tais serviços traz benefícios a todos os envolvidos e deve-se sempre buscar soluções para melhorar e agilizar procedimentos rotineiros, aumentando a qualidade do atendimento interno e, conseqüentemente, externo. O Estado de Mato Grosso do Sul reavaliou os principais problemas entre órgão solicitante e superintendência de gestão de compras e materiais – central de compras e conclui-se que grande parte dos desafios já

começam no início do pedido, ainda na fase de especificação de itens. Os principais problemas identificados foram dificuldade dos órgãos para buscar itens já cadastrados; base de cadastro com especificações desatualizadas e classificação de itens sem padronização. Para solucionar tais problemas, foi desenvolvido um sistema uniforme de identificação, codificação e catalogação para todos os materiais movimentados, criado a partir da *Federal Supply Classification*, classificação mundial de padronização criada e desenvolvida pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América. Os materiais são todos divididos por grupos de família, de acordo com suas características e demandas. Esta nova padronização traz mecanismos para pesquisas mais ágeis e eficientes, processos de criação intuitivos e padronização e normalização dos itens. Além disso, o Estado passa a trabalhar com indicativos e restrições para políticas de compras, com classificações específicas de sustentabilidade, agricultura familiar, entre outros; trazendo melhorias para a sociedade como um todo. (Projeto de Desenvolvimento do Catálogo de Materiais e Serviços de MS).

## 6.2 O módulo eletrônico do plano de compras governamentais

O módulo eletrônico de plano de compras governamentais foi desenvolvido atendendo os seguintes requisitos, os quais foram pensados tendo em vista as premissas citadas no item 5.1:

1. Agenda permanente de planejamento: é estabelecida pela central de compras - define o prazo limite para que os órgãos concluam seus planos e enviem para a central, permite abrir novamente o plano para uma revisão por parte das unidades demandantes e unidades das áreas de compras, permite que estas unidades estabeleçam uma data intermediária para a apresentação dos planos por parte das áreas demandantes;
2. Planejamento de demandas: cada plano de demandas devem conter itens de material ou serviço de um mesmo subelemento de despesa; para cada item de material ou serviço deve ser identificada a quantidade desejada para cada período de planejamento, a unidade de aquisição, e o período de expectativa de recebimento/início do serviço; a expectativa do recebimento/início do serviço indica para a central de compras quando a contratação deve estar concluída para o atendimento da demanda;
3. Facilitador: é possível recuperar planos anteriores e compras realizadas no exercício anterior como base para evitar compras desnecessárias; cada unidade pode ter mais de um plano de demandas, ou seja, planejar por famílias de compras; após a conclusão, a unidade demandante envia para a unidade da área de compras para análise dos planos;
4. Análise das demandas: cabe à área de compras analisar as demandas e informar valores estimados para cada item (integração do módulo com banco de preços); ajustar, se julgar necessário, os quantitativos de cada plano de demandas, aprovar ou cancelar, ou evoluir para correções do demandante; pode ser utilizado o recurso de download para a análise de cada planejamento de demandas;
5. Planejamento de processos: permite à central de compras consolidar os planos de demandas em planejamentos de processos de compras; podem ser consolidados diferentes planos de demandas de diferentes órgãos; para a análise pode ser utilizado o download de planilhas com todos os planos de demandas aprovados; a central seleciona aqueles que irão constar de um mesmo planejamento de processos; é possível ajustar a unidade de aquisição,



- quantitativos e valores, é oferecido recursos de recuperação de quantidades previamente adquiridas para fins de análise;
6. Calendário de compras: para cada planejamento de processos devem ser informados: a) a modalidade licitatória a ser adotada, b) a data máxima do envio do pedido de compras para abrir o processo licitatório, c) a data prevista de licitação/contratação; a partir daí é estabelecido o calendário de compras.
  7. Exportação e divulgação do plano: permite exportar o plano de compras elaborado pela central de compras em diversos formatos de agregação: a) por planejamento de processos licitatórios, b) por órgão demandante, c) por item organizado em famílias de compras.
  8. Execução e monitoramento do plano de compras governamentais: possibilidade de alertar o demandante da necessidade de formalizar pedido de compra para atendimento da demanda planejada; possibilidade de recuperar itens de planejamento de demandas para a elaboração do pedido de compras; estabelecimento de indicadores que retratem a execução do plano de comparando a aquisição de itens das compras planejadas X não planejadas;
  9. Revisão do plano de compras: reabertura do planejamento para um mesmo exercício, permite a edição e elaboração de planejamento de demandas e processos.

