

O modelo estratégico na centralização das compras públicas: levantamento e análise dos modelos estratégicos utilizados nas operacionalidades de alguns órgãos públicos no Brasil

The strategic model in the centralization of public procurement: survey and analysis of the strategic models used in the operations of some public agencies in Brazil

Giovani Domingos BERALDO¹, Mário Teixeira REIS NETO¹, Sérgio Barboza MENEZES^{1,3}, Danilo Emanuel de Oliveira Santos de Treminio SALAS^{2,3}, Wendel Alex Castro SILVA¹.

(1) Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis. Universidade FUMEC. Belo Horizonte – MG, Brasil.

(2) Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo – MG, Brasil.

(3) Superintendência Regional da Polícia Federal em Minas Gerais.

Autor correspondente:

Danilo Emanuel de Oliveira Santos de Treminio Salas (profdanilosalas@gmail.com)

Sérgio Barboza Menezes (menezessbm@yahoo.com.br)

Departamento de Polícia Federal, Superintendência Regional da PF em Minas Gerais.

Rua Nascimento Gurgel - até 339/340, Gutierrez.

CEP 30441-170. Belo Horizonte–MG, Brasil.

Telefone: (31) 33305247

Ramal: 5247

Conflitos de interesses: Os autores deste artigo declaram que não possuem conflito de interesse de ordem financeiro, pessoal, político, acadêmico ou comercial.

Recebido: 19/03/2022

Revisado: 09/12/2022

Aceito: 15/03/2023

Editor de Seção:

Dr. Sérgio Gomes da Silva

Afiliação do Editor:

Centro Universitário

FAMINAS e Hospital do

Câncer de Muriaé da

Fundação Cristiano Varella.

Resumo

A pesquisa foi realizada por um estudo de caso com trabalho de campo, observação do participante com entrevista em profundidade com relato histórico e utilizou-se também dados em uma amostra entre os anos 2002 a 2013, período contemplado com o modelo experimental inovador em um órgão público e teve como objetivo apresentar um estudo de caso do modelo estratégico UNIÃO e FORÇA, com análise sobre os outros modelos estratégicos na centralização das compras públicas e a importância de cada tomada de decisão e a seriedade dos envolvidos no processo de centralização, levando em consideração a legislação vigente. Além disso, o estudo resultou-se com a criação de um *check-list* instrucional do processo com as possíveis dúvidas da implantação em uma instituição pública com um passo a passo não encontrado nas publicações acadêmicas. Por fim, o resultado do estudo representa um novo caminho para as instituições públicas poderem contribuir com informações para o mundo acadêmico, levando-os a apreciar a possível existência de vários modelos estratégicos que o setor público cria ao decorrer do tempo e que, geralmente, não são publicados. Além disso, é um projeto humanitário que pleiteia aos idealizadores o que será feito com a mão de obra que não será aproveitada nestes projetos, pois não foi encontrada essa informação nos outros estudos.

Palavras-chave: modelos estratégicos; órgãos públicos; gestão de compras; central de compras compartilhadas; reduções de esforços e custos.

Abstract

The research was carried out by a case study with field work, participant observation with in-depth interview with historical report and data was also used in a sample between the years 2002 to 2013, period contemplated with the innovative experimental model in an organ public and aimed to present a case study of the UNIÃO e FORÇA strategic model, with an analysis of the other strategic models in the centralization of public purchases and the importance of each decision making and the seriousness of those involved in the centralization process, taking into account the current legislation. In addition, the study resulted in the creation of an instructional checklist of the process with the possible doubts of the implementation in a public institution with a step by step not found in academic publications. Finally, the result of the study represents a new way for public institutions to contribute with information to the academic world, leading them to appreciate the possible existence of several strategic models that the public sector creates over time and that, generally, are not published. In addition, it is a humanitarian project that asks the creators what will be done with the labor that will not be used in these projects, as this information was not found in other studies.

Keywords: *strategic models; public agencies; purchasing management; shared purchasing center; effort and cost reductions.*

1 Introdução

No Brasil, um estudo literário com artigos publicados nos anos de 2009 a 2019 referente ao setor público possibilitou realizar um diagnóstico no tocante das fomentações de compras e estudos sustentáveis, que buscavam ideias como instrumentos de ponderação de gestão. A pesquisa demonstrou que vários órgãos utilizaram a ferramenta de modelo estratégico na gestão que melhor lhe atendiam naquele momento. Pois, a instituição é fiscalizada pela comunidade e sofre constantes cobranças para melhoria no seu atendimento, por isso, as políticas públicas estão direcionadas para esta melhoria, então tais órgãos querem saber como as ações de implementação dessa ferramenta estão sendo feitas e direcionadas. Sendo assim, alguns setores buscam um modelo estratégico organizacional baseado nas melhores práticas para possível controle interno. Nota-se que as suas atitudes estão vinculadas a obter uma implantação de ideia ligado ao resultado, podendo ele ser realizado com um modelo de estratégia, com planejamento, com participação e controle interno (GUEDES; SILVA JÚNIOR, 2021).