## 7 Transformação da cultura organizacional – um desafio

O mundo do trabalho passa por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Na fase denominada terceira Revolução Industrial, as pessoas que atuam nas organizações passam a ser fonte de maior interesse, pois, conforme assinalam alguns autores, são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações. Essas transformações geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade.

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade.

O indivíduo é essencialmente um ser de cultura. Nesse sentido, a cultura torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem pelas suas elaborações culturais, invenções e diferentes resoluções e encaminhamentos dos problemas. Hall (1978:80) afirma que a cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem. Fleury e Fischer (1989:117) propõem que a cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.



Assim, pode-se dizer que por cultura entende-se aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo.

As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos. De acordo com Carbone (2000), as características da organização pública que dificultam a sua mudança são as seguintes: burocratismo — excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte; autoritarismo/centralização — excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório; aversão aos empreendedores — ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente; paternalismo — alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes; levar vantagem — constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado; reformismo — desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Essas características, peculiares às organizações públicas, tornam-se um grande empecilho para a implantação de inovações tecnológicas, pois elas, em geral, são processos longos e que requerem um tempo de desenvolvimento e aperfeiçoamento, dificilmente restringindo-se a um único mandato governamental.

Não obstante a todos estes fatores apresentados, inculir no DNA da administração pública o hábito de planejar suas compras, conhecendo todas as formas de pensar e a dificuldade de apresentar o novo, tornou-se para a SAD o maior desafio.

Apresentar aos servidores os novos conceitos de estratégia de suprimentos, remodelar os processos, desenhar uma metodologia de planejamento, trazer os conceitos de sustentabilidade e importância das compras para a economia local esbarra sim nos valores sociais construídos e enrijecidos até aqui. No entanto, pensou-se em uma estratégia de qualificação e em uma agenda de mudanças gradativas até que a cultura do planejamento seja internalizada.

## **8 Importância do planejamento de compras para a economia local – a gestão das compras governamentais como ferramenta de intervenção social**

No sentido figurado, fomento significa estímulo, impulso, auxílio. O termo também é empregado com o sentido de alívio, bálsamo, aquilo que acalma.

Tem origem etimológica no Latim “*fomentus*”, cujo significado é “o que aquece”, “o que mantém o fogo”. O fomento é um tipo de líquido ou pomada usado como remédio para a fomentação.

Fomentar é promover o progresso. É excitar ou incitar algo. Designa ainda o ato de friccionar a pele com algum líquido (fomentação).



Um dos significados mais usuais dados ao termo refere-se a qualquer ação do governo que tenha a finalidade de promover o desenvolvimento de um país, de uma região, ou ainda, dos mais diversos setores: agropecuária, comércio e serviços, cultura, educação, indústria, saúde, turismo etc.

As ações de fomento são as políticas definidas para impulsionar um determinado setor. Em uma indústria, poderia ser, por exemplo, a definição de um prazo mais alargado para o financiamento bancário.

Para a economia de uma região, o fomento representa uma injeção de recursos em atividades que vão gerar bens e serviços, aumentando assim a produção, o emprego e a renda da população.

A gestão pública possui a oportunidade de utilizar as compras governamentais como um lenitivo que visa facilitar ou solucionar problemas de desenvolvimento, estimulando o crescimento e promovendo o progresso local/regional. De que maneira?

O governo federal implementou a Lei Geral" (Lei complementar 123/2006) que trata da importância das compras públicas junto à micro e pequena empresa como fator preponderante para o desenvolvimento local.

O Diretor Geral do Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul, Eduardo dos Santos Dionizio, em palestra realizada aos técnicos de compras do governo do estado de MS, explicou que o ganho maior é o fomento a economia local a partir desse tratamento diferenciado. "Se a compra é feita na micro ou pequena empresa no município, certamente esse dinheiro circulará e a riqueza ficará lá para gerar mais emprego e renda para a população". O diretor geral do TCE-MS mostrou ainda que o Tribunal trabalha para dar efetividade à legislação, sendo o indutor da implementação da lei, contribuindo para o desenvolvimento local, que é o grande objetivo da lei e que o governo do estado tem papel fundamental nesta indução.