No entanto, vale a pena frisar que, os processos de compras públicas no Brasil têm evoluído conforme as necessidades da população, seguindo as diretrizes jurídicas oriundas da Constituição Federal de 1988. As ações dos órgãos cada dia que passa vêm crescendo na busca de novos modelos estratégicos com o objetivo de aumentar sua qualidade na forma de reduzir o custo e melhorar a qualidade dos produtos entregues à sociedade. Diante disso, observou-se que o trabalho integrado em um único setor ficaria mais fácil de ter um maior alinhamento no âmbito jurídico e operacional. Consequentemente, produzindo resultados integrados, conforme modelo estratégico de um Centro de Serviços Compartilhado – CSC, que busca executar da melhor forma possível, a gestão dos processos de compras com sua ideia e atuação (MELO; RODRIGUES, 2014)

Quando se tem uma determinada função pulverizada em vários órgãos do Estado, aliados a um rodízio de colaboradores e inconstância na forma de gerenciamento por motivos políticos ou aleatórios, isso implica de forma negativa no resultado do setor e interfere diretamente no financeiro da instituição pública. Dessa forma, tendo como pressuposto a necessidade de um estudo de viabilidade no setor de compras que ensejasse em mudanças operacionais e apontasse precisão de reformulação nos procedimentos internos e, com isso, demandasse a criação de um

Centro/Central de Compras Compartilhado - CCC para possibilitar uma redução nos custos e que pudesse ser mais transparente para sociedade. Ao ter essas práticas mais alinhadas e competitivas transmitiriam para a comunidade uma segurança positiva do trabalho realizado pelo setor (BERALDO; TEIXEIRA; REIS NETO, 2021).

O setor de compras é um lugar ideal para implementar melhorias concomitantemente em funcionamento, pois, em conjunto com seus clientes, fica mais fácil visualizar alguma carência e propor intervenção rotineira para melhor atendê-los. Assim, com um bom planejamento, estas intervenções colaboram para melhorias nos resultados com os processos de compras mais assertivos e evitando, assim, desperdícios e retrabalho (SILVA *et al.*, 2021).

Conforme descrito acima, para que uma ideia seja implantada com eficiência e eficácia no seguimento público, recomenda-se que seja feito um estudo projetando os pontos positivos e negativos, demonstrando as possibilidades de sucessos daquele negócio e o resultado ser direcionado para um modelo estratégico a ser seguido. Deve-se levar em consideração as metas que os gestores desejam alcançar e, ainda, contar com a contribuição dos colaboradores da organização ou de uma empresa de consultoria. Existem casos em que as instituições, ao decorrer do tempo, passaram por mudanças devido à cobrança dos seus clientes e muitas vezes de forma morosa vão sendo direcionado para este mesmo caminho. Sendo assim, com a ajuda de seus colaboradores, uma nova estratégia vai se desenhando com a finalidade de centralizar força de trabalho, reduzir custo e reconduzir a mão de obra excedente para o foco do seu negócio. Além de que, a economia proveniente desta mudança poderá ser canalizada para outros investimentos e até mesmo retornada como bônus para os colaboradores.

Embora existam várias formas para se chegar a esta operação centralizada, possivelmente as instituições possuem as mesmas dificuldades para convencer as lideranças de que este modelo de gestão de compras é essencial para a saúde do negócio. Sendo assim, os idealizadores são questionados sobre a viabilidade da implantação da nova operabilidade, principalmente, por cada local ter a sua particularidade e o *check-list* nem sempre servir de exemplo para os outros setores. Mas, as dúvidas, geralmente, não são diferentes entre as organizações, pois muitas vezes os autores desse modelo têm que responder várias perguntas dos gestores com o intuito de convencê-los sobre a positividade do projeto, tais como:

Por que implantar uma operacionalidade centralizada de compras? Quais dados mostram a necessidade de implantar esta operacionalidade? Como implantar com eficiência? O que vamos ganhar com esse projeto? O que é necessário para esse negócio funcionar bem? O que devo fazer para o projeto ser bem recebido pelos colaboradores? Qual a forma de motivação para os colaboradores acreditarem no novo investimento? Onde queremos chegar com esse projeto?

Uma instituição que possui as compras centralizadas pode aumentar a interação entre os setores e colaborar para que os olhares fiquem voltados para as metodologias internas do setor. Além disso, uma operação baseada no calendário anual de compras compartilhado, tende a facilitar constantemente o modelo estratégico utilizado por esta instituição, já que é possível detectar as necessidades de melhorias ou mudanças nos fluxos dos procedimentos de tramitação dos processos de compras, pois com o diagnóstico das execuções dos serviços é possível analisar e encontrar algumas divergências passíveis de adaptações.

O estudo abordado nesta pesquisa vai demonstrar a forma que foi idealizado o modelo estratégico com codinome de “UNIÃO e FORÇA e a forma de implantação de outros modelos estratégicos que foram utilizados nas operacionalidades de alguns órgãos públicos. Este desenho tem uma função importante na tomada de decisão das instituições públicas, pois todas as práticas realizadas por elas são fiscalizadas e cobradas pela população e, com isso, as instituições vivem uma corrida em busca de melhores resultados para reduzir custo e melhorar o atendimento dos seus clientes. Nesta busca, alguns órgãos deslumbram caminhos com intuito de reduzir custos e caminham para um modelo estratégico de centralização, chegando à decisão da criação de um modelo denominado Centro/Central de Compras Compartilhado – CCC. Porém, cada um levou em consideração o lapso temporal necessário que necessitava para a implantação e a manutenção do funcionamento do projeto escolhido. Assim sendo, o desenho que será apresentado nesta experiência mostra um estudo de caso do modelo estratégico UNIÃO e FORÇA, com análise sobre os outros modelos estratégico na centralização das compras públicas e a importância de cada tomada de decisão e a seriedade dos envolvidos no processo de centralização, levando em consideração a legislação vigente.

2 Desenvolvimento

Na década de 90, um estudo referente a boas práticas deu origem a expressão do *shared* serviços que apresentou um elevado retorno das suas prestabilidades com um baixo grau de avarias nas execuções dos serviços e uma boa praticidade de gestão. Nesta pesquisa, tinha a participação de grandes empresas que passaram por várias transformações em suas metodologias de trabalho em decorrência do tempo e da necessidade de atender melhor as suas diversidades de clientes. Tais empresas tinham em comum a busca por melhorias na sua estratégia de atendimento ao público que resultou na ideia do compartilhamento do serviço no setor financeiro (AFFONSO; MARTINS, 2010). A metodologia de trabalho em cada instituição, ou seja, o seu modelo estratégico pode ser modelado conforme o ciclo de carência da área executora, visto que as necessidades de alteração na sua operacionalidade podem ocorrer ao longo do dia de trabalho e essa necessidade de mudança tem como meta otimizar o atendimento, reduzir custos, tempo, sem perder a qualidade do serviço prestado.

A operacionalidade de uma instituição pode ser produzida conforme o planejamento estratégico trilhado pelos produtos desenvolvidos por eles. Já que, devido à constante evolução nos negócios é importante que as instituições se mantenham em um campo competitivo com diferenciais e vantagens. Desse jeito, um modelo estratégico confiável pode ser incrementado simultaneamente com a evolução do negócio e, conseqüentemente, passar a ter um potencial competitivo para o setor. Essa evolução pode ocorrer de forma gradual na organização com ajuda de um canal de informação seguro para este objetivo. Além do mais, para se ter uma boa integração, gasta-se tempo e a sobrevivência de uma instituição depende de um bom projeto de planejamento futuro do mercado, o qual vai contribuir para que tudo possa ficar mais leve em um ambiente desconhecido (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017). O sucesso de um modelo experimental depende de um conjunto de dados e, ainda, da integração entre as áreas envolvidas nesse negócio.

Baseado nas informações acima e para facilitar o entendimento dos leitores, a pesquisa abordará o conjunto das ações de um novo modelo estratégico de codinome “UNIÃO e FORÇA”. O presente estudo se deu em uma administração pública brasileira que possuía dentro da sua operacionalidade uma centralização de compras em crescimento e, neste local, as compras eram feitas de forma autônoma para mais de cem

unidades solicitantes e a execução dos serviços era feita de forma diferenciada. Com o passar do tempo, os responsáveis por esta área resolveram melhorar a forma de trabalho para atender à demanda dos seus clientes.

Ainda nesse contexto, o modelo estratégico, aqui apresentado, teve início nas mudanças ocorridas com as compras geradas no período de 2002 a 2003 que se tornaram mais concentradas e não tinham distinção da fonte pagadora. Todavia, as aquisições demoravam muito e tiveram dificuldades nas prestações de contas dos itens oriundos de convênio, que nesse caso, em algumas situações tinham um determinado compartilhamento das compras junto a outros órgãos ligados a eles.

Com as constantes cobranças das áreas finalísticas e, também, aumento de unidades entre o ano de 2004 a 2006, o setor de compras teve que redesenhar a sua operacionalidade de trabalho e, com isso, as execuções das aquisições passaram por mudanças na sua estratégia de atendimento ao cliente, para que fosse possível atender às necessidades que era a entrega mais rápida dos serviços. Assim, os colaboradores receberam uma determinação dos gestores que continuassem a unificação dos itens de compras e remodelassem os processos sem fracionar as compras, além disso, fazer a parte os itens oriundos de convênio. Nesse período não existia um cronograma para a entrada dos pedidos de compras e quando entrava um, de uma determinada linha de fornecimento, o setor aguardava até 15 dias para a entrada de um novo pedido e assim unificá-los e por não saber da existência de outros, ele era liberado para tramite da aquisição. Uma vez que a operacionalidade da central de compras tinha um prazo para realizar as aquisições e não podia extrapolar este período, senão ele era cobrado pelas áreas demandantes internamente e externamente.