Em 2015 foi firmada parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a Secretaria de Estado de Administração e Desburocratização e a Secretaria de Estado de Meio ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar com o objetivo de promover a aplicação da Lei Complementar 123/2006, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, que trata, entre vários aspectos, o tratamento diferenciado às microempresas em compras governamentais, inclusive o Governo do Estado de MS, neste ato, alterou sua legislação por meio da Lei Complementar Estadual 197, que altera as normas estaduais seguindo a LC 123 e as alterações estabelecidas pela LC 147, e ainda, tal termo prevê a implantação de mecanismos e ferramentas de gestão que proporcionem facilidade aos microempreendedores individuais.

O plano de compras governamentais tornou-se peça fundamental para que as empresas locais se organizem com antecedência para fornecer ao governo do estado. As metodologias implantadas até aqui vêm assegurar que o planejamento não seja uma peça fictícia de gestão, mas um instrumento consistente de uso real para a manutenção da eficiência do estado e que contribua de maneira substancial e efetiva para o aquecimento do mercado estadual.

Em março de 2016 o Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul, o Governo do Estado, a Assomasul (Associação de Prefeitos de MS) e o Sebrae assinaram um "Termo de Cooperação de Fomento às Compras Públicas". O acordo prevê a união de esforços para estimular a aplicação do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte nos municípios sul-mato-grossenses. Atualmente é promovido por todo o estado de Mato Grosso do Sul o Seminário de Desenvolvimento Local, quando os gestores municipais têm a oportunidade de conhecer as novas ferramentas do governo do estado de MS e também dar à gestão municipal a mesma metodologia de modernização e avanços processuais.



## 9 Conclusão

Visto o atual panorama no qual o país se encontra, é de extrema importância encontrar maneiras eficientes para racionalizar recursos. Ações de planejamento, além de não apresentarem custos extras à gestão, são bastante eficazes nessa racionalização de recursos, além de garantir boa qualidade ao produto ou serviço contratado.

Um governo com uma boa estratégia de compras consegue se planejar ao longo do ano e observar quais produtos e serviços são realmente essenciais para realizar suas funções e, desta maneira, pode se organizar para comprar a quantidade exata, sem sobras ou gastos extras. O Plano de Compras também é essencial para que os produtos sejam adquiridos para a data correta, como o exemplo da merenda escolar, que deve estar disponível no início do ano letivo.

Visto que o governo já saberá todas as aquisições ao longo do ano, fica mais fácil de dar um passo adiante e abraçar a oportunidade de se planejar sustentavelmente, com as devidas opções de descarte sustentáveis para os produtos adquiridos.

O Plano de Compras faz parte de um novo modelo de compras no Estado de Mato Grosso do Sul, que visa modernizar e desburocratizar todas as etapas das licitações. Porém, novas medidas sempre implicam em novos desafios e para isso a Secretaria de Administração e Desburocratização está desenvolvendo um processo que visa sensibilizar e convencer todos os órgãos da importância de tal projeto. Como todos os órgãos do governo estarão envolvidos, é essencial destacar que o envolvimento de todos os servidores é essencial para o sucesso dessa nova etapa no governo.

Por fim, os governos são cada vez mais exigidos em termos de transparência e equidade nas contas públicas. Tais cobranças partem de todos os lados, como órgãos controladores, imprensa e até mesmo sociedade. Com o novo módulo, o plano anual de compras do estado será automaticamente exportado para a publicação no Diário Oficial, garantindo rápido acesso às informações e acompanhando as inovações do mercado, que estão cada vez mais digitais e de fácil manuseio.

## Referências

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro**: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989;

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. RJ: Campus. 3 ed., 2004.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva. P.70. 2009.

*Strategic Sourcing*, M2MConsultoria, Disponível em: [http://www.m2m.com.br/servicos\\_strategic\\_sourcing.html](http://www.m2m.com.br/servicos_strategic_sourcing.html)