Rotineiramente, nas repartições públicas ocorrem mudanças de gestores, nessas mudanças, os novos trazem com eles novas formas de gerenciamento e visão de trabalho de outras experiências. Em 2007, estes gestores ouviram os colaboradores da área de compras e fizeram um estudo referente às demandas que possuíam e a necessidade de melhorias, conseqüentemente, implementaram um novo modelo estratégico com a finalidade de melhorar as aquisições e as operações dos serviços, unificando os grupos para obter melhores preços e gerar ganho em escala.

A partir dessa experiência, no início do ano de 2008 surgiu o primeiro calendário/cronograma de compras nessa

repartição pública e foram utilizados até o ano de 2013. Apesar da melhoria que reduziu a flexibilização do número de processos, algumas áreas solicitantes não faziam uma revisão em seus processos para verificar se tudo estava correto, ou seja, essas áreas julgavam ser de responsabilidade do setor de compras que, em alguns casos, tinham que fazer um estudo para conhecer os produtos que eram solicitados a eles. Com isso, cada unidade mandava o seu pedido e chegava ao setor de compras uma variedade de produtos e preços diferentes.

Isso acontecia porque não tinha uma padronização para os itens análogos, prejudicando, assim, a produção do setor de compras. Os funcionários desse setor despendiam tempo analisando os processos de compras, ou seja, o comprador ficava com a fama de ser lento pelo atraso na entrega da aquisição. Com isso, o processo de compra em algumas situações era tramitado precocemente. Desse modo, refletia-se no resultado das compras, pois os custos e os prazos poderiam ser melhores, se não fosse às variedades de itens e alto número de lotes nos processos de compras. Apesar das condições serem melhores que as anteriores, as qualidades das compras eram favoráveis para uma boa economia, mas ainda era inferior ao que eles almejavam, isso ocorria, devido ao fato de as áreas enviarem vários pedidos de compras com diversas especificações para os mesmos produtos e, o setor de compra não possuía autonomia para unificá-los, isso fazia com que os solicitantes enviassem os seus pedidos nesta formatação.

Apesar da introdução do calendário, o setor de compras não tinha um critério específico para a entrada dos pedidos de compras, tinha só um prazo limite para a entrada de cada linha e ele era dividido em até 51 grupos de processos de compras. Muitas vezes, o comprador fazia reunião na tentativa de negociar a padronização dos itens com área solicitante, mas nem sempre obtinha sucesso, porque algumas áreas tinham motivação para comprar itens diversificados. Outro agravante observado era a permissão dada a algumas áreas que, além de fazerem os pedidos, podiam fazer alterações nestes também, isso prejudicava todo o procedimento legal, isto é, quando os processos estavam prontos para a tramitação, tinha que voltar a conferir o processo físico e dar entrada, de novo, no sistema, isso retardava o trâmite do processo de compras.

Após o calendário de compras, os especialistas desse setor foram observando que ainda existia uma carência de

outras ferramentas para facilitar o trabalho e alcançar as metas da instituição. Diante disso, perceberam que não existia um planejamento de compras para ano posterior e nem tinha um catálogo padronizado de itens com preços específicos para aquele órgão, o que acontecia era que cada área enviava a sua coleta de preço e o comprador tinha que analisar um por um até descobrir qual era o melhor preço de mercado. Com essa situação, o colaborador tinha que fazer vários contatos por telefone ou pessoalmente para que tudo pudesse ser unificado e alinhado.

Depois de várias situações que atrapalhavam o trâmite dos processos de compras e a constante cobrança das áreas finalísticas, o setor de compras reuniu-se no final de 2010 e início de 2011 para discutir os problemas rotineiros e buscar uma solução para melhorar o atendimento aos clientes. Assim, no início de 2012, foi implantado um modelo estratégico diferente de centralização de compras para que pudesse aumentar a economia, ser eficiente e eficaz e, ainda, reduzir o tempo de entrega dos produtos para melhor atender à população.

Aproveitando a operacionalidade já existente que atendia mais de cem unidades, os colaboradores do setor de compras fizeram um estudo e selecionaram os itens mais comprados e criou um catálogo padronizado com aproximadamente três itens de cada código dos materiais rotineiros e dividiram em mapeamento de produtos de informática, de linha branca, de produtos eletrônicos entre outros. E, ainda, foi acordado com as áreas solicitantes que cada um coletava os orçamentos para o grupo que mais tinha conhecimento, ou seja, coletava preços para toda instituição, os produtos de sua competência ou escolhida por eles. Assim, chegaram os orçamentos iguais de todos os solicitantes e os interessados enviavam os pedidos com os itens, preços e termo de referência padronizados para compor um processo único de cada linha.

Com isso, o novo modelo estratégico de centralização de compras compartilhado com as áreas solicitantes alcançou o seu objetivo, pois com as concentrações dos itens obteve-se um aumento no volume unitário dos itens para atender onde não tinha recurso disponível e necessitavam de ser atendido e, com isso, despertou o interesse dos fornecedores. Consequentemente, esse modelo estratégico de compras centralizado apresentou um efeito bem diferente dos existentes no mercado. Além disso, as aquisições obtiveram uma economia bem acima da expectativa e os produtos que

foram adquiridos nesta aquisição atenderam às necessidades das áreas solicitantes e otimizaram o atendimento, os custos, o tempo, sem perder a qualidade do trabalho.

Neste caso supracitado, as necessidades das áreas solicitantes se mantiveram e, com isso, foi possível criar este modelo estratégico e implantá-lo, conforme as necessidades das áreas solicitantes e, em conjunto, alcançaram o sucesso esperado por todos os envolvidos. Porém, para chegar nesta etapa, o lapso temporal para este nível de experiência foi bem elevado, devido às constantes mudanças de modelo e inclusão de novas unidades nesta centralização e com diversos participantes com perfil diferenciados. Por isso, a “UNIÃO E FORÇA”, utilizou-se o modelo estratégico mais coparticipativo e indicado para o setor, e para que chegassem neste amadurecimento dependia da união das áreas solicitantes e da experiência de cada um dos colaboradores na rotina de seu trabalho e ainda, força de vontade para resolver os problemas que existiam nesta operacionalidade, com humildade e respeitando as carências de cada setor.

2.1 Conceções introdutórias

Quando se fala em implantação de um Centro/Central de Compras Compartilhado tem como pressuposto que a Central surgiu devido a uma carência do mercado, o qual o pesquisador tem a percepção da ausência de uma ferramenta de qualidade para contribuir com a economia financeira do negócio. Sendo assim, a ideia desse projeto surgiu através de um desejo pessoal de um gestor ou de uma necessidade de um novo modelo estratégico eficiente ou até mesmo de um acréscimo na estratégia de uma determinada instituição, que já está operando no mercado. Sendo que essa implantação pode ser conduzida pelos colaboradores sem ajuda de terceiros, com a contratação de uma empresa para exercer todo trabalho do CCC, desde que seja sem vínculo empregatício ou contratar uma empresa de consultoria para dar suporte durante a implementação.

2.2 Modelos de centralizações

Conforme relatado, no setor público pode acontecer a implantação de algum projeto e este não ser publicado cientificamente. Segundo Ferreira, Bresciani e Mazzali (2010), devido à falta de publicação desses materiais para pesquisa de fins científicos, o primeiro embrião de centralização compartilhada com ideologia para este estudo no Brasil, surgiu com o Programa Estadual "INTEGRA -

SÃO PAULO" e dá providências correlatas. Esse modelo estratégico tinha o objetivo de reunir vários órgãos públicos, entidade civis, órgãos da administração indireta e direta em um único local. A ideia era estimular o desenvolvimento regional a troca de informações entre as partes, o compartilhamento de mão de obra comum e gestão dos recursos. Ademais, esse era apenas um passo da centralização e, nesse processo, o setor de compras estava incluído com possíveis novas melhorias operacionais.

Cabe destacar que esse seguimento foi crescendo e tomando outras dimensões. No período de implantação dessa ferramenta, o estado de Minas Gerais estava passando por uma reforma administrativa que implementou várias mudanças no nível estadual, chamado de "Choque de Gestão". Entretanto, o Estado desenvolveu ideias com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade da gestão financeira pública e, também, criou um processo de desenvolvimento, utilizando o planejamento. Para facilitar essa troca de informações, foi criada a Cidade Administrativa onde aglomerou várias instituições públicas e reduziu a distância física entre os órgãos, facilitando o entrosamento entre eles e colaborando para que ocorresse um aumento nas trocas de experiências das rotinas de cada órgão integrado (VILHENA; HIRLE, 2013).

Com a implantação da Cidade Administrativa foi possível ter uma padronização dos processos, dessa maneira, foi mapeado as tarefas repetitivas e rotineiras entre as áreas. Sendo assim, demonstrado a viabilidade de redução destes esforços, significativamente, nessas atividades e objetivando alcançar melhores práticas como economicidade, ganho de eficiência, regularidade e melhor nível de serviço. Através dessa padronização, alcançaram o almejado, os gestores queriam ter mais recursos para investir na operacionalidade e na sociedade. Com isso, em 2014 regulamentou o funcionamento do Centro de Serviços Compartilhados – CSC, o qual ficou determinado que os serviços de execução de despesas, compras, patrimônio, repasses de recursos de saída e gestão de vigem a serviços seriam executadas por uma estrutura centralizada. (SETOP, 2015)

2.3 Tipos de modelo estratégico

Tendo em vista a centralização dos órgãos do estado em uma só local, foi possível fazer um diagnóstico das tarefas realizadas pelas áreas. Entretanto, foi notório perceber que as práticas realizadas nessas áreas possuíam setores e tarefas

repetidas e isso levou à busca de uma solução para a centralização dessas tarefas. Então, surgiu a ideia do Centro de Serviços Compartilhado, mas por se tratar de um projeto pouco conhecido no setor público e dependendo da escolha do modelo, ele poderia interferir na implantação do CSC. O governo após estudos e pareceres finais resolveu contratar o serviço de consultoria para implantar o projeto, pois devido à falta de expertise nesse modelo estratégico em instituição pública, os envolvidos acreditaram que a experiência de uma empresa de consultoria ajudaria na implantação do projeto com mais segurança, agilidade. (VILHENA; BRITO; VALLE, 2014) Dependendo da escolha do modelo estratégico era necessário ter algumas precauções essenciais para o desenvolvimento do projeto e que influenciaria na implantação e no seu funcionamento.

Para que se tenha chance de sucesso, Barata e Braga (2017) apresentaram sugestões de um modelo estratégico que influenciariam na manutenção do projeto, pois no momento da implantação faz-se necessário ter um ambiente político favorável, ter um tempo hábil para o projeto durante a gestão e ter uma boa relação de poderes entre os criadores do projeto e, conseqüentemente, ter um bom marketing da proposta do negócio. Isso tudo era importante para se trabalhar os interesses dos idealizadores juntos aos envolvidos e aos clientes, pois um ambiente com mais transparência e segurança, se torna o ideal do projeto para convencer a liderança. Um órgão autônomo, quando não é convencido pelos idealizadores, ele pode ser influenciado negativamente na implantação do projeto, devido à ausência de informações pertinentes e inseguranças do que vai acontecer no futuro da sua organização, que tem obrigações com suas metas e com seus funcionários (BARATA; BRAGA, 2017)

O caminho para a implantação de um processo de centralização de compras pode ser mais difícil nas instituições públicas, por causa das particularidades que o setor público tem. Além disso, o fato de os órgãos serem autônomos dão a eles o direito de tomar suas próprias decisões. Para implantar um projeto dessa magnitude é interessante que tenha um alinhamento de ideias, uma uniformização nas ações dos envolvidos e tempo hábil para acontecer esta integralidade. Inicialmente pode existir a duplicidade dos modelos estratégicos de compras até que os envolvidos possam entender e ser conquistado pelo novo modelo centralizado de compras. É sabido que não é interessante a existência de atividades em duplicidades na esfera pública, já que um

modelo desfragmentado pode apresentar um aumento nos gastos públicos e o uso de vários programas de compras dificultaria a transparência e fariam com que os envolvidos perdessem o foco no uso do planejamento adequado para modelo estratégico ideal de funcionamento. Sendo assim, o sistema de compras eletrônico unificado direciona os estados para uma centralização nos processos e facilita o controle interno da organização, além de contribuir para as tomadas de decisões, na padronização dos documentos e nos procedimentos de compras, consequente a isso, vão resultar em melhorias na qualidade dos produtos e menor preço. (ARAUJO; LEMOS, 2020)

3 Considerações finais

A pesquisa foi motivada com intuito de apresentar um estudo de caso do modelo estratégico UNIÃO e FORÇA, com análise sobre os outros modelos estratégico na centralização das compras públicas e a importância de cada tomada de decisão e a seriedade dos envolvidos no processo de centralização, levando em consideração a legislação vigente. Pois, as constantes mudanças nos modelos estratégicos que as instituições públicas têm utilizado e devido às cobranças da população em adaptar-se as mudanças no mercado, isso induziu as instituições reduzirem os seus gastos e, ao mesmo tempo, trilhar o caminho do Centro/Central de Compras Compartilhado-CCC. Além disso, o estudo pôde contribuir com informações para o mundo acadêmico, levando-os a apreciar a possível existência de vários modelos estratégicos que o setor público cria ao decorrer do tempo e que, geralmente, não são publicados. Além de tudo, vai instigar o funcionalismo público a publicar seus projetos que é importantíssimo para a valorização da classe e que poderia ser utilizado no universo científico. Sendo assim, apesar de pouco conteúdo cientificamente publicado, a pesquisa foi realizado por estudo de caso com trabalho de campo, observação do participante com entrevista em profundidade com relato histórico e utilizou-se também dados em uma amostra entre os anos 2002 a 2013, período contemplado com o modelo experimental inovador em um órgão público. O estudo de caso utilizou-se o codinome “UNIÃO E FORÇA”, pois este modelo estratégico de compras centralizado não foi publicado cientificamente e nem divulgado em nenhum canal de comunicação, devido ao lapso temporal, e o rodízio de gestores e de colaboradores neste setor público.

Conforme supracitado, o modelo estratégico do projeto “UNIÃO E FORÇA” foi desenhado conforme o aumento das necessidades que era agilizar a sua execução e reduzir o tempo de entrega das suas demandas. Pôde-se perceber, ao longo deste estudo, que a centralização do setor foi realizada em etapas e o modelo estratégico foi se modelando com o aumento da inclusão de novas unidades. Foi observado também que o volume de serviço aumentou, mas sem a necessidade de contratar novos colaboradores, tal projeto modelou-se, principalmente, com a ajuda de várias pessoas de outros setores.

No projeto “INTEGRA - SÃO PAULO” foi possível ver que a centralização dos setores foi integral e o modelo estratégico ocorreu com a aproximação dos setores, isso facilitou a troca de informação entre os órgãos e uniu o setor de compras para que ele aumentasse o compartilhamento, o entendimento e a padronização das tarefas dos setores. No entanto, não encontrou publicação científica que discorresse sobre o assunto centralização do setor de compras.

O projeto “Choque de Gestão” realizou a centralização da maior parte dos órgãos direto e indireto, na conhecida Cidade Administrativa e isso proporcionou conhecer melhor o trabalho de cada setor de compras dos envolvidos. Nesse ínterim, realizaram um estudo para viabilizar qual seria o melhor modelo estratégico que pudesse atender o maior número possível das instituições envolvidas. O resultado de tal estudo foi a criação do Centro de Serviços Compartilhados que foi inserido e unificou os setores de compras e outros setores.

Na administração pública brasileira, toda ideia boa e inovadora ligada a compras, antes de pensar na implantação de qualquer projeto, é interessante comprovar, em primeiro lugar, transparência para os seus clientes e o que realmente se deseja alcançar com esse projeto. Ademais, deve-se buscar um modelo estratégico mais coparticipativo, em seguida faça uma apresentação das perdas existentes para todos os clientes do cenário atual e certifique-se dos gargalos existentes, demonstrando com transparência o que ganhará com esta mudança no futuro. Além disso, apresente o que será feito com a mão de obra que não será aproveitada nestes projetos, após faça uma pesquisa por meio de um questionário contendo perguntas claras e concisas e envie para todos os clientes. Dessa forma conseguirá obter a opinião deles e se vai tê-los como apoiadores na implantação, ou seja, nunca deve ser imposto aos seus clientes um projeto que não seja

interessante para eles, então ouça a opinião dos envolvidos e vote no melhor desenho para instituição. Ressalta-se aqui que se faça o reconhecimento publicamente e elogie os feitos de cada envolvido e nunca se apodere das ideias deles, porque isso, possivelmente, vai causar um mal-estar no trâmite do processo e desmotivar os demais.

Recomenda-se que após o resultado do questionário, caso, a pesquisa aprove a implantação de um modelo de Centro/Central de Compras Compartilhado – CCC deve-se respeitar na íntegra os resultados. Atente-se que o processo tem que ter tempo hábil e ser inserido de forma gradativo, periodicamente deve ser realizado uma pesquisa de satisfação dos clientes. Pois, a continuidade do funcionamento de um CCC, com sua devida importância, está atrelada ao projeto de implantação, sua cronologia e tempestividade. Já que, uma decisão mal colocada nessa etapa pode comprometer todo funcionamento do projeto, ou seja, uma informação fragilizada compromete a confiabilidade e a estrutura do negócio. Além disso, todos os colaboradores da implantação têm que ter o conhecimento da rotina de trabalho do setor de compras e um mínimo possível de conhecimento do produto a ser implantado. Ademais, com clareza demonstrem que têm segurança na unificação, faça um desenho de probabilidade do projeto e um *check-list* instrucional do processo com as possíveis dúvidas da implantação em uma instituição pública, tais como:

1) Faça uma apresentação das perdas existentes para todos os clientes do cenário atual, certifique os gargalos existentes e demonstre com transparência o que ganhará com esta mudança no futuro;

2) Realize pesquisa com questionário contendo perguntas específicas, objetivas e claras para saber qual a opinião dos clientes, se deve ou não, ser implantado o projeto de centro/central de compras compartilhado-CCC;

3) Publique a ideia junto ao resultado da pesquisa para demonstrar a todos clientes a vontade da maioria e possivelmente para justificar/conquistar a opinião pública;

4) Divulgue internamente convites para identificar colaboradores com conhecimento para criar um modelo estratégico com o DNA da instituição pública;

5) Busque um modelo estratégico mais coparticipativo com os critérios que possivelmente seguirá;

6) Crie ciclos de análise para implantação e pós-implantação do projeto;

7) Divulgue para os clientes internamente modelos estratégicos que foram desenhados;

8) Divulgue um convite para selecionar os interessados para compor a estrutura do centro/central de compras compartilhado-CCC;

9) Implante a estrutura independente dos órgãos participantes;

10) Dentro da estrutura centro/central de compras compartilhado-CCC crie um centro de inteligência para fiscalizar e otimizar o modelo estratégico escolhido;

11) Cada etapa deverá conter uma pesquisa de satisfação com os envolvidos/clientes;

12) A inclusão de cada unidade no centro/central de compras compartilhado-CCC poderá ser da menor demanda até chegar na maior sucessivamente;

13) Antes da implantação, os procedimentos internos, os itens comuns do catálogo e o local de entrega deverão ser padronizados e apresentados no formato de um calendário e se for possível com seus respectivos preços estimado;

14) Faça um planejamento de compras com todas as instituições que, possivelmente, fará parte desse projeto para análise geral;

15) Utilize o Sistema Eletrônico de Informações-SEI para facilitar o trabalho e exijam que os clientes enviem o mínimo de documentos possível, pois dependendo da demanda na estrutura do pedido de compras é possível adaptar e condensar todas as obrigações;

16) Busque tramitar o processo de compras com o tempo de entrega menor possível;

17) A execução do sistema deverá ser livre após homologação do processo de compras;

18) Posteriormente a implantação, sugiro que faça um estudo para centralização dos almoxarifados dos envolvidos;

19) No amadurecimento do projeto, faça estudo para robotizar os procedimentos de compras.

Outro ponto relevante é seguir os passos já citados e outros que não foram abordados neste estudo, mas que estão atrelados a um modelo estratégico que pode sofrer mudanças na ordem acima, pois tudo vai depender de fatores que influencia no ciclo do negócio. Além disso, ressalta-se que, a estrutura influencia no funcionamento do projeto e para operar em sincronia seria necessário acontecer um trabalho impecável na implantação, ou seja, caso haja uma implantação com vícios, isso refletirá diretamente em longo prazo e se tornará insuficiente para o funcionamento do

projeto, principalmente, quando se inicia do zero, exigindo mais do projeto e necessitando de uma estrutura proporcional ao atendimento.

Ao final, recomenda-se que faça uma nova pesquisa englobando todos os pressupostos ligado a este assunto, pois, é por meio desse desenho organizacional que os gestores otimizam o desempenho operacional e contribuem para que haja uma redução nos custos, influenciam na agilidade das entregas e, por conseguinte, na desburocratização dos

4 Referências

AFFONSO, H. J.; MARTINS, H. C. Centro de serviços compartilhados (CSC): impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, v.11, n.2, p. 191-212, 2010.

ARAUJO, G. B. P.; LEMOS, L. B. S. A Gestão de Compras Públicas: um estudo de caso da Central de Compras do Distrito Federal. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 2, p. 124-137, 2020.

BARATA, J. G.; BRAGA, A. C. B. O Processo de recrutamento e seleção para o centro de serviços compartilhados do estado de Minas Gerais: estudo de caso.

II Congresso Brasileiro de Políticas Públicas e Gestão Governamental, Belo Horizonte, 2017.

BERALDO, G. D.; TEIXEIRA, L. A. A.; REIS NETO, M. T. Motivação e gestão de pessoas no setor público. **Revista Científica da FAMINAS**, v. 16, n. 1, p. 26-34, 2021.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. Planejamento estratégico empresarial e planejamento de tecnologia de informação e comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gest. Prod.**, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L.P.; MAZZALI, L. Centro de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 4, p. 378- 403, 2010.

GUEDES, D. R.; SILVA JÚNIOR, A. R. Governança pública no Brasil: estado da arte dos estudos publicados entre 2009 a

trâmites dos processos de compras, colaboram com a padronização dos serviços e contribuem na melhoria da qualidade do trabalho dos envolvidos com eficiência e eficácia. Conclui-se então que, quando tudo é realizado corretamente, todo esse esforço contribui para o efeito que chamamos de funil, pois à medida que vai passando o tempo de trabalho, o conhecimento dos envolvidos aumenta e haverá uma redução dos esforços e possibilitará a criação de novas ideias.

2019. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 2, n.1, p. 370-387, 2021.

MELO, G. C. R.; RODRIGUES, M. I. A. **Licitações das arrematações ao novo projeto de lei: uma evolução do processo de compras públicas**. Curitiba: Imprensa, 2014, p. 143.

SETOP, Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas de Minas Gerais. **Cidade Administrativa completa quatro anos com economia de R\$121 milhões em 2013**. Disponível em: <<http://www.transportes.mg.gov.br/leis/story/1831-cidade-administrativa-completa-quatro-anos-com-economia-de-r-121-milhoes-em-2013>> Acesso em: 01 de janeiro 2015.

SILVA, T. J.; PELLIN, A.; RIBEIRO, I.; ROLO, C. A. Diagnóstico e proposição de mudanças no fluxo de compras e almoxarifado de uma instituição de ensino Público Federal. **Revista Capital Científico**, v. 19, n.3, p. 86- 94, 2021.

VILHENA, R. M.; HIRLE, A. L. Gestão de compras e qualidade do gasto público: a experiência de Minas Gerais com o planejamento de compras e a integração da gestão de compras à gestão orçamentária. **VI Brasil Gestão Secretário de Estado**. Centro de Conversões Ulysses Guimarães, VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.

VILHENA, R. M. P.; BRITO, A. R.; VALLE, A. C. C. A. Implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) no Governo do Estado de Minas Gerais: pioneirismo, desafios, modernizações e inovações. **VII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Centro de Convenções Ulysses Guimarães**. Brasília, 2014.